

การเป็นผู้ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership - CL)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นให้เกิดการ กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการดำเนินการด้านยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการที่ก้าวร้าวปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน หรือการเปลี่ยนแปลง

- เห็นความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน และสามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน/การเปลี่ยนแปลงที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้
- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็น ทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยน /เปลี่ยนแปลง และตั้งใจในการเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลงนั้นได้
- กล้าแสดงความคิดเห็น วิธีการ หรือแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างจากวิธีการทางเดิมขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน หรือองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยเหลือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจ และยอมรับการปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

- ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นในและนอกองค์กร และอธิบายให้เข้าใจถึงความจำเป็น ความสำคัญ และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้นๆ
- หากมีการมุ่งใจให้ผู้อื่นดำเนินการเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ของงานที่สูงขึ้น
- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้แก่หน่วยงาน หรือองค์กร

- กระตุ้น ผลักดัน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมีลักษณะของความมุ่งมั่นกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อทำสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์กร
- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญ และยอมรับของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น เพื่อให้มีความมุ่งมั่นและดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ เกิดขึ้นจริง
- เน้นย้ำ สื่อสาร และสร้างแรงจูงใจชัดเจนต่อการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นของผู้เสมอ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมแผนการปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

- เตรียมแผนการที่เป็นขั้นตอนที่ชัดเจนและมีปฏิสัมพันธ์เชิงองค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนทำให้องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงนั้น

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างแท้จริง และมีการริเริ่มการ พยายาม หรือการเปลี่ยนแปลงในทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการ

- ริเริ่มการริเริ่มการ พยายาม หรือการเปลี่ยนแปลงในทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ อุตสาหกรรม เป็นต้น เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในการปรับเปลี่ยนหรือการดำเนินการฉบับปัจจุบัน

ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching - DC)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งที่ประกอบด้วยหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เชื่อมโยงเข้าสู่มุมมองสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถได้ หรือเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้รับการพัฒนา

- เปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองตามความสามารถ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง
- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นสามารถเรียนรู้ ว่างานผลงาน และพัฒนาศักยภาพตนเองได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสื่อสาร และให้คำแนะนำเกี่ยวกับปฏิบัติงาน

- สอนงานในรายละเอียด และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับปฏิบัติงานโดยมุ่งพัฒนาข้อความสามารถของบุคคลนั้น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้เหตุผลประกอบการสื่อสารและสนับสนุน และให้คำแนะนำในส่วนต่าง ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

- ในบางเวทีที่เป็นประโยชน์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบการสื่อสารและกำหนดกลยุทธ์
- ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้อื่นให้ทำงานดีขึ้น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากร อุปกรณ์ ข้อเสนอแนะ หรือให้คำแนะนำในงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานนั้น ๆ
- ถูกหาอุปกรณ์ เครื่องมือ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของผู้อื่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ง่าย และดีขึ้น

- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้อีกผู้อื่นสามารถเรียนรู้การพัฒนาทักษะความสามารถที่ประสิทธิภาพมากขึ้น
- เต็มใจให้การสนับสนุน หรือการช่วยเหลือในภาคปฏิบัติ เพื่อให้เห็นใจว่าผู้อื่นสามารถพัฒนาความสามารถหรือศักยภาพของตนเองได้อย่างยั่งยืนและสืบประสิทธิภาพสูงที่สุด

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คิดชมเชยผลงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาที่ต้องการ

- คัดชมผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) ทั้งด้านบวกและด้านลบโดยปราศจากอคติส่วนตัว เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้
- แสดงความภาคภูมิใจในความสำเร็จของผลงาน และชื่นชมยินดี และให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจง สอดคล้องกับบุคคลิก ความสนใจ และความสามารถเฉพาะ

- บุคคล เพื่อปรับปรุงพัฒนาความรู้และสามารถได้อย่างเหมาะสม
- วางแผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดแข็ง และข้อจำกัดของผู้อื่นรวมทั้งในภาคการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาและปรับปรุงในหน้าที่นั้นอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และการพัฒนาศักยภาพบุคคลากรในระยะเวลาสั้นเพื่อเพิ่มผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร

- มอบหมายงานที่ทันสมัย หรือโปรเจกต์ และท้าทายความสามารถ มอบหมายโอกาสในการพัฒนาหรือความสามารถและประสบการณ์อื่น ๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้
- ระดมความคิดเห็นและปรึกษาหารือกับผู้อื่นในระยะเวลา

- ระบุถึงสิ่งเสริม และผลักดันให้แผนหรือโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการส่งเสริมการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างเป็นระบบ

- ส่งเสริมการก้าวออก แสวงหา หรือสิ่งใหม่ ๆ จากความเข้าใจในปัญหาหรือความต้องการบางอย่างของผู้อื่น เพื่อให้การส่งเสริม พัฒนา หรือปรับปรุงศักยภาพหรือความสามารถของ

- ผลักดันและสร้างเสริมให้มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ รวมถึงดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อรองรับ ส่งเสริม ผลักดัน แผนการพัฒนาหรือการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหรือ

- องค์กรอย่างเป็นระบบ

- 98 -

**การคิดเชิงกลยุทธ์
(Strategic Thinking – ST)**

คำจำกัดความ: ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในสิ่งลึกซึ้งหรือ ร่วมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆกันในระยะเวลาอันยาวนาน ใช้ทั้งกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือได้เริ่มเชิงรอบคอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ ๆ อันเป็นผลมาจากการสร้างรูปแบบ ประยุกต์ในแนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และหาหนทางที่จะ ในระดับสูงซึ่งรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: เข้าใจและปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของงานของตน

- เข้าใจและปฏิบัติตามให้เหมาะสมสอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานในทางของตนเองได้
- จัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตนเองได้

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ความเข้าใจและเชื่อมโยงสิ่งที่มีงานปฏิบัติอยู่ในงานเข้ากับเป้าหมายใหญ่ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กรช่วยไปบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้

สามารถประยุกต์ความเข้าใจ รูปแบบ ประสบการณ์และบทบาทที่ต่างกันมาใช้ในการตัดสินใจหรือเสนอแนะหรือแนวทาง (Implication) เชิงกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้หน่วยงานที่รับผิดชอบบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ประสบการณ์ ทักษะ หรือแนวคิดขั้นพื้นฐานกับรับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบหรือขององค์กร

- ประยุกต์ทักษะ หรือแนวคิดขั้นพื้นฐานที่รู้หรือข้อมูลเชิงประกอบ ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานของตนเองที่รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่
- ประยุกต์ Best Practice หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดโครงการหรือแผนงานที่ส่งผลถึงประสิทธิภาพหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่
- กำหนดประเด็นต่าง ๆ ปัญหาอุปสรรค หรือโอกาสต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันงาน แล้วประยุกต์ประสบการณ์ บทเรียนในอดีต ฯลฯ มาปรับกลยุทธ์และวิธีการทำงานของตนเองหรือหน่วยงานที่ไปรับผิดชอบกำหนดไว้กำหนดไว้

ระดับที่ 4: เข้าใจถึงผลกระทบต่างๆ ที่ตนเองหรือองค์กร และเตรียมการรองรับ

คาดการณ์ถึงทิศทาง แนวโน้มในอนาคต และผลกระทบต่างๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ ประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศและต่างประเทศที่ซับซ้อนหรือรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ แผนหรือขั้นตอนขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่โดยนำเสนอการเปลี่ยนแปลงสู่สายปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ระดับที่ 5: กำหนดกลยุทธ์ระยะยาวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

- ศึกษาทิศทางขององค์กรในปัจจุบัน และดำเนินการปรับเปลี่ยนที่สำคัญเพื่อเสริมศักยภาพในการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาว
- ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็นต่างๆ และปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภูมิหาย ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกันองค์กรมาใช้กำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว
- สร้างสร้างระบบการองค์ความรู้ให้มุ่งใช้ในทางกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทประเทศไทย ระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในภาพรวม เพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันและเรียงประเภทยุทธศาสตร์องค์กร
- คิดและปรับปรุงเนื้อหาของกลยุทธ์การพัฒนาวงการในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ยั่งยืนผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนขึ้นได้