



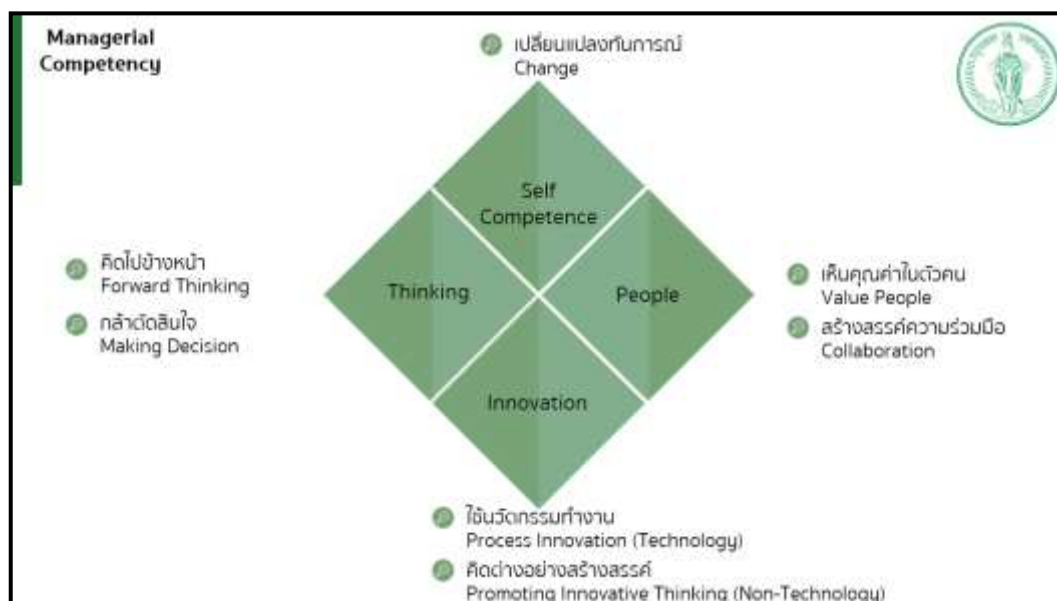
สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ สำนักงาน ก.ก. ได้ดำเนินการปรับปรุงสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ร่วมกับที่ปรึกษา ศึกษาทบทวนสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง (Executive Interviews) และจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อสร้างพฤติกรรมต้นแบบ และนำพฤติกรรมต้นแบบมากำหนดระดับสมรรถนะ (มาตรฐานพฤติกรรม) สำหรับตำแหน่งทางการบริหารตามประเภทและระดับตำแหน่ง จำนวน ๔ ระดับ คือ ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับสูง ตำแหน่งประเภทบริหาร ระดับต้น ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงและอำนวยการ ระดับต้น และ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย)

การปรับปรุงสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครตามกระบวนการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลได้สมรรถนะ ๔ ด้าน จำนวน ๗ สมรรถนะ ซึ่งสะท้อนสมรรถนะของผู้บริหารกรุงเทพมหานครในอนาคต ประกอบด้วย ด้าน People, Thinking, Self Competence และ Innovation เนื่องจากผู้นำที่ดีควรให้ความสำคัญกับคุณค่าของคน (Value People) และเน้นเรื่องความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้มากขึ้น (Collaboration) ตลอดจนวิสัยทัศน์ต้องเปลี่ยนเพื่อวันข้างหน้า มองเห็นความท้าทาย (Forward Thinking) กล้าตัดสินใจ (Making Decision) เมื่อวิสัยทัศน์เปลี่ยนจะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรเอง (Change) และเกิดการคิดเชิงนวัตกรรม (Process Innovation , Promoting Innovative Thinking)

สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ๔ ด้าน จำนวน ๗ สมรรถนะ ประกอบด้วย

๑. ด้าน People หรือด้านดูแลใส่ใจคน มีสมรรถนะ ๒ เรื่อง คือ เห็นคุณค่าในตัวคน (value People) และสร้างสรรค์ความร่วมมือ (Collaboration)
๒. ด้าน Thinking หรือด้านทักษะการคิด มีสมรรถนะ ๒ เรื่อง คือ คิดไปข้างหน้า (Forward Thinking) และกล้าตัดสินใจ (Making Decision)
๓. ด้าน Self Competence หรือด้านความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหาร มีสมรรถนะ ๑ เรื่อง คือ เปลี่ยนแปลงทันการณ์ (Change)
๔. ด้าน Innovation หรือนวัตกรรม มีสมรรถนะ ๒ เรื่อง คือ ใช้นวัตกรรมทำงาน (Process Innovation) และคิดต่างอย่างสร้างสรรค์ (Promoting Innovative Thinking / Non -Technology)



อ.ก.ก.วิสามัญเกี่ยวกับการสรรหา พัฒนาบุคลากรและการประเมิน ในการประชุมครั้งที่ ๖/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๖๓ มีมติเห็นชอบในการกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน ๗ สมรรถนะ และกำหนดระดับสมรรถนะ (มาตรฐานพฤติกรรม) ตามประเภทและระดับตำแหน่งทางการบริหาร จำนวน ๔ ระดับ และ ก.ก. ในการประชุมครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๓ เมื่อวันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ อนุมัติกำหนดสมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานครดังกล่าว ดังนี้

๑. เห็นคุณค่าในตัวคน (Value People)
๒. สร้างสรรค์ความร่วมมือ (Collaboration)
๓. คิดไปข้างหน้า (Forward Thinking)
๔. กล้าตัดสินใจ (Making Decision)
๕. เปลี่ยนแปลงทันการณ์ (Change)
๖. ใช้นวัตกรรมทำงาน (Process Innovation)
๗. คิดต่างอย่างสร้างสรรค์ (Promoting Innovative Thinking /Non-Technology)

สมรรถนะประจำผู้บริหารกรุงเทพมหานคร จำนวน ๗ สมรรถนะ

๑. เห็นคุณค่าในตัวคน (Value People)

ให้คุณค่ากับผู้ปฏิบัติงาน มุ่งผนึกกำลังและความสามารถ เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวทั้งทางความคิดและความรู้สึก

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
บริหารระดับสูง	<i>ส่งเสริม</i> และเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
	<i>ปฏิบัติ</i> ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความให้เกียรติ และยกย่องในความคิดมีคุณธรรม
บริหารระดับต้น	<i>ส่งเสริม</i> ให้เกิดบรรยากาศความร่วมมือร่วมใจภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
	<i>ให้การชมเชยกยกย่อง</i> แก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
อำนวยการระดับสูงและ อำนวยการระดับต้น	<i>รับฟังอย่างให้เกียรติ</i> และปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความมุ่งมั่นในเป้าหมายเดียวกัน
	<i>สอนถ่ายทอดความรู้</i> วิธีคิดจากประสบการณ์การทำงานของตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ
ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย)	<i>เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง</i> ด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน
	<i>ทุ่มเทและร่วมรับผิดชอบกับทีม</i> รวมทั้งแสดงน้ำใจต่อทีมงานทุกคนให้ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความสบายใจและไว้วางใจต่อกัน

๒. สร้างสรรค์ความร่วมมือ (Collaboration)

สร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและเครือข่าย ความร่วมมือภายในองค์กร โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นพื้นฐาน

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
บริหารระดับสูง	แสวงหา ความร่วมมือที่ทำให้บุคคลหรือองค์กรในเครือข่ายสนับสนุนแนวคิด หรือร่วมลงมือปฏิบัติในเรื่องที่ต้องผลักดันให้สำเร็จ บนพื้นฐานของประโยชน์ประชาชน/ผู้รับบริการ
	สร้างและรักษา เครือข่ายที่กว้างขวางโดยครอบคลุมถึงบุคคล ผู้มีอำนาจตัดสินใจ หน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตที่มีความสุขของประชาชน/ผู้รับบริการ
บริหารระดับต้น	ร่วมงาน กับผู้อื่นด้วยความเข้าใจในจุดยืนของทุกฝ่าย แสวงหาจุดที่ทุกฝ่ายมุ่งประโยชน์ของประชาชน/ผู้รับบริการเป็นหลัก
	สร้างบรรยากาศ การหารือในงานให้ร่วมมือกันบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และใช้วิจารณ์ตามข้อเท็จจริงและข้อมูลหลักฐาน
อำนวยการระดับสูงและ อำนวยการระดับต้น	ให้ความร่วมมือ กับหน่วยงานอื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก แยกแยะความรู้สึกร่วมตัวออกจากงาน
	ปฏิบัติงานร่วม กับทุกคนเพื่อแก้ปัญหาและทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน มุ่งที่วิธีแก้ไขปัญหามากกว่าพยายามหาคนผิด
ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย)	สร้างความสัมพันธ์ กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
	สร้างบรรยากาศ ความร่วมแรงร่วมใจจากเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว บรรลุวัตถุประสงค์

๓. คิดไปข้างหน้า (Forward Thinking)

คาดการณ์ไปในกาลข้างหน้า พร้อมกับสร้างสรรค์วิธีการทำงานขึ้นใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
บริหารระดับสูง	คาดคะเนแนวโน้ม วิถีชีวิตสังคมเมืองใหญ่ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น พร้อมกับแผนรองรับ หรือพลิกวิกฤตเป็นโอกาส
	กระตุ้น ให้ผู้อื่นมองเชิงบวก จดจ่อกับโอกาสในอนาคต และวางแผนเชิงรุกเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
บริหารระดับต้น	คาดการณ์สถานการณ์ จากข้อเท็จจริงและข้อมูลรอบด้าน ทั้งที่มีอยู่ในปัจจุบันและข้อมูลที่เปิดรับใหม่จากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอก
	คาดการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบที่จะมีต่อบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้ปฏิบัติงาน วางแผนรับมือเหมาะสมกับลักษณะปัญหาและผลกระทบ
อำนวยการระดับสูงและอำนวยการระดับต้น	ประเมิน และจัดอันดับความเสี่ยงตามระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบต่อประชาชน ตลอดจนผู้ปฏิบัติงาน
	ตั้งคำถาม หรือขอมุมมองเกี่ยวกับสถานการณ์ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประเมินแนวโน้มเหตุการณ์และวางแผนรับมือล่วงหน้า
ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย)	กระตือรือร้น ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ติดตามและปรับวิธีการทำงานอย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์
	สอบถาม รับฟัง ความต้องการและปัญหาของประชาชน/ผู้รับบริการ เพื่อทำความเข้าใจและเสนอแนวทางแก้ไขที่ตรงกับความต้องการในอนาคต

๔. กล้าตัดสินใจ (Making Decision)

ตัดสินใจด้วยความเด็ดขาดทันต่อสถานการณ์ อาศัยการศึกษาข้อมูลอย่างรอบด้าน รวมถึงการพิจารณาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
บริหารระดับสูง	เป็นผู้นำ ในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนยุ่งยาก จัดการกับผลกระทบของปัญหา และตัดสินใจทันสถานการณ์
	ไว้ใจมอบหมาย ให้ผู้บริหารระดับล่างเป็นผู้ตัดสินใจและจัดการแก้ไขปัญหาในงานประจำ
บริหารระดับต้น	ใช้ข้อเท็จจริง ในการคิดและตัดสินใจทันต่อสถานการณ์ ไม่ใช่ข้อคิดหรือเชื่อมั่นประสบการณ์ตนเองเพียงด้านเดียว
	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ สร้างความร่วมมือและความเข้าใจในทางเลือกที่ตัดสินใจเลือก
อำนวยการระดับสูงและ อำนวยการระดับต้น	คาดการณ์ปัญหา หน้างาน หาแนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาโดยการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดทางเลือก และตัดสินใจทันต่อสถานการณ์ โดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง
	จัดลำดับความสำคัญ อย่างชัดเจนในการตัดสินใจ ชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจ
ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย)	เก็บข้อมูล ที่ต้องใช้ประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหารไว้อย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน
	ศึกษาเรียนรู้ ทางวิชาการและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานได้ทันต่อสถานการณ์ และพร้อมสำหรับการตัดสินใจ

๕. เปลี่ยนแปลงทัศนการณ์ (Change)

สร้างและบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ระดับมหภาค

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
บริหารระดับสูง	ริเริ่ม ความเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ปลุกฝังการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
	ว่องไว ต่อแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
บริหารระดับต้น	ส่งเสริม ให้ผู้ปฏิบัติงานมองหาวิธีการที่แตกต่าง แปรกใหม่ไปจากเดิม เพื่อให้เกิดการยอมรับและเดินหน้าเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน
	รับมือ กับแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงด้วยกลยุทธ์ที่เกิดประสิทธิผล
อำนวยการระดับสูงและ อำนวยการระดับต้น	โน้มน้าว ให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้น ที่จะปรับเปลี่ยนตนเองให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
	ให้มุมมอง ในทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง มองเป็นโอกาส ไม่ใช่ปัญหา
ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย)	ร่วมมือ ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน แม้จะต้องฝึกทักษะใหม่ที่ไม่มีมาก่อน
	กล้าคิดริเริ่ม และนำเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา การพัฒนา วิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

๖. *ใช้นวัตกรรมทำงาน (Process Innovation)*

นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน ลดปัญหา และลดความซ้ำซ้อน

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
บริหารระดับสูง	<i>กำหนดนโยบาย</i> ในการพัฒนาโครงสร้างองค์กร กระบวนการ เทคโนโลยีให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน/ผู้รับบริการ
	<i>นำแบบอย่างปฏิบัติที่ดี (Best Practices)</i> จากเมืองใหญ่อื่น ๆ ทั่วโลกมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาองค์กร เพื่อยกระดับมาตรฐานกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชน
บริหารระดับต้น	<i>ติดตาม</i> ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
	<i>วางแนวทาง</i> การปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและการใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการและการให้บริการประชาชน
อำนวยการระดับสูงและอำนวยการระดับต้น	<i>ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</i> ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขจัดความสูญเปล่า ขจัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และเพิ่มความรวดเร็วแม่นยำ
	<i>พัฒนาทักษะ</i> ทางเทคโนโลยีดิจิทัลให้ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบให้มีความต่อเนื่อง เท้าทันกับการเปลี่ยนแปลง
ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย)	<i>พัฒนาระบบข้อมูล</i> ที่มีอยู่ในหน่วยงานให้เป็นปัจจุบันเสมอ บูรณาการข้อมูลในระบบให้เชื่อมต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	<i>ใช้ข้อมูล</i> ในระบบมาวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และให้นำเสนอทางเลือกที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

๗. คิดต่างอย่างสร้างสรรค์ (Promoting Innovative Thinking /Non-Technology)

ส่งเสริมให้คิดแปลกใหม่ แตกต่าง สร้างโอกาสให้ตนเองและผู้ปฏิบัติงานได้มีประสบการณ์ที่แตกต่างไปจาก
ความถนัดเดิมและงานประจำ

ระดับ	มาตรฐานพฤติกรรม
บริหารระดับสูง	พัฒนาแนวคิด ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตเมืองใหญ่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
	คิดหาแนวทางหลากหลาย เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของงานหรือตอบสนองความต้องการของประชาชน/ผู้รับบริการ
บริหารระดับต้น	แปลงแนวคิด นวัตกรรมให้เป็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมสำหรับประชาชน/ผู้รับบริการ
	ส่งเสริม ให้ประชาชนและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน ให้ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน
อำนวยการระดับสูงและ อำนวยการระดับต้น	สร้างแบบแผน การทำงานที่แตกต่างจากเดิม หรือหาวิธีแก้ปัญหาคือใหม่ให้กับปัญหาเดิม
	นำประชุม ให้เกิดการระดมสมองอย่างสร้างสรรค์ มุ่งที่ทางออกของปัญหาและผลลัพธ์ใหม่ที่มาจากการคิดสร้างสรรค์
ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้าฝ่าย)	รับอาสา ทำงานที่ต่างจากเดิม พาดตนเองและทีมให้ก้าวออกนอกเขตแดนสบายใจ (comfort zone)
	สังเกตเรียนรู้ จากความต้องการและปัญหาของประชาชน/ผู้รับบริการ ตลอดจนตัวอย่างนวัตกรรมจากที่อื่น ๆ นำมาทำเป็นต้นแบบหรือดัดแปลงให้เกิดผลลัพธ์ใหม่ในงานที่รับผิดชอบ