

ภาคผนวก ข

พจนานุกรม

สมรรถนะในการเป็นมืออาชีพ ระดับบริหาร
(Professional Competency - Managerial Level)

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พฤษภาคม 2552

สมรรถนะในการเป็นมืออาชีพ ระดับบริหาร
(Professional Competency - Managerial Level)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อสมรรถนะ : ภาวะผู้นำ (Leadership)		Code : PC1
คำจำกัดความ : มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจดำเนินการได้ถูกต้องและเหมาะสมกับข้อมูลและทางเลือกที่มีอยู่ รับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ สามารถโน้มน้าวและ สร้างแรง จูงใจให้ผู้อื่นใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ วิสัยทัศน์และเป้าหมายของหน่วยงาน/องค์กร		
ความหมายของระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	
ระดับ 1 เรียนรู้และมีความเข้าใจ แนวทางการมีภาวะผู้นำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เรียนรู้และเข้าใจถึงคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี 2. เชื่อมั่นในการแสดงความคิดเห็นของตนเอง และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3. เรียนรู้ เข้าใจ และเชื่อมั่นใน วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ปณิธานของ มธ. 4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำที่ดี 	
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 และตัดสินใจในการ ดำเนินงานอย่างเหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> 1. มอบหมาย กระจายงาน/ความรับผิดชอบ เพื่อสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน และมีการติดตามงาน 2. ใส่ใจรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาแนวคิดและเพื่อประกอบการตัดสินใจ 3. ตัดสินใจโดยวิเคราะห์ตามหลักการ บรรทัดฐาน ข้อมูล ที่เหมาะสม ทันเวลา และรับผิดชอบในการตัดสินใจ 4. คาดการณ์ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นของงาน และเตรียมการรองรับได้อย่างถูกต้อง 	
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 และโน้มน้าวนำพาให้เกิด การปฏิบัติงานตาม เป้าหมายได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. เชื่อมั่นในการตัดสินใจริเริ่มการดำเนินงานใหม่ๆ เพื่อขับเคลื่อนงาน 2. วางเป้าหมายของงานที่ตอบสนองและส่งเสริมเป้าหมายของหน่วยงาน 3. โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และมีความร่วมมือร่วมใจกัน 4. ยุติปัญหา หรือความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้ 	
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และให้คำแนะนำการสร้าง ภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ ซับซ้อน ขัดแย้ง หรือมีข้อจำกัด 2. โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวในการปฏิบัติงาน 3. สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความเชื่อมั่นและสร้างภาวะผู้นำที่ดี 	

ความหมายของระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม
<p style="text-align: center;">ระดับ 5</p> <p>แสดงสมรรถนะในระดับที่ 4 และผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนหน่วยงานได้</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนของหน่วยงาน/องค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม 2. วิเคราะห์ วางแผน และดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน/องค์กร 3. สามารถเป็นตัวอย่างและสร้างค่านิยมที่จะโน้มน้าวและผลักดันให้หน่วยงาน/องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางที่เป็นวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

สมรรถนะในการเป็นมืออาชีพ ระดับบริหาร
(Professional Competency - Managerial Level)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อสมรรถนะ: ทักษะการบริหาร (Managerial Skill) คำจำกัดความ : มีความรู้ความเข้าใจด้านหลัก เทคนิค แนวคิดและเครื่องมือการบริหาร และสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะเฉพาะ บริบทของหน่วยงาน และระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง จนทำให้หน่วยงานสามารถผลิตผลงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน		Code : PC2
ความหมายของระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	
ระดับ 1 เรียนรู้และมีความเข้าใจหลัก เทคนิคการบริหาร	1. สนใจที่จะเรียนรู้และเข้าใจหลัก เทคนิค และเครื่องมือการบริหารทั้งจากการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ และจากการฝึกอบรม 2. ศึกษาและทำความเข้าใจกรณีตัวอย่างการบริหารหรือกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จของหน่วยงานอื่นๆ	
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 และอธิบายหลักการ/ เครื่องมือที่ใช้ในการ บริหารงานได้	1. อธิบายถึงหลักการและเครื่องมือการบริหารที่นำมาใช้ในการดำเนินงานหรือเป็นนโยบายที่ได้รับมอบหมายได้ 2. แสวงหาข้อมูล/แนวทางการบริหารงานที่จะสร้างผลผลิตและผลลัพธ์จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น และการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น	
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 และประยุกต์ใช้ความรู้ด้าน การบริหารเพื่อให้เกิดการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้	1. มีความสามารถในการวางแผนงาน กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน การแบ่งงาน และการจัดลำดับความสำคัญของงาน จนทำให้เกิดผลงานตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 2. กระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์หรือแนวทางการบริหารที่เป็นนโยบายของหน่วยงาน/องค์กร	
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และให้คำแนะนำด้านการ บริหารแก่ผู้ร่วมงาน	1. ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับเทคนิค/การใช้เครื่องมือในการบริหารงานแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้สามารถบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น 2. กำกับดูแลให้มีการบริหารงานหรือโครงการให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานโดยใช้หลักการบริหารงาน บริหารคนและบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม	
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 4 และแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนที่ เกิดขึ้นในหน่วยงานได้	1. สร้างและพัฒนาระบบการบริหารที่จำเป็นต้องประสานหรือเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ 2. เสนอแนะหรือกำหนดนโยบาย/แนวทาง/เทคนิคการบริหารที่ช่วยในการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนในการบริหารของหน่วยงาน/องค์กรได้	

สมรรถนะในการเป็นมืออาชีพ ระดับบริหาร
(Professional Competency - Managerial Level)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อสมรรถนะ: การบริหารและพัฒนาบุคลากร (Personnel Management & Development)		Code : PC3
คำจำกัดความ : ความสามารถในการทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร ให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนางานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข		
ความหมายของระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	
ระดับ 1 เรียนรู้และมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการบริหารและพัฒนาบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าใจถึงความสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการบริหารและพัฒนาบุคลากร 2. สนใจ และเรียนรู้กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ด้านการบริหารบุคคลที่ผู้บังคับบัญชาควรรู้ 	
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 และนำมาประยุกต์ใช้ในงานอย่างเหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบหรือหลักเกณฑ์ด้านการบริหารบุคคล 2. สอนงานอย่างเป็นระบบ และ/หรือสาธิตวิธีการปฏิบัติงาน 3. ให้คำแนะนำและเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นรายบุคคลเกี่ยวกับการพัฒนางาน 4. ให้คำปรึกษา แนะนำเป็นรายบุคคลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 	
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 และส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ติดตามผลการปฏิบัติงาน และให้คำติชม เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2. ส่งเสริม ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและความสามารถด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม 3. มอบหมายงานเพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้งานของผู้ปฏิบัติงาน 	
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และวิเคราะห์เพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของผู้ปฏิบัติงาน 2. มอบหมายงานเพื่อขยายโอกาสการเรียนรู้งานของผู้ปฏิบัติงาน 3. สามารถระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs) ที่จะช่วยพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล 4. สนับสนุน แสวงหาช่องทาง โอกาส และทรัพยากร เพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยการส่งไปอบรม/ฝึกงาน/ดูงาน เพิ่มเติม 	

ความหมายของระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม
<p style="text-align: center;">ระดับ 5</p> <p>แสดงสมรรถนะในระดับที่ 4 และวางแผนเพื่อพัฒนา ศักยภาพบุคลากรใน ภาพรวม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนให้มีการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานที่มีความ รับผิดชอบใกล้เคียงกันหรือเชื่อมโยงกันเพื่อพัฒนาความสามารถและ ประสบการณ์ของบุคลากรในภาพรวม 2. วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบโดยมีเป้าหมายการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 3. ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพได้ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารใน โอกาสที่เหมาะสม

สมรรถนะในการเป็นมืออาชีพ ระดับบริหาร
(Professional Competency - Managerial Level)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อสมรรถนะ : การตัดสินใจแก้ไขปัญหา (Decision Making & Problem Solving)		Code : PC4
คำจำกัดความ : ความสามารถในการประเมินสถานการณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ปัญหา กำหนดและตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหา ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อเหตุการณ์		
ความหมายของระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	
ระดับ 1 เรียนรู้และมีความเข้าใจแนวทางการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าใจถึงความสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ 2. เรียนรู้ เข้าใจ วิธีการ เทคนิคในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3. สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา 	
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 และตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างเหมาะสม	<ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าใจผลกระทบของปัญหา 2. ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ไม่ซับซ้อนด้วยตนเอง 3. ค้นหาสาเหตุของปัญหาและรวบรวมข้อมูลข่าวสาร กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องประกอบการแก้ปัญหา 4. รายงานเมื่อพบปัญหาที่ไม่สามารถแก้ได้ด้วยตนเอง 	
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 และ แนะนำให้ผู้อื่นสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเอง 2. มอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม 	
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินสถานการณ์และวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม 2. เป็นแหล่งข้อมูล ถ่ายทอดประสบการณ์ และให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหา 	
ระดับ 5 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 4 และกำหนดแนวทางการป้องกันปัญหา	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์ วิธีการ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันปัญหาของหน่วยงาน/องค์กร 2. กำหนดมาตรการ/แนวทางการป้องกันปัญหาในระยะยาวได้ 3. ส่งเสริมสนับสนุนการให้อำนาจตัดสินใจในกรณีเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่มีความจำเป็นเร่งด่วน 	

สมรรถนะในการเป็นมืออาชีพ ระดับบริหาร
(Professional Competency - Managerial Level)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อสมรรถนะ : การมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน (Process Oriented) คำจำกัดความ : ความเข้าใจถึงความสำคัญของเป้าหมายและผลสำเร็จแบบองค์รวมของกระบวนการทำงาน พัฒนาและส่งเสริมการออกแบบการปรับปรุงการทำงานใหม่ รวมทั้งปรับปรุงขั้นตอนการทำงานแต่ละขั้นตอน โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและผลสำเร็จ		Code : PC5
ความหมายของระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม	
ระดับ 1 เรียนรู้และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบมุ่งเน้นกระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุกระบวนการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง 2. ระบุถึงขั้นตอนแต่ละขั้นตอนของกระบวนการ ทั้งที่อยู่ในรับผิดชอบของหน่วยงานของตนหรือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3. เข้าใจแนวคิดและเห็นความสำคัญของการทำงานแบบมุ่งเน้นกระบวนการทำงาน 	
ระดับ 2 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 และสามารถปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นเป้าหมายหรือผลสำเร็จของกระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติงานตามขั้นตอนของกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นเป้าหมายหรือผลสำเร็จ(Goals) ของกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการเป็นสำคัญ 2. รับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานว่า เป็นผลงานของทั้งทีม 3. ช่วยเหลือเกื้อกูลกันกับผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในกระบวนการทำงานโดยไม่เกี่ยงความรับผิดชอบ 	
ระดับ 3 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 2 และให้คำแนะนำ ในการทำงานแบบมุ่งเน้นกระบวนการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ถ่ายทอดเป้าหมายในการดำเนินงานและขั้นตอนทั้งหมดในแต่ละกระบวนการให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนได้เข้าใจ 2. ระบุความรู้ ความสามารถและทักษะที่ต้องการในการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงาน 3. รู้จุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการทำงาน และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขจุดอ่อนนั้น 	
ระดับ 4 แสดงสมรรถนะในระดับที่ 3 และออกแบบปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดให้มีการวัดผลการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรมและปราศจากอคติ(objectively) 2. แสวงหาวิธีการ ความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 3. วิเคราะห์และออกแบบกระบวนการทำงานในความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม โดยมีเป้าหมายเป็นผลงานที่มีคุณภาพหรือการให้บริการที่น่าพึงพอใจ 	

ความหมายของระดับ	คำอธิบายพฤติกรรม
<p style="text-align: center;">ระดับ 5</p> <p>แสดงสมรรถนะในระดับที่ 4 และพัฒนากระบวนการทำงานที่ต้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นๆ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างกระบวนการทำงานต้นแบบซึ่งมีขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลงานที่มีคุณภาพ 2. ประสานงานเพื่อร่วมกำหนดหรือปรับปรุงกระบวนการที่ซับซ้อนและมีขั้นตอนการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน