

คำจำกัดความและรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร

(Managerial Competency)

ตารางแสดงระดับความสามารถที่คาดหวังแบ่งตามประเภทตำแหน่งงาน
ของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (Competency Mapping) ปรับปรุง กันยายน 2561

กลุ่มตำแหน่ง	ระดับความสามารถที่คาดหวัง			
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะประจำสายวิชาการ	สมรรถนะประจำสายปฏิบัติการ
กลุ่มบริหาร				
- ผู้บริหารระดับสูงได้แก่ ผู้บริหารที่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง (รองอธิการบดี คณบดี ผอ.สถาบัน/สำนัก ผอ.โรงเรียนสาธิต หรือเทียบเท่า) และผู้บริหารปฏิบัติการ (ผอ.สำนักงาน หรือเทียบเท่า)	ระดับ 5	ระดับ 5	-	-
- ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารที่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง (ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผอ.สถาบัน/สำนัก หัวหน้าภาควิชา หรือเทียบเท่า) และผู้บริหารปฏิบัติการ (ผอ.ส่วนงาน ผอ.สำนักงาน หรือเทียบเท่า)	ระดับ 4	ระดับ 4	-	-
- ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วยหรือเทียบเท่า	ระดับ 3	ระดับ 3		
- ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างาน หรือเทียบเท่า				
กลุ่มวิชาการ				
- ศาสตราจารย์/รองศาสตราจารย์/อาจารย์สาธิตเชี่ยวชาญพิเศษ/อาจารย์สาธิตเชี่ยวชาญ/นักวิจัยเชี่ยวชาญพิเศษ/นักวิจัยเชี่ยวชาญ	ระดับ 5	-	ระดับ 5	-
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์/อาจารย์สาธิตชำนาญการ/อาจารย์สาธิตชำนาญการพิเศษ/นักวิจัยชำนาญการ/นักวิจัยชำนาญการพิเศษ	ระดับ 4	-	ระดับ 4	-
- อาจารย์/อาจารย์สาธิต/นักวิจัย	ระดับ 3	-	ระดับ 3	-
- พนักงานใหม่ (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี)	ระดับ 1	-	ระดับ 1	-
กลุ่มวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ				
- เชี่ยวชาญพิเศษ/เชี่ยวชาญ	ระดับ 5	-	-	ระดับ 5
- ชำนาญการพิเศษ	ระดับ 4	-	-	ระดับ 4
- ชำนาญการ หรือระดับปฏิบัติการที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป*	ระดับ 3	-	-	ระดับ 3
- ปฏิบัติการ	ระดับ 2	-	-	ระดับ 2
- พนักงานใหม่ (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี)	ระดับ 1	-	-	ระดับ 1
กลุ่มทั่วไป				
- ชำนาญงานพิเศษ	ระดับ 3	-	-	ระดับ 3
- ชำนาญงาน หรือระดับปฏิบัติงานที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป*	ระดับ 3	-	-	ระดับ 3
- ปฏิบัติงาน	ระดับ 2	-	-	ระดับ 2
- บุคลากรประเภทลูกจ้างประจำ	ระดับ 2	-	-	ระดับ 2
- พนักงานใหม่ (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี)	ระดับ 1	-	-	ระดับ 1

*หมายเหตุ ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามการพูดคุยเจรจาทำความเข้าใจความตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

ความเป็นผู้นำ (Leadership)	
สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ความเป็นผู้นำ (Leadership)	ความสามารถในการวางตนและเป็นตัวอย่างที่ดี การมีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น และให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
ระดับที่ 1	<p>บริหารการประชุมได้ดีและคอยชี้แจงข่าวสารความเป็นไปอยู่เสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลา และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> ลงมือกระทำการเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างที่เหมาะสม เลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อช่วยสร้างสภาวะที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้กลุ่มหรือกระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนงาน มหาวิทยาลัย จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน ช่วยเหลือให้ทีมงานเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนนั้น ๆ
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงาน ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองทีมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนการมีส่วนร่วมของทีมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายขององค์กร
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อทีมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้จริง เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเตรียมการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)	
สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ชัดเจนให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสามารถผลักดันและกระตุ้นให้ผู้อื่นความร่วมมือแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
ระดับที่ 1	<p>รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> รู้เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมได้
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของมหาวิทยาลัยได้ แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ แบ่งปันความรับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวโดยให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นด้วย
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ สามารถสอนงานและการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ด้วยวิธีสร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้นและความร่วมมือร่วมใจให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้วิสัยทัศน์มาช่วยกำหนดนโยบายในงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> มีการพัฒนาปรับปรุงนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ คิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดใหม่เพื่อใช้กำหนดนโยบายในงานเพื่อประโยชน์หรือโอกาสขององค์กรโดยรวมอย่างที่ไม่เคยคิดมาก่อน
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> กำหนดเป้าหมาย และทิศทางงานในมหาวิทยาลัยด้วยความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าเป้าหมายเหล่านั้นสอดคล้องเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ มหาวิทยาลัย คาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ในมหาวิทยาลัยอาจได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทุกด้านทั้งภายในและภายนอกประเทศ และเสนอกลยุทธ์เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

การวางกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategic Orientation)	
สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การวางกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategic Orientation)	ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบาย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้
ระดับที่ 1	<p>รู้และเข้าใจนโยบายของมหาวิทยาลัย ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้ สามารถอธิบายความเกี่ยวข้องของนโยบายมหาวิทยาลัย ภารกิจของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องเป็นรูปธรรม
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ได้ ใช้ความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ สามารถกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ คิดโครงการ แผนงานที่ผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ระยะยาว หรือประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงสถานการณ์ในประเทศเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศที่ซับซ้อนโดยมองภาพในลักษณะองค์รวมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง</p> <ul style="list-style-type: none"> มีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและมีการประเมินความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง สรรค์สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากบริบทของมหาวิทยาลัยในภาพรวมและปรับให้เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	
สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจริง
ระดับที่ 1	เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน <ul style="list-style-type: none"> เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน สามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยนที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้ เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนั้น
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร <ul style="list-style-type: none"> สร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และดำเนินการตามแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมตนเอง (Self Control)	
สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การควบคุมตนเอง (Self Control)	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจถูกยั่วยุหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 1	ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม <ul style="list-style-type: none"> ● ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ ● อดกลั้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และหลีกเลี่ยงหรือเบี่ยงเบนสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ <ul style="list-style-type: none"> ● รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม อาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์(ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำได้ หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือ หยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างสงบ แม้จะถูกยั่วยุจากฝ่ายตรงข้าม <ul style="list-style-type: none"> ● รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธความผิดหวังหรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกและไม่โต้ตอบรุนแรงแม้จะถูกยั่วยุจากฝ่ายตรงข้าม และยังคงรอดสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ ● สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ <ul style="list-style-type: none"> ● รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน แต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น ● สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ● ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ● บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ <ul style="list-style-type: none"> ● ละวางอารมณ์ ระวังอารมณ์รุนแรง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ เข้าใจคู่กรณี ตลอดจนบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาจให้อภัยหรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี สามารถแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ

การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)	
สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)	ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้
ระดับที่ 1	สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน มีการใช้เทคนิคการสอนงานที่ดี
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณมีความสามารถ <ul style="list-style-type: none"> เข้าใจข้อดีและข้อด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหนทางเพื่อสนับสนุนส่งเสริมข้อดีให้โดดเด่นและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพด้านดีของคุณเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มอบหมายงานที่เหมาะสม ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็น คำชี้แนะและการสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่อง เพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง พร้อมจะยอมเสี่ยง โดยยอมให้ผู้อื่นตัดสินใจในบางเรื่อง
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา <ul style="list-style-type: none"> ช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา มีจิตวิทยาในการเข้าถึงจิตใจและเหตุผลเบื้องหลังพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาสนับสนุนในการล้มล้างความเชื่อ และค่านิยมเชิงลบและพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเองโดยการมอบหมายอำนาจตัดสินใจให้
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้อำนาจและสอนงาน <ul style="list-style-type: none"> สนับสนุนส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้อำนาจและมีการสอนงานกันเองเพื่อพัฒนาการร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการทำงาน ตลอดจนจัดหาทรัพยากรและการสนับสนุนต่าง ๆ ที่จำเป็นให้