

# สมรรถนะในการบริหาร (Managerial Competency)

5 รายการสมรรถนะ

**รายการที่ 1 ความรู้ในพันธกิจ (Mission Knowledge)**

**คำจำกัดความ** มีความรู้ ความเข้าใจ ภารกิจ นโยบาย แผนงาน/โครงการ กิจกรรมการดำเนินงานขององค์กร กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้ในการปฏิบัติงาน และสามารถรับผิดชอบ สนับสนุนต่อภารกิจองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบของงาน 2) รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อภารกิจหลักขององค์กร
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) มีความรู้ความเข้าใจภารกิจหลัก ภารกิจรองขององค์กร 2) กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของตนให้สนับสนุนภารกิจหลักของหน่วยงานและภารกิจหลักขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) สามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ 2) สามารถกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการดำเนินงานตามภารกิจที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินการของ อ.อ.ป.
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถพัฒนาผลลัพธ์ เป้าหมายตามแผนงานหรือภารกิจ พันธกิจของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ปรับเปลี่ยนได้ 2) เสนอแผนหรือกระบวนการในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในภาพรวม
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) คาดการณ์แนวโน้มในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจขององค์กรได้ 2) กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่สามารถรองรับต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

## รายการที่ 2 วิสัยทัศน์ (Visioning)

**คำจำกัดความ** สามารถคิดวิเคราะห์ วางแผนกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงานและวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และองค์กร สามารถโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจ ความร่วมแรงร่วมใจให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เต็มใจ กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) มีความรู้ ความเข้าใจในกลยุทธ์ พันธกิจ ทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ในปัจจุบัน 2) สามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมขององค์กรได้ 2) แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ 2) ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ 3) สามารถกำหนดแผนงานและกลยุทธ์ในการดำเนินงานในส่วนที่รับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถเข้าใจและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ โดยตรงพร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน 2) ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) สามารถเข้าใจและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของตัวแปร ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต เพื่อคิดวิเคราะห์ ผลกระทบที่จะมีต่อกิจการของ องค์กร 2) มีวิสัยทัศน์ที่จะกำหนดได้ว่า อ.อ.ป. ควรจะเป็นอย่างไรภายใต้การเปลี่ยนแปลงในอนาคต และยุทธศาสตร์ที่ อ.อ.ป. ควรใช้ในการดำเนินกิจการคืออะไร 3) สามารถวิเคราะห์และกำหนดได้ว่า อ.อ.ป. จำเป็นต้องมีขีดความสามารถใดจึงจะบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในอนาคตได้

### รายการที่ 3 การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (Developing Subordinate)

**คำจำกัดความ** มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้เครื่องมือหรือเทคนิค วิธีการในการพัฒนาบุคลากร ถ่ายทอดแนวคิด คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ วางแผนการพัฒนาบุคลากร สร้างวัฒนธรรมการสอนงานให้ทุกระดับชั้น และส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีความรู้ ความเข้าใจ ในเครื่องมือหรือเทคนิค วิธีการในการพัฒนาบุคลากร</li> <li>2) ชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน</li> </ol>
2	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สามารถให้คำปรึกษา ถ่ายทอดแนวคิด ข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง</li> <li>2) ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>3) ส่งเสริม สนับสนุนให้หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</li> </ol>
3	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) วางแผนการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความจำเป็น เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร</li> <li>2) มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> </ol>
4	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>2) สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพ</li> <li>3) ติดตามผลการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งให้คำติชมที่ส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>
5	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในองค์กร</li> <li>2) สร้างและสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร</li> </ol>

### รายการที่ 4 ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)

**คำจำกัดความ** ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม ค่านิยม จรรยาบรรณ และคุณธรรมจริยธรรมขององค์กร สร้างความเข้าใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมถึงการกล้าตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง โปร่งใสเป็นธรรม ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและองค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) แสดงออกถึงความพร้อมที่จะรับผิดชอบในการทำงาน</li> <li>2) สามารถอธิบายข้อมูลความจริงเบื้องต้นอย่างโปร่งใสตรงไปตรงมา เพื่อชักจูงให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตามได้</li> <li>3) มีการวางแผนการทำงานและแบ่งงานให้ผู้อื่นทำได้อย่างเป็นธรรมเหมาะสม</li> </ol>
2	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ริเริ่มหรือแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ส่งเสริมการร่วมแรงร่วมใจกันภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ และพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อนำมา พิจารณาและปรับปรุงการทำงานได้อย่างชัดเจนและโปร่งใสในหน่วยงานของตนให้ดีขึ้น</li> <li>2) เป็นที่ยอมรับในฐานะผู้นำ และมีการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของทีมงาน ทั้งด้านความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น</li> </ol>
3	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สามารถแก้ปัญหา ให้คำแนะนำ และให้ข้อเสนอแนะต่อผู้ร่วมงานอย่างมีมาตรฐาน</li> <li>2) ปรับเปลี่ยนทัศนคติ และ/หรือความเชื่อของบุคลากรในทีมและ/หรือเพื่อนร่วมงานที่ต่อต้าน หรือขัดขวางแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานของหน่วยงานหรือองค์กร จนทำให้บุคคลเหล่านั้นเห็นด้วย คล้อยตามยอมรับ และยอมปฏิบัติตามแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ ดังกล่าว</li> </ol>
4	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) สามารถเป็นต้นแบบที่ผู้อื่นให้การยอมรับชื่นชม ในความสามารถ แนวความคิด ทัศนคติ หลักการทำงาน และการสร้างภาพพจน์ที่ดีในองค์กร</li> <li>2) แสดงความรับผิดชอบและยอมรับในข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และหาแนวทางแก้ไข ป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกในอนาคต</li> <li>3) เป็นผู้มีจรรยาบรรณในการทำงาน และเป็นผู้นำในการสร้างมาตรฐานของจริยธรรมในการทำงานที่ชัดเจน</li> </ol>
5	<p>สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เป็นผู้ที่มีบทบาทในการผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรปรับเปลี่ยนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่เหมาะสม</li> <li>2) สามารถกำหนดแนวทางและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนให้กับผู้ร่วมงาน เสริมสร้างความโปร่งใสในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และจงใจให้เกิดการปฏิบัติอย่างถูกต้องและเป็นแนวทางเดียวกัน</li> <li>3) สามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพ จนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</li> </ol>

## รายการที่ 5 การบริหารจัดการ (Management)

**คำจำกัดความ** มีความรู้ ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ หลักวิชาการ เทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการหน่วยงานที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล รวมถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด เชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานกับหน่วยงานต่างๆ ให้การใช้ทรัพยากรสอดคล้องกันทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ระดับ ความเชี่ยวชาญ	คำอธิบาย
1	1) มีความรู้ความสามารถ และมีหลักการ ขั้นตอนและวิธีการทำงานด้านการบริหารจัดการในงานที่ตน รับผิดชอบ และสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการงานได้ 2) อธิบายได้ถึงขอบเขตภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร
2	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 1 และ 1) สามารถบริหารจัดการหน่วยงานได้ โดยจัดเรียงกิจกรรมหรือโครงการตามความสำคัญเร่งด่วน และการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงาน แผนงาน หรือคู่มือที่กำหนดไว้ โดยสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลต่างๆ ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการ ตระหนักใช้และควบคุมงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ 2) ช่วยเหลือสมาชิกในทีมในการอธิบาย และให้ข้อมูลในหน้าที่ของงานต่างๆ ในองค์กร ทราบถึงขั้นตอนและวิธีการจัดการองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาทักษะบุคลากรให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล
3	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 2 และ 1) วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองที่รับผิดชอบกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล 2) เสนอแนะปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการบริหารจัดการ โดยอ้างทักษะที่ตนเองมีในเรื่องการบริหารจัดการสามารถระบุถึงรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือรูปแบบที่ไม่มีประสิทธิภาพ
4	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 3 และ 1) สามารถวิเคราะห์ ประเมินผล ความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการ และการจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถบริหารค่าใช้จ่ายให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก 2) สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือพัฒนากระบวนการทำงานที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดภาระการบริหาร งานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิมหรือพัฒนางานจนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้
5	สมรรถนะในระดับความเชี่ยวชาญที่ 4 และ 1) เป็นตัวแทนหน่วยงานในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการองค์กรให้องค์กรภายนอก ได้รับทราบ สามารถให้ความเห็นถึงข้อดี ข้อเสีย ของระบบหน้าที่ต่าง ๆ ในด้านการบริหารจัดการทั้งภายในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น และสามารถปรับเปลี่ยนข้อบกพร่องดังกล่าวให้ดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม