

สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร



สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

การกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็น ตลอดจนข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็น ของผู้บริหารเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

ปัจจุบันกรุงเทพมหานครได้กำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดย อ.ก.ก วิสามัญ เกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากร และการประเมิน ครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ มีมติ เห็นชอบในการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร และ ก.ก. อนุมัติกำหนดสมรรถนะประจำ ผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ครั้งที่ ๓/๒๕๕๕ ลงวันที่ ๒๐ เมษายน ๒๕๕๕ จึงได้กำหนดสมรรถนะประจำ ผู้บริหารกรุงเทพมหานครจำนวน ๔ สมรรถนะ ดังนี้

๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)
๒. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
๓. การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)
๔. การบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result)

ระดับสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)

ความสามารถในการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ชี้แนะ สั่งการ นำเสนอ หรืออำนวยความสะดวกโดยใช้ศิลปะในการเป็นผู้นำกลุ่มคน โดยให้กลุ่มคนทำงานร่วมกันด้วยความทุ่มเทและใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของกลุ่ม รวมถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจ กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

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

๒. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ความเข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในและนอกองค์กร และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้ทักษะทางการบริหารผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมทั้งในส่วนภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข	
ระดับ	คำอธิบายระดับ
๑	เข้าใจ/ตระหนัก/ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> ● มีความรู้ ความเข้าใจถึงสภาพการณ์ภายในและภายนอกองค์กรที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ● ยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และวางแผนรับมือ/เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่เป็นประเด็นและปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ● วิเคราะห์ได้ว่าควรเปลี่ยนแปลงสิ่งใดในองค์กรเพื่อวางแผนรับการเปลี่ยนแปลง ● สามารถเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามได้ โดยมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) และจูงใจผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> ● กระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้เสียยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยชี้ให้เห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ● สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรพร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ● ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ และดำเนินการติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง <ul style="list-style-type: none"> ● วางมาตรการการบริหารจัดการเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ● สามารถควบคุมปัจจัยความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบและเกิดปัญหาต่อองค์กร ● ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์หรือนโยบาย
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อวางแผนรับมือความเปลี่ยนแปลงในอนาคต <ul style="list-style-type: none"> ● มีความสามารถในการคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ● มีวิสัยทัศน์ในการมองเห็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ● วางยุทธศาสตร์เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงนั้น

๓. การมองภาพรวมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ความสามารถในการคิดและทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ หาข้อสรุปจากสถานการณ์หรือข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ รวมถึงการมองภาพเชิงกลยุทธ์จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่	
ระดับ	คำอธิบายระดับ
๑	เข้าใจกลยุทธ์ แผนและนโยบายขององค์กรและหน่วยงานต่างๆ ในกรุงเทพมหานคร <ul style="list-style-type: none"> ● เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนงาน นโยบาย กลยุทธ์ของ กทม. อีกทั้งเข้าใจว่ามีความเกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงานต่างๆ ใน กทม. อย่างไร ● สามารถนำความเข้าใจนั้นมาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงาน/เขตให้บรรลุตามพันธกิจที่วางไว้ได้
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และประยุกต์แผนเชิงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถกำหนดแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของกรุงเทพมหานคร ● ปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้อย่างสอดคล้องกับบริบทของกรุงเทพมหานคร
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดทางวิชาการและประสบการณ์จากการปฏิบัติงานในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคต <ul style="list-style-type: none"> ● ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่มีฐานมาจากองค์ความรู้ทางวิชาการหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ในการลงพื้นที่จริง ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือเขตที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ ● ประยุกต์ Best practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่ผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ระยะยาวต่อประชาชน กรุงเทพมหานคร หรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเชื่อมโยงสถานการณ์เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมในประเทศและต่างประเทศเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต <ul style="list-style-type: none"> ● ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือนโยบายของเขตหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่ ● คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อสร้างโอกาสหรือป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ภายในประเทศหรือต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้กรุงเทพมหานครสามารถทำประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชนในพื้นที่
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการงานกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> ● สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการงานกลยุทธ์โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมืองและการปกครองท้องถิ่นในภาพรวมเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างและสร้างประโยชน์สูงสุดกับกรุงเทพมหานคร ● คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนากทม. ในภาพรวมให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วยผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๔. การบริหารเพื่อบ่มงผลสัมฤทธิ์ (Drive for Result) การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โดยได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน และนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้เพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีและสร้างความพึงพอใจต่อประชาชน/ผู้รับบริการ	
ระดับ	คำอธิบายระดับ
๑	วางแผนงาน/แผนการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ทิศทาง หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ● วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเพียงพอต่อการผลักดันให้แผนปฏิบัติการ (Action plan) บรรลุเป้าหมาย ● กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และกำกับ ดูแล ติดตามงานให้บรรลุเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> ● กำกับ ดูแล ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ (Action plan) ที่กำหนด ● ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามเป้าหมาย มาตรฐาน หรือกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ● ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนด
๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และทบทวนผลงานที่ปฏิบัติเพื่อหาทางแก้ไขเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น <ul style="list-style-type: none"> ● ทบทวนผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังบกพร่องหรือต่ำกว่ามาตรฐาน ● ทบทวนผลงานที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายหรือสูงขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างผลงานที่ดีขึ้น ● ปรับปรุงและพัฒนาาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น หรือคุณภาพดีขึ้น หรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากขึ้น
๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> ● สามารถนำเทคนิคการบริหารจัดการต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว และลดระยะเวลาการทำงาน/การให้บริการ ● มีกลวิธีและเทคนิคที่ดีในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ โดยใช้ระบบเครือข่ายในทุกภาคส่วน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการจัดงาน ● จัดสรรทรัพยากรที่ได้รับ (งบประมาณ โครงการ บุคลากร) ได้อย่างสมดุลระหว่างประโยชน์ที่ได้รับและต้นทุนที่สูญเสีย
๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และบริหารเพื่อบ่มงสู่เป้าหมายขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● มีการกำหนดนโยบายการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลัก ● กำหนดเป้าหมายและตัดสินใจในการบริหารงานในระดับหน่วยงาน/องค์กร ● สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ/องค์กร