

# คุ้มกัน

การกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น

“คุ้มกันสมรรถนะประจำผู้บริหาร”



คุ้ม�อ

การกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น

“คุ้ม�อสมรรถนะประจำผู้บริหาร”

## คำนำ

คู่มือสมรรถนะสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นนี้ จัดทำขึ้นเพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะและอธิบายรายละเอียดของระดับสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ ส่วนท้องถิ่นตามที่ สปป. ได้ทำการวิจัย และรายงานการวิเคราะห์และการจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ตามโครงการศึกษาวิจัยการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อจะได้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งต่างๆ โดยได้จัดทำเป็นรวม 3 เล่ม ได้แก่

1. คู่มือสมรรถนะหลัก
2. คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร
3. คู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

สำหรับคู่มือ “สมรรถนะประจำผู้บริหาร” เล่มนี้ ได้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายความหมายของสมรรถนะประจำผู้บริหาร 4 รายการ ได้แก่

- การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership – CL)
- ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership – LEAD)
- ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching – DC)
- การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking – ST)

เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจ และใช้ประกอบการการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ และกำหนดระดับสมรรถนะให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามคำจำกัดความของสมรรถนะที่จะได้มีการนำมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระบบแท่ง) ให้เป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

สารบัญ

หน้า

1. คำนำ .....	(๑)
2. สารบัญ .....	(๙)
3. บทนำ .....	1
4. มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง .....	3
5. คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ .....	5
5.1 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง.....	6
5.2 ความสามารถในการเป็นผู้นำ .....	10
5.3 ความสามารถในการพัฒนาคน.....	15
5.4 การคิดเชิงกลยุทธ์.....	19
6. การกำหนดระดับของสมรรถนะประจำผู้บริหาร.....	23
7. บทสรุป .....	24
8. ภาคผนวก.....	25

## บทนำ

ด้วยมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ตามระบบแท่ง (Broadband) ที่จะนำมาใช้กับข้าราชการส่วนท้องถิ่น จะมีการกำหนดตามสายงานที่ได้มีการยุบ หรือเพิ่มสายงาน โดยจะมีการกำหนดครุภูมิแบบมาตรฐานเพื่อจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธี Role Profiling เป็น 3 ส่วน ซึ่งจะคล้ายคลึงกับของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

ส่วนที่หนึ่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ (Key Accountabilities) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานนั้น จะต้องบรรลุผลสำเร็จด้านใดบ้าง ซึ่งจะถือว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของงานประจำตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สอง ครอบคุณวุฒิ (Knowledge and Experiences) จะเป็นการกำหนดว่าผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งงานนั้น ต้องมีคุณสมบัติ เชิงคุณวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในระดับใดที่จำเป็นและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานประจำตำแหน่งให้สมถูกต้อง ไม่ต่ำหรือสูงเกินความจำเป็นของระดับงานในตำแหน่งนั้น

ส่วนที่สาม ครอบความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ (Skills and Competencies) จะเป็นการกำหนดว่าตำแหน่งงานต่างๆ ต้องการความรู้ ทักษะ และสมรรถนะแบบใดที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ดี

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ จึงได้มีการกำหนดต้นแบบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นแนวทางกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งขึ้น โดยในแต่ละสมรรถนะจะต้องมีการกำหนดพฤติกรรมบวก หรือตัวอย่างพฤติกรรม เพื่อแสดงสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละระดับ เพื่อให้การกำหนดตัวบวกชี้พฤติกรรมหรือตัวอย่างพฤติกรรมเป็นไปอย่างถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้น จึงจัดทำคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการส่วนท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร” โดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายคำจำกัดความของสมรรถนะประจำผู้บริหารและรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละระดับ เพื่อให้ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องได้ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ทั้ง 4 รายการ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะดังกล่าว ให้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะได้อธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและข้อเน้นอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจ

สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นตำแหน่งบริหารต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปัจจุบันท้องถิ่น โดยสมรรถนะประจำผู้บริหาร ประกอบด้วย

1. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership – CL)
  2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership – LEAD)
  3. ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching – DC)
  4. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking – ST)
-

## มิติต่างๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง

การพิจารณาระดับสมรรถนะประจำผู้บริหาร ควรต้องถึงมิติ (Dimension) ของระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะมี 4 มิติที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละมิติ มีรายละเอียด ดังนี้

**1. ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action)** เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง

### ตัวอย่าง

สมรรถนะ “การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง” ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของพฤติกรรม ได้แก่ เห็นความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน แล้วเริ่มให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน เป็นต้น

**2. ระดับของผลกระทบ (Size of Impact)** หมายถึงผลกระทบที่เกิดจากการกระทำซึ่งอาจหมายถึงทั้งบุคคลที่รับการประเมิน บุคคลอื่น กลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการ องค์กร ปักธงส่วนท้องถิ่น ขนาดของโครงการ หรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น

**3. ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity)** หมายถึงการนำไปใช้ หลากหลายมาพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสาเหตุต่างๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสมรรถนะของสมรรถนะบางประเภท ส่วนใหญ่จะพบพฤติกรรมนี้ในสมรรถนะกลุ่มความคิด

### ตัวอย่าง

สมรรถนะ “การคิดเชิงกลยุทธ์” เป็นความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ที่ซับซ้อนโดยเริ่มตั้งแต่การใช้ประสบการณ์ในระดับที่ 2 จนถึงการประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นต้น

4. ระดับของความพยายามที่ใส่ลงไป (Amount of Effort) หมายถึงปริมาณของความพยายามที่ใส่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่หุ่มเหล็กไปในการทำงาน

**ตัวอย่าง**

สมรรถนะ “ความสามารถในการพัฒนาคน” เป็นความพยายามในการตั้งใจในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น ตั้งแต่ระดับ 1 คือการเชื่อมั่นว่าคนทุกคนสามารถพัฒนาได้ ไปสู่ระดับ 2 ตั้งใจสอนงานและให้คำแนะนำ จนถึงพยายามส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับ 3 เป็นต้น

## คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

## สมรรถนะ “การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง”

### คำจำกัดความ

ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสาร ให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลง

➤ เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน/การเปลี่ยนแปลงที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้

➤ เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน / เปลี่ยนแปลง และตั้งใจในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงนั้นได้

➤ กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่าง ไปจากวิธีการเดิมขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กร ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และยอมรับ

การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

➤ ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร และอธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ

➤ หาวิธีการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ของงานที่สูงขึ้น

- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร**

- กระตุ้น ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีลักษณะของความเป็นผู้นำกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร
- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ และยอมรับของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง
- เน้นย้ำ สื่อสาร และสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ**

- เตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างแรงจูงใจให้ผู้สนับสนุนและสร้างการยอมรับจากผู้ท้าทายให้เห็นประโยชน์ของการนิ่งเฉยและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาพการณ์ปัจจุบันและอยากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด**

- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนทั้งขององค์กร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสม
- วิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบต่างๆ ในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศหรือสภาพการณ์ปัจจุบัน

## คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นเพียงระดับต้นของศักยภาพทางการบริหาร ซึ่งแสดงออกถึงแนวความคิดหรือทัศนคติของข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบริหาร หรือปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งแสดงถึงความเข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น

พฤติกรรมที่อาจจะใช้ในการประเมินสมรรถนะระดับนี้ได้ คือ “การเห็นความจำเป็น ความสำคัญและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน” หรือ “การที่ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับ และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน” หรือ “กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวปฏิบัติที่แตกต่างจากวิธีการเดิม เพื่อเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น” เป็นต้น

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่กว้างขึ้น ด้วยการแสดงสมรรถนะหรือ พฤติกรรมของตนต่อผู้อื่นที่สามารถจะ “ช่วยเหลือ สนับสนุน ทำให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นได้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้น” นอกเหนือนั้น สมรรถนะในระดับที่ 2 นี้ จะประกอบด้วย  
ในการสนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการแสดงออกถึงการมีส่วนร่วม ด้วยการ “เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ”

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่มีบทบาทเพิ่มมากขึ้นของผู้บริหารอย่างเห็นได้ชัด ใน การ “กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ” การกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจดังกล่าว อาจจะกระทำโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่สูงขึ้นกว่าการใช้ความพยายามในการกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจในระดับที่ 3 โดยสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่จะใช้ประเมินว่าอยู่ในระดับนี้ คือ “การเตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติด้วยจริง เพื่อให้ส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ” การวางแผนดังกล่าวจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ และแผนนี้จะต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารจึงมีภาระหน้าที่ที่จะต้องเตรียมและติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนี้นำไปสู่ความก้าวหน้าและพิสูจน์ว่า “การเปลี่ยนแปลงนี้ นำให้ส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่ต่อเนื่องมาจากระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมใน “การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริงและมีประสิทธิภาพสูงสุด” ให้เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีการที่เหมาะสม รวมตลอดถึง “ความสามารถวิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง หรือเศรษฐกิจ ฯลฯ ได้ เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์” ผู้บริหารที่จะประเมินถึงระดับนี้ได้จะต้องมีศักยภาพหรือความสามารถในการสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจและความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อนำการปรับเปลี่ยนนี้ไปสู่เป้าหมายอย่างแท้จริงและอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

## สมรรถนะ “ความสามารถในการเป็นผู้นำ”

### คำจำกัดความ

ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปักครอง คุ้มครอง รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : บริหารการประชุมได้ดีและ coy เชิงข่าวสารความเป็นไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

- กำหนดประเด็นหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์ ตลอดจนควบคุมเวลาและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่ม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมในที่นี่อาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้
- หมั่นแจ้งข่าวสารความเป็นไปรวมทั้งเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน
- แจ้งให้สมาชิกในกลุ่มทราบข่าวสารความเป็นไป ตลอดจนผลกระทบที่อาจได้รับเหตุผลการตัดสินใจ แม้จะไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและสร้างเสริม

**ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม**

- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานหรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้กระบวนการปฏิบัติงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- ก่อราก柢ฐานเชย หรือให้ข้อคิดเห็นติดมุ่งที่สร้างสรรค์ เพื่อล่วงเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ลงมือกระทำการเป็นตัวอย่างเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

- เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแต่ละงานที่มีขอบหมาย เพื่อช่วยสร้างเสริมให้ก่อคุณทำงานได้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพขึ้น
- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเป็นที่ปรึกษาและให้การคูณแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม**

- ปกป้องชื่อเสียงของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล
- คูณแล และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลเข้าใจและปรับตัวรับการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นภายในองค์กร ได้
- รับฟังประเด็นปัญหา และรับเป็นที่ปรึกษาในการคูณแลผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- จัดทำบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญต่างๆ มาให้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อให้การสนับสนุนที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี**

**(Role Model) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม**

- สร้างค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีประจำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- บริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรด้วยความเป็นธรรม และยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา
- กล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบกับลิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น

## ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

- สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้กิจกรรมสำเร็จลุล่วงไปได้จริง
- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีดำเนินการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร
- เลี้ยงเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานของการแสดงออกซึ่งความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะต้องแสดงออกถึงความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงานตลอดจนสามารถปักครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการหรือองค์กรปักครองส่วนท้องถิ่น

ชั้นสมรรถนะหรือพฤติกรรมตั้งกล่าวเป็นการแสดงออกถึงสภาพความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับที่ไม่สูงมากนัก และจะเพิ่มมากขึ้นกว้างขึ้นลึกขึ้นในแต่ละระดับที่สูงขึ้น เพราะฉะนั้น ความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ในระดับนี้ จึงกำหนดไว้เพียง “การกำหนดประเด็นหัวข้อประชุม วัตถุประสงค์ การดำเนินการประชุม” ซึ่งเป็นหน้าที่ของการหนึ่งของผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำที่จะต้องสามารถดำเนินการประชุมและควบคุมการประชุมให้เป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อยได้ตามระเบียบวาระการประชุม ตามเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งสามารถ แจ้งแขกหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมนั้นอาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้ นอกจากนั้น ความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับ 1 นี้ ยังรวมถึง “การแจ้งข่าวสารให้สมาชิกในกลุ่ม ตลอดจนผลกระทบที่อาจจะได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้ไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้”

**ระดับที่ 2** เป็นระดับการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในการเป็นผู้นำที่เพิ่มขึ้นจากการระดับพื้นฐานในระดับที่ 1 ตัวบ่งชี้สมรรถนะในระดับนี้ คือ “การเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม” อาจปรากฏจากการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะสม กับงาน หรือการกล่าวคำชี้เชย ให้ข้อคิดเห็นติชมที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมตลอดถึงการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่

**ระดับที่ 3** เป็นระดับสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ต้องแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำในระดับที่ 2 และแสดงสมรรถนะกว้างขึ้น โดย “เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแล ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม” เช่น การทำหน้าที่ปกป้องข้อเสียงของกลุ่ม (ส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) หรือการรับฟังประเด็นปัญหา และเป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งการจัดทำบัน្តอกลาง ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องแสดงความสามารถในการเป็นผู้นำ

**ระดับที่ 4** เป็นระดับที่ต้องแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมในระดับที่ 3 มาแล้ว และมุ่งเน้นถึงสมรรถนะหรือพฤติกรรมที่แสดงภาวะเชิงพฤติกรรมที่ดีงามเป็นสำคัญ คือ “ประพฤติสนับสนุนเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี” ได้แก่ การสร้างค่านิยม ธรรมาภิบาล หรือจริยธรรม ที่ดี ประจำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤติสนับสนุนเป็นแบบอย่างที่ดี หรือบริหารจัดการหน่วยงานหรือองค์กรด้วยความเป็นธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานบนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมและรับผิดชอบต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศทุ่มเท ตนเองเพื่อประโยชน์ของงาน ด้วยเหตุที่มีขวัญกำลังใจอันได้จากความยุติธรรม หรือธรรมาภิบาลของผู้บริหาร

**ระดับที่ 5** เป็นการแสดงสมรรถนะความสามารถในการเป็นผู้นำในทุกระดับ สมรรถนะ และมุ่งเน้น “สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรให้สำเร็จในระยะยาว” ดังนั้น สมรรถนะความสามารถในการเป็นผู้นำ ระดับ 5 จึงเป็นการแสดงภาวะผู้นำที่สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้จริง

หรือสามารถผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร หรืออาจรวมถึงการเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์ และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

## สมรรถนะ “ความสามารถในการพัฒนาคน”

### คำจำกัดความ

ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่น

#### ได้รับการพัฒนา

- เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองตามความประสงค์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง
- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถจะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานในรายละเอียด และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน โดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลนั้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้เหตุผลประกอบการสอนและคำแนะนำ และให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

- ให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ หรือสาธิคิธิชีปฎิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสอนและการพัฒนาบุคลากร
- ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้งานง่ายขึ้น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ
- จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ง่าย และดีขึ้น

- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เติมใจให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของตน ได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง**

- ติชมผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งด้านบวกและด้านลบโดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง
- แสดงความคาดหวังในด้านบวกว่าบุคคลนั้นๆ จะสามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง 속도를 더 높여야 한다. ความสนใจ และความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้และความสามารถ ได้อย่างเหมาะสม
- วางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็ง และข้อจำกัดของผู้อื่นรวมทั้งดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาว เพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร**

- มอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และท้าทายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ ได้อย่างต่อเนื่องและในระยะยาว
- รณรงค์ ส่งเสริม และผลักดันให้มีแผนหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างเป็นระบบ
- สร้างสรรค์ทางออก แนวทาง หรือสิ่งใหม่ๆ จากความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการเบื้องลึกของผู้อื่น เพื่อให้การส่งเสริม พัฒนา หรือปรับปรุงศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่นอย่างแท้จริงในระยะยาว

- ผลักดันและสร้างเสริมให้เกิดบรรยายการแห่งการเรียนรู้ รวมถึงดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรับรองค์สั่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ

### **คำอธิบายระดับสมรรถนะ**

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในการพัฒนาคนของผู้บริหาร คือ “การเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้” ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมนี้ เช่น การเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง หรือการแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

ระดับที่ 2 เป็นระดับสมรรถนะที่ต่อเนื่องจากระดับที่ 1 คือ “การสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน” โดยสอนงานอย่างละเอียด หรือการให้คำแนะนำทำที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการสาธิตวิธีปฏิบัติงานให้เห็นภาพของจริงในบางลักษณะงาน หรือตลอดจนการชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ ที่สามารถจะนำมาใช้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมของผู้บริหารที่ต่อเนื่องจากระดับที่ 2 ในความตั้งใจที่จะสอนงานและให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ด้วยการแสดงผลพฤติกรรมในการ “ให้เหตุผลประกอบการสอนงานและคำแนะนำ” และ “ให้ความสนับสนุนในด้านต่างๆ” เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น เช่น สาธิตวิธีปฏิบัติงานพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสาธิต การสนับสนุนด้านทรัพยากรอุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญในงานนั้น หรือการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้โอกาสแก่สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้แสดงศักยภาพของตน อันจะนำไปสู่ความมั่นใจที่จะทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนราชการหรือองค์กรปัจจุบันส่วนท้องถิ่นได้

ระดับที่ 4 นอกจากการสอนงานและให้คำแนะนำในระดับ 2 และการให้เหตุผลประกอบการสอนงานและคำแนะนำในระดับที่ 3 แล้ว ผู้บริหารยังต้องทำหน้าที่ “ให้คำคิดชี้เรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง” โดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการวางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็งและข้อจำกัดของผู้อื่นหรือผู้ได้บังคับบัญชา การติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ การวางแผนในการพัฒนาดังกล่าว เป็นสิ่งที่พึงกระทำทั้งการวางแผนระยะสั้นเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กับการวางแผนให้ในระยะยาวด้วยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ได้รับการสอนงานและได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในแต่ละเรื่อง แต่ละกิจกรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 เป็นการแสดงสมรรถนะหรือพฤติกรรมความสามารถในการพัฒนาคน ของผู้บริหาร ในภาพใหญ่หรือภาพรวม ใน “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร” ทั้งนี้ เนื่องจาก ผู้บริหารจะต้องทำให้ส่วนราชการมีระบบการพัฒนาคน ซึ่งมีลักษณะที่เป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพ สมรรถนะของผู้บริหาร ในระดับนี้จึงเป็นการทำงานในระดับมหาภค คือต้องสร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานในทุกระดับชั้น ให้มีการมอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และ ท้าทายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารในระดับนี้ จะวัดได้จาก “ผลของการรวมร่วมกัน ส่งเสริม และผลักดันให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ” เมื่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้หยั่งรากลึกลงมากเพียงใด สมรรถนะของผู้บริหาร ในประการนี้ก็จะปรากฏให้เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพียงนั้น

## สมรรถนะ “การคิดเชิงกลยุทธ์”

### คำจำกัดความ

ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศน์ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

### ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 : เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน

- เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของในการปฏิบัติภารกิจในงานของตนได้
- จัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตนได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร

- ประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติภารกิจประจำวันให้เข้ากับบริบทของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่า กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนี้สามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่
- สามารถประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบ ประสบการณ์และบทเรียนต่างๆ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (Implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

**ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ประสบการณ์ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน มาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กร**

- ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้ หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลลัมภ์และมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- กำหนดประเด็นต่างๆ ปัญหาอุปสรรค หรือโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน แล้วประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต ฯลฯ มาปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานของตนหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

**ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่ผลต่อหน่วยงาน หรือองค์กร และเตรียมการรองรับ**

- คาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ
- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณา แบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของ องค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก**

- ศึกษาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และดำเนินการปรับเปลี่ยนที่สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการบรรลุวิสัยทัศน์และพัฒกิจระยะยาว
- ประเมินและเข้มโหยสถานการณ์ ประเด็นต่างๆ และปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฏหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว

- สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
- คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้

### คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับเริ่มต้นของสมรรถนะหรือพฤติกรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ การประเมินในระดับนี้กำหนดไว้อย่างค่อนข้างกว้างขวาง กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้อง “เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน” ทั้งในนโยบายและการกิจขององค์กรปัจจุบัน ล้วนท่องถิน รวมทั้งสามารถเขื่อมโยงสัมพันธ์กับการกิจของส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบ ดังนั้น ตัวบ่งชี้ในสมรรถนะระดับที่ 1 คือ การที่ผู้บริหาร “เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการปฏิบัติการกิจของตน” ตลอดจนสามารถ “จัดลำดับความสำคัญของงานประจำให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตน” ได้

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่ต่อเนื่องจากการระดับความเข้าใจในระดับที่ 1 มาสู่ระดับของการนำความเข้าใจมา “ประยุกต์และเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติ ให้เข้ากับเป้าหมายให้ลุյของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ” ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงสมรรถนะในแง่ของการใช้ความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ของหน่วยงานของตน เพื่อนำมาใช้ในการประเมินและเขื่อมโยงการปฏิบัติการกิจประจำวันให้เข้ากับบริบทของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยการประเมินสมรรถนะในระดับนี้สามารถพิจารณาจาก “กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนี้ สามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่” หรือจาก “ความสามารถในการประยุกต์ความเข้าใจ ประสบการณ์ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้หรือไม่” เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงสมรรถนะในระดับที่ลึกซึ้งไปจากระดับที่ 2 อย่างชัดเจน ทั้งนี้ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถนำ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมา “ประยุกต์ใช้ในการปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในส่วนราชการที่ตนรับผิดชอบหรือองค์กรปัจจุบัน ส่วนท้องถิ่น” หรือ “ประยุกต์

แนวทางที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลสัมฤทธิ์และมีประโยชน์ต่อส่วนราชการของตนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” หรือ “ประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต มาปรับกลยุทธ์แบบวิธีการทำงานของตนหรือส่วนราชการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด” เป็นต้น

**ระดับที่ 4** สมรรถนะในระดับนี้ มีพฤติกรรมเพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการ “เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเตรียมการรองรับ” โดยสามารถคาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถประเมินสถานการณ์ หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองที่ซับซ้อน และกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายของส่วนราชการหรือองค์กรให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การดำเนินการให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ระดับที่ 5** เป็นการแสดงสมรรถนะในการ “กำหนดกลยุทธ์ระยะยาว” โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่ติดตามสถานการณ์ความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและจะต้องมีความสามารถในการประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์ในระยะยาว ริเริ่มสร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร หรือสามารถคิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนขึ้นได้

ผู้บริหารที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 จึงต้องแสดงถึงความรอบรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ การคาดการณ์ การสังเคราะห์ การรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมือง รวมทั้งการบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ หรือปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ขององค์กร โดยเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างแท้จริง

## การกำหนดระดับของสมรรถนะประจำผู้บริหาร

### การกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหาร

สมรรถนะประจำผู้บริหาร เป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น ประเภทบริหารจัดการท้องถิ่น และประเภทอำนวยการท้องถิ่น ตามที่สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ได้ทำการวิจัย และรายงานการวิเคราะห์และการจัดทำต้นแบบ สมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นเสนอ กก. ซึ่งมีสมรรถนะประจำผู้บริหาร ทั้งหมด 4 สมรรถนะ โดยในการนำไปใช้ในการประเมินคาดว่าจะมีการกำหนดระดับ สมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะ	ประเภทอำนวยการ			ประเภทบริหาร		
	ต้น	กลาง	สูง	ต้น	กลาง	สูง
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ความสามารถในการเป็นผู้นำ	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
ความสามารถในการพัฒนาคน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4
การคิดเชิงกลยุทธ์	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4

## บทสรุป

“สมรรถนะ” ถึงแม้ว่าจะเป็นแนวคิดหรือหลักการซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพุทธิกรรมที่มาจากการรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นสร้างผลงานได้ดีดีเด่นที่จะก่อให้เกิดข้อดีหลายประการแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่เรื่องสมรรถนะยังเป็นเรื่องใหม่ที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขณะที่ทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับระบบแบบแผนเดิม ซึ่งอาจจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ดังนั้นการสร้างองค์ความรู้ และการทำความเข้าใจจึงเป็นหัวใจสำคัญของการนำไปใช้

คู่มือฉบับนี้ จึงได้พยายามที่จะอธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดในการนิพัจรณ “สมรรถนะประจำผู้บริหาร” แต่ละสมรรถนะ ตามคำจำกัดความที่ได้มีการกำหนดขึ้น รวมทั้งยกตัวอย่างพุทธิกรรมของสมรรถนะแต่ละระดับ เพื่อให้ได้เข้าใจความหมายและระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ ได้ถูกอธิบาย แสดงความสามารถใช้เป็นคู่มือสำหรับประเมินสมรรถนะประจำผู้บริหารและใช้พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นประจำผู้บริหารและอำนวยการ อันจะส่งผลต่อการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ “ได้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

# ภาคผนวก

เอกสารประกอบหัวข้อ  
ห้องเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น

## การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership- CL)

**คำจำกัดความ:** ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง

### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

#### ระดับที่ 1: เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลง

- เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน/การเปลี่ยนแปลงที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน /เปลี่ยนแปลง และตั้งใจในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงนั้นได้
- กล้าเสนอความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างไปจากวิธีการเดิมขององค์กร เพื่อบรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

#### ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และยอมรับการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร และอธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ
- หาวิธีการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้มีผลลัพธ์ที่ดีของงานที่สูงขึ้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร

- กระตุ้น ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีลักษณะของความเป็นผู้นำกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร
- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ และยอมรับของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง
- เน้นย้ำ ลือสาร และสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

#### ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

- เตรียมแผนการที่เป็นขั้นเป็นตอนที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริงให้องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างแรงจูงใจให้ผู้สนับสนุนและสร้างการยอมรับจากผู้ท้าทายให้เห็นโทษของการนิ่งเฉยและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ปัจจุบันและอยากมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงนั้น

#### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีประสิทธิภาพสูงสุด

- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนทั้งขององค์กร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสม
- วิเคราะห์ทิศทาง กลยุทธ์ นโยบาย และผลกระทบต่างๆ ในภาพรวมทั้งทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของประเทศไทยหรือสภาวะการณ์ปัจจุบัน

## ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership – LEAD)

**คำจำกัดความ:** ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกคล้อง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนด ทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

#### ระดับที่ 1: บริหารการประชุมได้ดีและค่อยแจ้งข่าวสารความเป็นไปแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ

- กำหนดประเดิ้นหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์ ตลอดจนควบคุมเวลาและแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่ม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการประชุมในที่นี้อาจเป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการก็ได้
- หมั่นแจ้งข่าวสารความเป็นไปรวมทั้งเหตุผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน
- แจ้งให้สมาชิกในกลุ่มทราบข่าวสารความเป็นไป ตลอดจนผลกระทบที่อาจได้รับ เหตุผลการตัดสินใจ แม้จะไม่จำเป็นต้องแจ้งให้ทราบก็ได้

#### ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและสร้างเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกลุ่ม

- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน เลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานหรือใช้วิธีการอื่นๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมให้กระบวนการปฏิบัติงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลยิ่งขึ้น
- กล่าวว่าคำชี้แจย หรือให้ข้อคิดเห็นติดตามที่สร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ลงมือกระทำการเป็นตัวอย่างเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
- เลือกคนให้เหมาะสมกับงาน และกำหนดผลลัพธ์ที่ชัดเจนในแต่ละงานที่มอบหมาย เพื่อช่วยสร้างเสริมให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพขึ้น
- สร้างช่วง隙กำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ

#### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม

- ปักป้องชื่อเสียงของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล
- ดูแล และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลเข้าใจและปรับตัวรับการปรับเปลี่ยนที่จำเป็นภายในองค์กรได้
- รับฟังประเดิ้นปัญหา และรับเป็นที่ปรึกษาในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแลให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสุขและมีประสิทธิภาพสูงสุด
- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญต่างๆ มาให้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายเพื่อให้การสนับสนุนที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สมาชิกในกลุ่ม หรือบุคลากรในความดูแล

#### ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่ม

- สร้างค่านิยม ธรรมาภิบาลที่ดีประจำกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์กร และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- บริหารจัดการหน่วยงาน หรือองค์กรด้วยความเป็นธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกคล้องผู้ใต้บังคับบัญชา
- กล้าคิด และกล้าที่จะตัดสินใจในการดำเนินงานต่างๆ โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสมสมและรับผิดชอบกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น

#### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลังเพื่อนำผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว

- สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้กิจกรรมลุล่วงไปได้จริง
- เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยน พัฒนา หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้องค์กร และผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยกลยุทธ์และวิธีดำเนินการที่เหมาะสมสมกับวัฒนธรรมและบริบทขององค์กร
- เลิงเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีวิสัยทัศน์และเตรียมกลยุทธ์ให้องค์กรไว้รับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น

## ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching- DC)

**คำจำกัดความ:** ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

#### ระดับที่ 1: เชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนา

- เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตามความประสงค์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง
- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถจะเรียนรู้ ปรับปรุงผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

#### ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสอนงาน และให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน

- สอนงานในรายละเอียด และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลนั้น

#### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้เหตุผลประกอบการสอนและคำแนะนำ และให้ความสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

- ให้แนวทางที่เป็นประโยชน์ หรือสาธิคติวิธีปฏิบัติงานเพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสอนและการพัฒนาบุคลากร
- ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้งานง่ายขึ้น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อมูล หรือให้คำแนะนำในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ
- จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ง่าย และดีขึ้น
- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้โอกาสผู้อื่นเสนอแนะวิธีการพัฒนาศักยภาพหรือความสามารถที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เติมใจให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของตนได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำติชมเรื่องผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

- ติชมผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งด้านบวกและด้านลบโดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง
- แสดงความคาดหวังในด้านบวกกว่าบุคคลนั้นฯ ความสามารถพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นได้ และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบุคคลิก ความสนใจ และความสามารถเฉพาะบุคคล เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้และความสามารถได้อย่างเหมาะสม
- วางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็ง และข้อจำกัดของผู้อื่นรวมทั้งดำเนินการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อล่วงเสริมการพัฒนาและปรับปรุงในทางที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาวเพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

- มอบหมายงานที่เหมาะสม มีประโยชน์ และท้าทายความสามารถ มองหาโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถและประสบการณ์อีก ฯ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและในระยะยาว
- รณรงค์ ส่งเสริม และผลักดันให้มีแผนหรือโครงการพัฒนาความสามารถอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างเป็นระบบ
- สร้างสรรค์ทางออก แนวทาง หรือสิ่งใหม่ๆ จากความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการเบื้องลึกของผู้อื่น เพื่อให้การส่งเสริม พัฒนา หรือปรับปรุงศักยภาพหรือความสามารถของผู้อื่นอย่างแท้จริงในระยะยาว
- ผลักดันและสร้างเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ รวมถึงดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรณรงค์ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นระบบ

## การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking – ST)

**คำจำกัดความ:** ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงลึกเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือทฤษฎีศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

### ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

#### ระดับที่ 1: เข้าใจและปรับตัวให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน

- เข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของในการปฏิบัติภารกิจในงานของตนได้
- จัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันของตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตนได้

#### ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่ตนปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร

- ประเมินและเชื่อมโยงการปฏิบัติภารกิจประจำวันให้เข้ากับบริบทของกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาว่า กิจกรรมงานหรือวัตถุประสงค์ในเป้าหมายระยะสั้นนั้นสามารถจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้ด้วยหรือไม่
- สามารถประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบ ประสบการณ์และบทเรียนต่างๆ มาใช้กำหนดข้อเสนอหรือแนวทาง (Implication) เชิงกลยุทธ์ที่สับสนนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

#### ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ประสบการณ์ ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนมาปรับหรือกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร

- ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนที่มีฐานมาจากองค์ความรู้หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่มีผลลัมภ์ที่ดีและมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- กำหนดประเด็นต่างๆ ปัญหาอุปสรรค หรือโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต ฯลฯ มาปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานของตนหรือหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

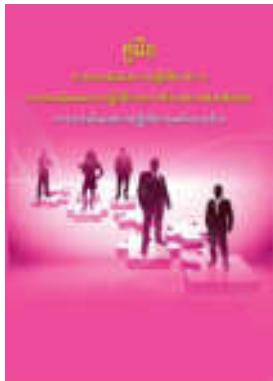
#### ระดับที่ 4: เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่ผลต่อน้ำหน่ายงาน หรือองค์กร และเตรียมการรองรับ

- คาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อน้ำหน่ายงาน หรือองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ
- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประตีน หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ให้ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

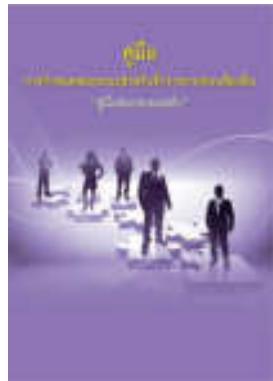
#### ระดับที่ 5: กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

- ศึกษาศักยภาพขององค์กรในปัจจุบัน และดำเนินการปรับเปลี่ยนที่สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว
- ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประตีนต่างๆ และปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว
- สร้างร่วมและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในงานกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
- คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้

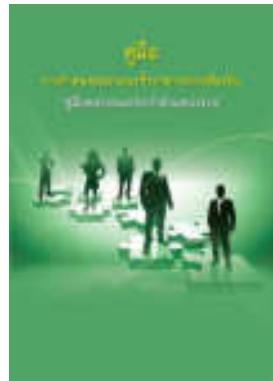
## หนังสือคู่มือการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ที่โครงการได้มีการจัดทำ และเผยแพร่)



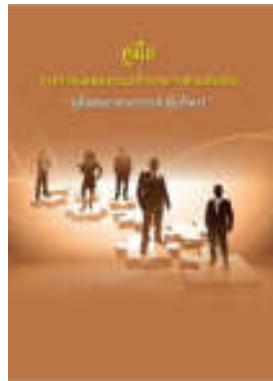
หนังสือ  
การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานล้าง



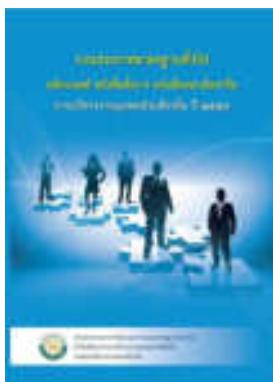
หนังสือ  
สมรรถะหลัก



หนังสือ  
สมรรถะประจำตำแหน่งงาน



หนังสือ  
สมรรถนะประจำผู้บริหาร



หนังสือ  
หัวเรือกennที่ หนังสือสั่งการ หนังสือตอบข้อหารือ  
การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ปี ๒๕๕๗



หนังสือ  
หัวเรือที่จำเป็นในงานของข้าราชการ  
หรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
สมรรถนะสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
ความรู้ และทักษะที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติ  
งานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
รวมประกาศมาตรฐานทั่วไป หลักเกณฑ์  
หนังสือสั่งการ การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น



หนังสือ  
การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

สำหรับผู้ที่สนใจ

ดาวน์โหลดได้ที่ www.localtrain57.com

หรือติดต่อ โทร. 098 - 280 - 2693 , 098 - 280 - 2694

Email : localtrain57@hotmail.com

Line ID : Localtrain57 , Localtrain2557