



PERFORMANCE LEADERSHIP COMPETENCY

ประเมินได้ • พัฒนาเป็น • เห็นผลงาน

สถานการณ์จริง → พฤติกรรม → ผลงานและหลักฐาน → แผนพัฒนา



ณรงค์วิทย์ แสนทอง

www.tonbaeb.com

ฉบับต้นแบบเพื่อการพัฒนาและทดลองใช้ในองค์กร

PRACTICAL HANDBOOK

9 PERFORMANCE

LEADERSHIP COMPETENCY

ประเมินได้ · พัฒนาเป็น · เห็นผลงาน

สถานการณ์จริง → พฤติกรรม → ผลงานและหลักฐาน → แผนพัฒนา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

วิทยากร · ที่ปรึกษา · นักเขียน

SMART WIT PUBLISHING

9 PERFORMANCE LEADERSHIP COMPETENCY

ประเมินได้ · พัฒนาเป็น · เห็นผลงาน

เขียนโดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง

พิมพ์ครั้งที่ 1 (ฉบับหนังสืออิเล็กทรอนิกส์) พ.ศ. 2569

จัดทำและเผยแพร่โดย Smart Wit Publishing

สงวนลิขสิทธิ์

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ห้ามทำซ้ำ คัดลอก ดัดแปลง เผยแพร่ ส่งต่อ หรือนำส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ไปใช้ในเชิงพาณิชย์ โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้เขียน

ผู้ซื้อสามารถพิมพ์แบบฟอร์มในภาคผนวกเพื่อใช้ภายในองค์กรของตนเองได้ แต่ไม่อนุญาตให้จำหน่าย แจกจ่ายต่อ หรือนำไปใช้ประกอบการฝึกอบรมเชิงพาณิชย์ โดยไม่ได้รับอนุญาต

ข้อจำกัดความรับผิดชอบ

เนื้อหาในเล่มนี้เป็นแนวทางเชิงปฏิบัติที่เรียบเรียงจากประสบการณ์การให้คำปรึกษา องค์กรควรปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบท โครงสร้าง และกฎระเบียบของตนเอง ตัวอย่างตำแหน่งงานและตัวเลขทั้งหมดเป็นกรณีสมมติเพื่อการเรียนรู้

ติดต่อผู้เขียน

อีเมล nsnarongwit@gmail.com Line narongwits

Facebook / YouTube ณรงค์วิทย์ แสนทอง

เว็บไซต์ www.tonbaeb.com

คำนำจากผู้เขียน

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้เริ่มจากคำถามว่า “**Competency** แปลว่าอะไร”

แต่เริ่มจากคำถามว่า เมื่อผู้นำอยู่ในสถานการณ์จริง เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเขาใช้ความสามารถอะไร ผลที่เกิดกับคนและงานคืออะไร และองค์กรจะพัฒนาเขาให้ดีขึ้นได้อย่างไร

องค์กรจำนวนมากมี Competency Dictionary ที่เขียนสวย มีระดับ 1–5 ครบถ้วน แต่เมื่อถึงวันประเมิน ผู้บังคับบัญชากลับต้องให้คะแนนจากความรู้สึก เพราะพฤติกรรมกว้างเกินไป ไม่รู้ว่าจะเก็บหลักฐานจากที่ไหน และไม่สามารถอธิบายได้ว่าคะแนนที่ให้สัมพันธ์กับงานจริงอย่างไร

หนังสือเล่มนี้จึงออกแบบให้ทุก Competency ต้องผ่านการตรวจสอบ 3 ชั้น ได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในจังหวะสำคัญ ผลของพฤติกรรมที่เกิดกับคนและกระบวนการ และผลงานหรือหลักฐานที่ช่วยยืนยันว่าพฤติกรรมนั้นสร้างผลได้จริง โดยไม่หลงสรุปว่าผลงานหนึ่งเรื่องเกิดจาก Competency เพียงข้อเดียว

ทุกบทมีสถานการณ์ของตำแหน่งงานจริง เกณฑ์ระดับ 1–5 หลักฐานที่ควรดู สัญญาณเตือน คำถาม Coaching แผนพัฒนา 90 วัน และตัวอย่างการฝึกอบรมที่เชื่อมกลับไปสู่การใช้งาน หนังสือเล่มนี้จึงตั้งใจให้เป็นคู่มือของผู้บริหาร HR หัวหน้างาน ที่ปรึกษา และวิทยากร มากกว่าจะเป็นตำราที่อ่านแล้วจบอยู่บนชั้นหนังสือ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง

วิธีใช้หนังสือเล่มนี้

ชั้น	หลักปฏิบัติ	สิ่งที่ต้องทำ
1	เลือกงาน ไม่ใช่เลือกคำสวย	เริ่มจากบทบาทและความท้าทายของตำแหน่งก่อนตัดสินใจว่าจะใช้ Competency ข้อใด
2	กำหนด Critical Situations	ระบุจังหวะที่ผู้นำต้องแสดงความสามารถ เช่น วิกฤตคุณภาพ การตัดสินใจลงทุน ความขัดแย้ง หรือผลงานที่มตกต่ำ
3	ประเมินจากหลักฐาน 3 ชั้น	ดูสิ่งที่ทำ ผลที่เกิดกับคน/งาน และผลงานประกอบกัน ห้ามใช้ KPI หรือความประทับใจเพียงอย่างเดียว
4	ทำ Calibration	ผู้ประเมินเปรียบเทียบหลักฐานและมาตรฐานเดียวกันก่อนสรุปคะแนน
5	พัฒนาในงานจริง	ใช้โอกาสนี้งาน โครงการ Coaching และ Feedback เป็นแกน แล้วใช้ห้องอบรมเป็นตัวเสริม
6	ติดตามการเปลี่ยนแปลง	ประเมินซ้ำจากเหตุการณ์ใหม่ภายใน 60–90 วัน ไม่วัดจากความพึงพอใจหลังอบรม

สารบัญ

บท	ชื่อบท	หน้า
ส่วนที่ 1 : เข้าใจหลักก่อนนำไปใช้จริง		
1	หยุดเขียน Competency ให้สวย แต่ใช้งานไม่ได้	9
2	ออกแบบ Leadership Competency Model จากงานจริง	11
3	ระบบประเมิน 3 ชั้น: พฤติกรรม ผลของพฤติกรรม และผลงาน	14
4	พัฒนา Competency ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในงานจริง	16
ส่วนที่ 2 : 9 Performance Leadership Competency		
5	1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction)	19
6	2. ความเข้าใจธุรกิจ (Business Acumen)	26
7	3. คุณภาพการตัดสินใจ (Decision Quality)	33
8	4. การขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ (Execution for Results)	40
9	5. การนำคนและสร้างพลังของทีม (People Leadership)	47
10	6. การสอนงานและพัฒนาคนเก่ง (Coaching & Talent Development)	54
11	7. การสื่อสาร โน้มน้าว และจัดการความขัดแย้ง (Communication, Influence & Conflict)	61
12	8. การนำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (Change & Innovation Leadership)	68
13	9. ความรับผิดชอบ คุณธรรม และการนำความเสี่ยง (Accountability, Integrity & Risk Leadership)	75
ส่วนที่ 3 : แนวทางการนำไปใช้จริงในองค์กร		
14	นำระบบไปใช้ในองค์กรภายใน 180 วัน	83
15	คู่มือผู้ประเมินและการประชุม Calibration	85
16	เชื่อม Competency กับผลงาน Talent และ Succession โดยไม่ซ้ำซ้อน	87

ภาคผนวก: แบบฟอร์มพร้อมใช้

รหัส	ชื่อแบบฟอร์ม	หน้า
แบบฟอร์ม A	บันทึก Critical Leadership Incident	90
แบบฟอร์ม B	แบบประเมิน Competency 3 ชั้น	91
แบบฟอร์ม C	Competency Contribution Map	92
แบบฟอร์ม D	แผนพัฒนารายบุคคล 90 วัน	93
แบบฟอร์ม E	บันทึก Coaching รายสองสัปดาห์	94
แบบฟอร์ม F	Checklist การประชุม Calibration	95
แบบฟอร์ม G	Training-to-Application Contract	96
แบบฟอร์ม H	Dashboard คุณภาพระบบ Competency	97

ภาคที่ 1

เข้าใจหลักก่อนนำไปใช้จริง

ออกแบบ ประเมิน และพัฒนาโดยอ้างอิงงานจริง

สถานการณ์จริง • หลักฐานจริง • แผนพัฒนาที่ทำได้จริง



บทที่ 1

หยุดเขียน Competency ให้สวย แต่ใช้งานไม่ได้

เปลี่ยนจากคำจำกัดความกลางๆ ไปสู่สถานการณ์ พฤติกรรม และหลักฐาน

ปัญหาไม่ได้อยู่ที่องค์กรไม่มี Competency

ปัญหาคือองค์กรไม่สามารถตอบได้ว่า ต้องเห็น Competency ในสถานการณ์ใด จะเก็บหลักฐานอย่างไร และพฤติกรรมนั้นสร้างผลกับธุรกิจอย่างไร

กับดัก 7 ประการที่ทำให้ระบบ Competency ไม่เกิดผล

หลายองค์กรเริ่มจากการค้นหาคำจำกัดความและระดับพฤติกรรมจากแหล่งภายนอก แล้วนำมาเปลี่ยนชื่อให้เข้ากับองค์กร วิธีนี้ทำได้เอกสารเร็ว แต่ผู้ประเมินไม่เห็นภาพงานจริง และผู้ถูกประเมินไม่รู้ว่าต้องเปลี่ยนอะไร

- นิยามกว้างจนพฤติกรรมแทบทุกอย่างสามารถตีความว่าเกี่ยวข้องได้
- ใช้พฤติกรรมชุดเดียวกับ Supervisor, Manager และ Executive ทั้งที่ขอบเขตการตัดสินใจต่างกัน
- เขียนระดับ 1–5 ด้วยคำว่า น้อย ปานกลาง มาก หรือ สม่่าเสมอ โดยไม่มีขอบเขตงานและผลกระทบ
- ให้คะแนนจากภาพจำ เหตุการณ์ล่าสุด หรือความสนิทสนม มากกว่าหลักฐานในช่วงประเมิน
- นำ KPI มาตัดสิน Competency โดยตรง จนเกิดการนับผลงานซ้ำและมองข้ามวิธีที่ใช้สร้างผลงาน
- ส่งคนเข้าอบรมตามชื่อ Competency แต่ไม่กำหนดกิจกรรมที่ต้องเปลี่ยนหลังอบรม
- ไม่มี Calibration ทำให้คะแนน 4 ของผู้ประเมินแต่ละคนมีความหมายไม่เท่ากัน

Competency ต้องตอบคำถามทางธุรกิจ

ก่อนเลือก Competency องค์กรต้องระบุความท้าทายที่ผู้นำต้องรับผิดชอบ เช่น การเติบโต การควบคุม ต้นทุน ความปลอดภัย การรักษาคณเฑง การเปลี่ยนระบบ หรือการขยายสาขา แล้วจึงถามว่าผู้นำต้องทำอะไรในจังหวะสำคัญเพื่อให้ภารกิจนั้นสำเร็จ

คำถามที่มักใช้	คำถามที่ควรเปลี่ยนมาใช้
Competency นี้แปลว่าอะไร	ตำแหน่งใดต้องใช้ Competency นี้ในสถานการณ์ใด

คำถามที่มักใช้	คำถามที่ควรเปลี่ยนมาใช้
ควรมีพฤติกรรมที่ข้อ	พฤติกรรมใดแยกคนที่ทำได้จริงออกจากคนที่ยังทำไม่ได้
จะให้คะแนน 1-5 อย่างไร	ขอบเขตงาน ความซับซ้อน และผลกระทบของแต่ละระดับต่างกันอย่างไร
จะอบรมหลักสูตรอะไร	งานจริงเรื่องใดจะใช้เป็นสนามฝึก และใครเป็นผู้ให้ Feedback
KPI ดีแปลว่า Competency สูงหรือไม่	ผลงานเกิดขึ้นด้วยวิธีใด ทำซ้ำได้หรือไม่ และสร้างความเสี่ยงแฝงหรือไม่

หลักคิดประจำเล่ม

อย่าเริ่มจากพฤติกรรมที่อยากเห็น ให้เริ่มจากสถานการณ์ที่ผู้นำต้องรับผิดชอบ
เมื่อสถานการณ์ชัด พฤติกรรมที่ต้องใช้ ผลที่ควรเกิด และหลักฐานที่จะเก็บจะชัดตามไปด้วย