

รายละเอียดและระดับสมรรถนะ สำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
และเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ

1. สมรรถนะหลัก มี 5 สมรรถนะ
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
 - 1.2 บริการที่ดี (Service Mind)
 - 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
 - 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
 - 1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สมรรถนะ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)				
คำจำกัดความ	ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
แสดงความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี - พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง - พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา - มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน - แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น - แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ - กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี - ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน - ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรงจรรยา ความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น - เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ - พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้อง - มานะ อดทน ขยัน หมั่นเพียรในการทำงานให้แล้วเสร็จตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน - รับผิดชอบและส่งงานได้ตามเวลาที่กำหนด - ทำงานได้ดีขึ้น ถ้ามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น และสนใจใฝ่รู้ - แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - หมั่นติดตามและประเมินผลงานของตนเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน - ร้อยละความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย - ร้อยละความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายที่ถูกต้อง - ร้อยละความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายที่ถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัด ทรัพยากร และสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - มีแผนงานที่จะปรับปรุงผลงาน - ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ - จำนวนผลงานที่มีการปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น - จำนวนวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - จำนวนวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ และบรรลุเป้าหมายของงาน - จำนวนวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน - จำนวนผลงานที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด - จำนวนผลงานที่มีการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - จำนวนผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อนอย่างน้อย 1 กระบวนงาน - จำนวนผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อนอย่างน้อย 2 กระบวนงาน - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้	

สมรรถนะ	บริการที่ดี (Service Mind)			
คำจำกัดความ	ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการแก่ผู้รับบริการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง			
รายละเอียดของสมรรถนะ				
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ - ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ - ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก - ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน - นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ - เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ - คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ - เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ - สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ 1. สุภาพ อุ่มอ้วนแจ่มใส และน้ำเสียงที่จริงใจในการต้อนรับ และการให้บริการ 2. การให้ข้อมูลและข่าวสารของหน่วยงาน ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ 3. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ 4. การรับฟังปัญหา หรือประเด็นข้อข้องใจและความไม่เข้าใจของผู้รับบริการโดยไม่แสดงอารมณ์โต้ตอบ 5. การประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ 1. มีความกระตือรือร้น และมีความพร้อมในการให้บริการ การตอบข้อคำถาม ข้อสงสัย รวมถึงการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง 2. แนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องในงานที่อยู่นอกเหนือจากที่ตนรับผิดชอบให้แก่ผู้รับบริการ 3. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ 4. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พร้อมทั้งนำข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรค ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ 1. สามารถตอบปัญหาและให้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้แก่ผู้รับบริการได้ และสามารถสร้างเครือข่ายวิชาชีพการให้บริการที่ดีและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ 2. สามารถจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้ 3. สามารถเชื่อมโยง และบูรณาการถึงประโยชน์และความสำคัญในการให้บริการที่ดีให้แก่ทีมงานหรือเครือข่าย 4. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุดและมีความพึงพอใจมากที่สุด	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ 1. มีคู่มือการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บริการแก่ผู้รับบริการ 2. สามารถชี้แนะ ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานในการบริการที่ดีและมีคุณค่าต่อหน่วยงาน 3. สามารถสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานในการบริการที่ดีและมีคุณค่าต่อหน่วยงาน 4. สามารถสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นนอกหน่วยงานในการบริการที่ดีและมีคุณค่าต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ 1. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการในการให้บริการเชิงรุกแก่ทีมงานและหน่วยงาน 2. วิจัยสถาบันเกี่ยวกับการให้บริการและนำมาพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการด้วยวิธีการแบบใหม่ 3. เป็นที่ปรึกษาและมีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจและประทับใจ 4. สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ในการบริการที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากที่สุด

สมรรถนะ	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)				
คำจำกัดความ	ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง - ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน - พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน - รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตน - รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในสถาบันอุดมศึกษาที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - บริหารจัดการให้สถาบันอุดมศึกษานำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ - ปฏิบัติงานที่ไม่ต้องวิเคราะห์ข้อมูล หรือศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม หรือเป็นลักษณะงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติ - ศึกษาหาความรู้ตามที่หัวหน้างาน หรือผู้บริหารสั่งการหรือชี้แนะเรื่องที่จะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม - ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี และศึกษาความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ตนรับผิดชอบ แต่ยังไม่สามารถประยุกต์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการทำงานของตนได้ - สามารถนำเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเสนอเพื่ออธิบายงานของตนได้ - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่มาใช้ในการพัฒนางานของตนได้ ซึ่งได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - ติดตามเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานของตนที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานของตนเอง - ใช้องค์ความรู้ของตนเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ สอน ชี้แนะแนวทางแก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน - สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เทคนิค แนวทางวิธีการของเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นมาพัฒนาและปรับปรุงงานที่ตนได้ - พัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความชำนาญงานในสายวิชาชีพของตน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน และหรือช่วยแก้ไขปัญหาของทีมงานได้ - นำเสนอโครงการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานและหน่วยงาน - นำความรู้ที่ตนเองชำนาญงานประกอบการจัดทำวิจัย เพื่อพัฒนางาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน - เสนอผลงานที่ได้จากการศึกษา หรือวิจัย เพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานของตน หน่วยงาน และผู้บริหารใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - ใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของตนสอนงานให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร และหน่วยงานภายในองค์กร - มีผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบงาน - เป็นวิทยากร และหรือตัวแทนของงาน หรือหน่วยงาน ในการนำเสนองานในภาพรวมของหน่วยงาน - เป็นวิทยากร และหรือตัวแทนของหน่วยงาน ในการประชุมสัมมนาภายในองค์กร และระดับชาติ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในระดับต่างๆ - ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความเชี่ยวชาญแก่บุคลากรภายในองค์กร - ผลักดันให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญที่สามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน - ผลักดันให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญที่สามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย	

สมรรถนะ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)				
คำจำกัดความ	การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณของบุคลากรเพื่อรักษาคำสัตย์แห่งความเป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
มีความสุจริต • ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย • แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่าง สุจริต	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือ ได้ • รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ • แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความ เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นใน หลักการ • ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาของบุคลากร ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ ถ้ารับผิดชอบ และรับผิดชอบ • เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิด ประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อ ความถูกต้อง • ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย แมตักอยู่ใน สถานการณ์ที่อาจยากลำบาก • ถ้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความ ถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจ ให้แก่ผู้เสียประโยชน์	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อ ความยุติธรรม • ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือ อาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมิน จำนวน 3 ข้อ 1. การทำงานตามปกติตามลักษณะที่ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติ โดยไม่ฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ วินัยขององค์กร 2. ไม่เบียดบังเวลาปฏิบัติงานไปทำธุระส่วนตัว จนทำให้หน่วยงานเสียหาย 3. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ในวิชาชีพของ ตนอย่างตรงไปตรงมาจนเป็นที่ประจักษ์ 4. ถ้าโต้แย้งอย่างมีเหตุผล หรือแสดงความ คิดเห็นที่แตกต่างในสิ่งที่ตนเห็นว่าไม่ถูกต้อง กับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างาน หรือ ผู้บริหาร 5. ถ้าแสดงความคิดเห็นของตนอย่างมี เหตุผลและความเป็นไปได้ต่อหัวหน้างาน และ หรือที่ประชุม	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือ ตามข้อตกลงกับหัวหน้างาน หรือหัวหน้า หน่วยงานให้สำเร็จ ถึงแม้ว่าจะล่วงเลยเวลา ปฏิบัติงาน 2. ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และ กล้ายอมรับผิดเมื่อตนเองทำผิดพลาด 3. อาสาทำงานนอกเหนือจากที่ได้รับ มอบหมายโดยไม่ปฏิเสธ ไม่บ่น ทำงานด้วย ความเต็มใจแม้ว่าจะมีภาระงานมาก 4. ปฏิบัติงานที่มีความกดดันในการปฏิบัติด้วย ความพยายาม มุมานะทำงานให้สำเร็จ ตลอดจนการให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน หรือ ทีมงานที่หมดกำลังใจในการทำงาน หรืออารมณ์ เบื่อหน่ายจากผลการประเมิน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ครองตน ครองคน ครองงานตามหลักการ ของจรรยาบรรณของบุคลากรและเป็น แบบอย่างที่ดี 2. เป็นแบบอย่างที่ดีในการเสียสละเวลาที่เป็น ความสุขส่วนตัวเพื่อให้เกิดผลผลิตที่เป็น ประโยชน์ต่อหน่วยงาน 3. ถ้าแสดงออกในมุมมองที่เห็นแตกต่าง อย่างตรงไปตรงมาตามหลักวิชาชีพของตนใน ที่ประชุม 4. ถ้าปฏิเสธ หรือไม่ปฏิบัติตามในกรณีที่ถูก ผลักดันให้ปฏิบัติงานที่ตนเห็นว่าไม่ถูกต้อง ตามหลักวิชาชีพ หรือตามระเบียบ มหาวิทยาลัย หรือไม่มั่นคงต่อหน้าที่	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามหลัก กฎหมาย และจรรยาบรรณวิชาชีพ ถึงแม้ว่าจะ อยู่ในภาวะกดดันในการทำงาน 2. มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานโดยมุ่งพิทักษ์ ผลประโยชน์ของทางราชการเป็นหลัก แม้จะอยู่ในสถานการณ์ยากลำบาก 3. ถ้าตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรมและโปร่งใส 4. ถ้าตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส โดยคำนึงถึงประโยชน์ ต่อมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ถึงแม้ว่าจะก่อความ ไม่พึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ประพฤติ ปฏิบัติตัวด้วยศักดิ์ศรีของความ เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2. ยืนหยัด พิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียง ของคณะ/หน่วยงาน จนเป็นเอกลักษณ์ และ อัตลักษณ์ของคณะ/หน่วยงาน 3. ยืนหยัด พิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัยจนเป็นเอกลักษณ์ และ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 4. ยืนหยัด พิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัยจนเป็นเอกลักษณ์ และ อัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย แม้จะอยู่บน พื้นฐานความเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่ง หน้าที่ราชการ และความปลอดภัยชีวิตและ ทรัพย์สิน	

สมรรถนะ	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)				
คำจำกัดความ	ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือสถาบันอุดมศึกษา โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ • สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย • รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม • ให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน • สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น • ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม • ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ • ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ • ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ • เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว • คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจของสถาบันอุดมศึกษาให้บรรลุผล	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ 1. พยายามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าหรือทีมงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง 2. รับผิดชอบภาระงานของตน และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามมอบหมาย 3. สามารถรายงานผลการดำเนินงาน หรือความก้าวหน้าของงานให้สมาชิกในทีมทราบ 4. สนับสนุนแนวคิด โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการทำงานของทีม และยอมปฏิบัติตามมติของทีม 5. เมื่อได้รับข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยีใหม่ หรือองค์ความรู้ใหม่ที่จะเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงานจะนำมาถ่ายทอดให้สมาชิกในทีมทราบทุกครั้งถึงแม้ว่าเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับทีมงานของตน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ 1. ช่วยเหลือทีมงานเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน 2. ร่วมยินดี และสนับสนุนในทางสร้างสรรค์ เมื่อมีผู้ที่กล่าวชื่นชมสมาชิกในทีมในทางสร้างสรรค์ 3. กล่าวชื่นชมหรือชมเชยกับบุคคลอื่นถึงสมาชิกในทีมในทางสร้างสรรค์ทุกครั้งที่มีโอกาส 4. แสดงความชื่นชมสมาชิกในทีมทันทีเมื่อทราบข่าวว่าสมาชิกได้ทำสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม หรือต่อองค์กร	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ 1. รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของสมาชิกในทีม และตัดสินใจตามความเห็นส่วนใหญ่ของทีม 2. สนับสนุนให้การทำงานของทีมงานบรรลุเป้าหมายโดยการเข้าไปช่วยเหลือสมาชิกแก้ไข ปัญหา 3. ทุกครั้งที่ได้รับการขอร้องจากสมาชิกในทีม 3. การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นองค์ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ 4. ประชุม สัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายของสมาชิกในทีมทุกคนที่จะตัดสินใจและวางแผนงาน โครงการกิจกรรมต่อไป	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ 1. สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกในทีมแต่ละคนด้วยการยกย่อง ชมเชย เมื่อสมาชิกสร้างงานหรือประโยชน์ให้แก่ทีม 2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ 3. กระตุ้นและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีขวัญและกำลังใจในการสร้างประโยชน์แก่ทีมอย่างต่อเนื่อง 4. สนับสนุนด้านทรัพยากร เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และบุคลากรเป็นต้น เพื่อช่วยกิจกรรม โครงการให้สำเร็จ แม้ไม่มีการร้องขอ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ 1. ส่งเสริมและสนับสนุนให้สมาชิกในทีมสร้างสัมพันธ์ภาพกับบุคลากรหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดเครือข่ายวิชาชีพ 2. สนับสนุนในการสร้างแผนงาน กิจกรรม โครงการที่จะส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในทีมตระหนักถึงการร่วมแรงร่วมใจกันในรูปแบบต่างๆ 3. สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน 4. ให้ความสำคัญในการสร้างเครือข่ายระหว่างสาขาวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศ	

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ มี 4 สมรรถนะ

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.2 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

2.3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)

2.4 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

สมรรถนะ	การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)				
คำจำกัดความ	การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็น ส่วนย่อยๆ - แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่ายๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ - วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็น ส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน - ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ - ระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ - วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหาหรืองาน - เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ - วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้ - เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อน ในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ - วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหาอุปสรรค และวางแผนแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้เทคนิค และรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง - วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ - จำแนกปัญหาอย่างง่ายออกเป็นส่วนย่อยได้ - จำแนกปัญหาค่อนข้างยากออกเป็นส่วนย่อยได้ โดยยังไม่เรียงลำดับความสำคัญ - จำแนกปัญหาค่อนข้างยากออกเป็นส่วนย่อยได้ โดยเรียงลำดับความสำคัญ - วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็น ส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้ - จัดกิจกรรม โครงการตามแผนงานที่แตกประเด็นปัญหาออกเป็น ส่วนๆ ได้	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ - วิเคราะห์ประเด็นปัญหา แนวคิดในแต่ละประเด็นได้ - เสนอผลการวิเคราะห์โดยระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้ - เสนอผลการวิเคราะห์โดยระบุข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ - วางแผนงานโดยจัดเรียงงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญหรือความเร่งด่วนได้	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ - วิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ได้ - บูรณาการและเชื่อมโยงเหตุและผลของปัญหาที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว จนเกิดวิธีการ/แนวทางใหม่ (นวัตกรรมใหม่) - วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ - จัดกิจกรรมหรือโครงการตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ - เข้าใจในรายละเอียดของประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์ได้ - วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ - วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรมหรือโครงการ กระบวนการดำเนินงานต่างๆ ในรูปแบบทีมของหน่วยงาน - จัดกิจกรรมหรือโครงการตามแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนแนวทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ โดยรูปแบบเดียว - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงการพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง - วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรมหรือโครงการกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย - จัดกิจกรรมหรือโครงการตามแผนงานได้อย่าง	

				มีประสิทธิภาพ รวมถึงการคาดการณ์ปัญหาอุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข และเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียได้
สมรรถนะ	การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)			
คำจำกัดความ	การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ต้องรอ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆเกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย			
รายละเอียดของสมรรถนะ				
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ - เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า - เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ - ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ - แก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ และรอให้ปัญหาค่อยคลายไปเอง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น - คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น - ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไข ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง - คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง - คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว - คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต - สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสในระยะยาว
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ - พบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานของตนโดยไม่รีบแก้ไขปัญหา ปล่อยปัญหาเรื้อรัง - พบปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานของตนรีบขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาทันที - เล็งเห็นปัญหา อุปสรรคของหน่วยงานไม่รีบแก้ไข - เล็งเห็นปัญหา อุปสรรคของหน่วยงานรีบปรึกษาหารือผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมกันแก้ไขปัญหา - เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติตามที่ได้รับมอบหมาย - ลงมือแก้ปัญหาทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอและไม่ย่อท้อต่อปัญหาที่เกิดขึ้น - แก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน โดยไม่รอให้ปัญหาค่อยคลายไปเอง - แก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาก็ถูกวิธีและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - วิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะสั้น - วางระบบป้องกันปัญหาเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะสั้น - ทดลองใช้ระบบป้องกันปัญหาที่วางไว้ในการแก้ไขปัญหาระยะสั้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ - ประเมินระบบป้องกันปัญหาที่วางไว้ในการแก้ไขปัญหาระยะสั้นหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - วิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะปานกลาง - วางระบบป้องกันปัญหาเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าในระยะปานกลาง - ทดลองใช้ระบบป้องกันปัญหาที่วางไว้ในการแก้ไขปัญหาระยะปานกลางหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น - ประเมินระบบป้องกันปัญหาที่วางไว้ในการแก้ไขปัญหาระยะปานกลางหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้จำนวน 3 ข้อ - วิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าในอนาคต - วางระบบป้องกันปัญหาเพื่อรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้าในอนาคต - ประเมินระบบป้องกันปัญหาที่วางไว้ในการแก้ไขปัญหาระยะปานกลางหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ - สนับสนุน ส่งเสริม และสร้างบรรยากาศในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์การดำเนินการเชิงรุกให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆในการทำงาน

				เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว
--	--	--	--	--------------------------------------

สมรรถนะ	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)				
คำจำกัดความ	ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจน พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ • ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงาน มีความถูกต้อง ชัดเจน • ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน • ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนด อย่างเคร่งครัด	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ • ตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน • ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง • ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง • ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงานทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ • บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ • ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา • ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล • สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วน เพื่อความถูกต้องของงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน • พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ 1. รู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างถูกต้องและชัดเจน 2. รู้และเข้าใจกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของตนเองได้ 3. การดูแลสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นระเบียบ 4. ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของตนเองได้ 5. ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเคร่งครัด	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. เสนองานที่รับผิดชอบทุกชิ้นงานโดยผ่านการตรวจทานจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น 2. เสนองานที่รับผิดชอบบางชิ้นงานโดยผ่านการตรวจทานจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น 3. การตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้องก่อนเสนอผู้บังคับบัญชา 4. การตรวจทานงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และช่วยตรวจทานงานของผู้ร่วมงานเพื่อความถูกต้องก่อนเสนอผู้บังคับบัญชา	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง 2. ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 3. ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงานทั้งของตนเองและผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ 4. บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่นเพื่อความถูกต้องของงาน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพตามกระบวนการงาน 2. ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพตามกระบวนการงานให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 3. ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูลตามกระบวนการงานให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 4. สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วน เพื่อความถูกต้องของงาน	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. มีวิธีการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล 2. ทดลองใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลเพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล 3. ประเมินวิธีการตรวจสอบข้อมูลประกอบการพัฒนาระบบการตรวจสอบ 4. พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล	

สมรรถนะ	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)				
คำจำกัดความ	ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา • นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมิได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ • นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ • ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง • คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้ศิลปะการจูงใจ • วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม • ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย • คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ • แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล • ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ 1. นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมิได้ปรับรูปแบบการนำเสนอ 2. นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมิได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง 3. นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยปรับรูปแบบการนำเสนอ 4. นำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง 5. ประเมินผลการนำเสนอ ข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมาจากผู้ฟัง	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบตามวิธีการของตนเอง 2. นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง 3. นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมการอย่างรอบคอบจากผู้ฟัง 4. ปรับการนำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบให้เหมาะสมตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง 2. คำนึงถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง 3. คำนึงถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเองและหน่วยงาน 4. คำนึงถึงผลของการนำเสนอ และภาพลักษณ์ของหน่วยงาน พร้อมผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามได้ 2. ปรับวิธีการ ขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟัง แต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย 3. มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น 4. มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับไว	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ศึกษาหาข้อมูลประกอบการวางแผน 2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล 3. ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ 4. ประเมินผลการสื่อสารจูงใจ เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาและปรับปรุงต่อไป	

3. สมรรถนะทางการบริหาร มี 3 สมรรถนะ

- 3.1 สภาวะผู้นำและศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Leadership & Change Leadership)
- 3.2 วิสัยทัศน์และการวางกลยุทธ์ (Visioning & Strategic Orientation)
- 3.3 การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

สมรรถนะ	สภาวะผู้นำและศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Leadership & Change Leadership)				
คำจำกัดความ	ความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา ความสามารถในการกระตุ้นหรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
ดำเนินการประชุมได้ดีและแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด และเห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน - ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ - แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบ และอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ - เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น - เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม และสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น - ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ - กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น - รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น - สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน - เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของสถาบันอุดมศึกษา - จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน - กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ - เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร - สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพุดิตนสมกับเป็นผู้นำ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร - กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพุดิตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น - ประพุดิตปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี - ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา - วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานกิจให้สำเร็จลุล่วง - เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น - ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ - สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ	
1. วางแผนการประชุม ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ รวมถึงการติดตามผลการมอบหมายงาน	1. ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานให้ตระหนักและเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน	1. เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างของเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานที่ยังมองไม่เห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนตนเอง พร้อมทั้งเปรียบเทียบความแตกต่างในสาระสำคัญในสิ่งที่ปฏิบัติในปัจจุบันและสิ่งที่จะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง	1. นำผล หรือแนวทาง ที่ได้จากการประชุม สัมมนา มาปรับแผนงาน โครงการ กิจกรรม แนวทางหรือหลักการ เพื่อเป็นกรอบปฏิบัติงานของทีมงาน และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน	1. สร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจ ให้ทีมงานเกิดความมั่นใจ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานกิจให้สำเร็จลุล่วง	
2. แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบ และอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	2. กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น หรือกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน หรือตนเองที่จะได้รับในการเปลี่ยนแปลง	2. มีวิธีการที่โน้มน้าวให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงาน มองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานให้มีความสุข	2. ประพุดิตตนอยู่ในกรอบของแนวทางหรือหลักการ ปฏิบัตินั้น และประพุดิตตนเป็นแบบอย่างที่ดี	2. มีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีแผนงาน กลยุทธ์ มาตราการ เพื่อผลักดันให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จ	
3. มีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน	3. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริม และสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานให้มีศักยภาพทั้งร่างกายและจิตใจ และมีความพร้อมในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3. รับฟังปัญหาของทีมงาน การเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานนำเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นองค์ความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการเปลี่ยนแปลง	3. มีวิธีการ หรือแนวทางการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่ที่หลากหลายในการบริหารจัดการในการเปลี่ยนแปลง	3. ให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการร่วมกันคิดวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	
4. ศึกษาถึงผลกระทบในการปฏิบัติงาน ปรับแผนการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน	4. ส่งเสริม และสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานมีส่วนร่วมในการเสนอแผนงาน โครงการ กิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมในการแสดงศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน	4. จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญให้ทีมงาน ประชุม สัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายจากเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้ทุกคนยอมรับในการปรับเปลี่ยนตนเอง และให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน โครงการกิจกรรมต่อไป	4. การบังคับบัญชาและสั่งการตามหลักธรรมาภิบาล ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการในการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนต่อไป	4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินการแผนงานที่กำหนดไว้	
5. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีศักยภาพและมีความสุขในการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อผลงานที่เพิ่มขึ้น					

สมรรถนะ	วิสัยทัศน์และการวางกลยุทธ์ (Visioning & Strategic Orientation)				
คำจำกัดความ	ความสามารถในการกำหนดทิศทาง การกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ เข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาได้				
รายละเอียดของสมรรถนะ					
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร และเข้าใจนโยบายรวมทั้งภารกิจภาครัฐ ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร - รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาอย่างไร - เข้าใจนโยบาย การกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐ และสถาบันอุดมศึกษา ว่าสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร - สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร และนำเสนอผลการนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ - อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของสถาบันอุดมศึกษาได้ - แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ - ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้ - ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และนำทฤษฎีหรือแนวคิดขับเคลื่อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ - โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ - ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดขับเคลื่อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ - ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น - ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ - ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือสถาบันอุดมศึกษา - คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถาบันอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ - กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม - ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	
เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 1	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5	
1. สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่างานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องหรือส่งเสริมการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ	
2. สามารถอธิบายได้ว่านโยบาย การกิจ และกลยุทธ์ของภาครัฐและมหาวิทยาลัยสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบอย่างไร	1. สามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายทางกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา และเชื่อมโยงว่าหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของกรอบบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างไร	1. สร้างสภาพแวดล้อมและโอกาสให้กับสมาชิกในทีมเพื่อให้พวกเขารู้สึกถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และมีความกระตือรือร้นในการทำงานตามวิสัยทัศน์นั้น	1. สามารถกำหนดนโยบายใหม่ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เช่น การสร้างนโยบายที่ส่งเสริมวัฒนธรรม การทำงานร่วมกับชุมชน หรือการพัฒนาการเรียนรู้และการสอน	1. รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ระดับประเทศ	
3. สามารถตรวจสอบและระบุปัญหา อุปสรรค หรือโอกาสที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างมีเหตุผลและชัดเจน	2. สามารถเรียนรู้และรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	2. ให้คำปรึกษาและแนะนำวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรอย่างเหมาะสม	2. สามารถประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มหาวิทยาลัยพบเจอในด้านต่างๆ เช่น สภาพการเงิน แนวโน้มทางการศึกษา หรือความต้องการของนักศึกษา เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ต่อไป	2. ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ	
	3. สามารถใช้ประสบการณ์และความรู้ที่มีเพื่อปรับปรุงและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	3. ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดทางการบริหารเชิงลึกเพื่อพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานให้มีความเหมาะสมและเฉพาะเจาะจงตามสถานการณ์	3. สามารถทำการคาดการณ์และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาถึงความต้องการและความเหมาะสมของมหาวิทยาลัยในการตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าว	3. กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ หรือสังคมนอย่างเหมาะสม	
		4. นำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่มีผลสำเร็จและเป็นที่ยอมรับในวงการหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ		4. สามารถทำการปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	

	4. สามารถปรับปรุงกลยุทธ์ของหน่วยงานให้ เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงหรือสถานการณ์ ภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร			
--	--	--	--	--

สมรรถนะ	การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)			
คำจำกัดความ	ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้			
รายละเอียดของสมรรถนะ				
ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน • สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน • ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และตั้งใจพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ • สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนา หรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง • ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน • วางแผนในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว • มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ • มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา • สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชา • สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ได้บังคับบัญชาได้	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และทำให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ • สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในสถาบันอุดมศึกษา • สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษา

เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ 1. มีการวางแผนผลการปฏิบัติราชการในหน่วยงาน 2. วิเคราะห์ภาระงาน กำหนดตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมายพร้อมทั้งสมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน 3. มอบหมายภาระงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ผู้รับผิดชอบได้ 4. ติดตามผลการดำเนินการโดยการให้คำปรึกษาหารือการแนะนำ การสอนงาน และการลงมือปฏิบัติให้เป็นแนวทางหรือตัวอย่าง เพื่อผู้รับมอบหมายงานสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ 5. ชี้แนะวิธีการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการเช่น การค้นหาความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จากผู้มีประสบการณ์สาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในสืบเสาะหาข้อมูล เป็นต้น	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 2 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. สามารถนำผลการดำเนินการที่พบจากการให้คำปรึกษาหารือ การแนะนำ การสอนงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ไม่สำเร็จของผู้ได้รับมอบหมายมาจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมประกอบการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน 2. สรุปผลการให้คำปรึกษาหารือ คำแนะนำ รวมถึงการสอนงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งการส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง 3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้วสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการรายบุคคลเพื่อจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลต่อไป 4. การให้ออกาสผู้ได้รับมอบหมาย หรือผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานส่งผลกระทบต่อผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 3 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. จัดทำแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะ 6 เดือนและ 12 เดือน 3. พิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ารับการพัฒนาให้สอดคล้องกับผลการประเมิน 2. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสรเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง 3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับการตัดสินใจ 3 เดือน/ครั้ง หรือ 6 เดือน/ครั้ง และนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในครั้งต่อไป	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 4 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. ศึกษาปัจจัยที่เป็นผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 2. วิเคราะห์เพื่อหาวิธีการ หรือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถให้คำปรึกษาหารือ การแนะนำ และการสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานและทีมงานได้หลากหลายรูปแบบ 3. มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทดลองใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการให้คำปรึกษาหารือ การแนะนำและการสอนงานให้เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน 4. ติดตามและประเมินผลการทดลองใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการให้คำปรึกษาหารือ การแนะนำและการสอนงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ระดับ 5 ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ 1. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน (PMS) ในหน่วยงาน 2. มีคู่มือการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการให้หน่วยงานถือปฏิบัติ 3. ให้ความรู้ในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการตามหน่วยงานให้ครบทุกหน่วยงาน 4. ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการตามหน่วยงานทุกหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลเสนอมหาวิทยาลัยต่อไป
---	--	--	--	--

สมรรถนะ และระดับความคาดหวังของสมรรถนะ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะ ตามประเภทบุคลากร ตำแหน่งงาน และระดับตำแหน่ง ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5 ตามตารางดังนี้

ตารางแสดงระดับความคาดหวังของสมรรถนะ แบ่งตามประเภทบุคลากร

1. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งบริหาร

ประเภท	สมรรถนะและระดับความคาดหวังของสมรรถนะ		
	หลัก	เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	บริหาร
บุคลากรประเภทสนับสนุน ตำแหน่งประเภททั่วไป			
ลูกจ้างประจำ	1	1	
ปฏิบัติงาน/พนักงานส่วนงาน	1	1	
ชำนาญงาน	2	2	
ชำนาญงานพิเศษ	3	3	
บุคลากรประเภทสนับสนุน ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ/เชี่ยวชาญเฉพาะ			
ปฏิบัติการ/พนักงานส่วนงาน	1	1	
ชำนาญการ	2	2	
ชำนาญการพิเศษ	3	3	
เชี่ยวชาญ/ผู้เชี่ยวชาญ	4	4	
เชี่ยวชาญพิเศษ	5	5	
บุคลากรประเภทวิชาการ			
อาจารย์	2		
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	3		
รองศาสตราจารย์	4		
ศาสตราจารย์	5		

2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ที่ดำรงตำแหน่งบริหาร

ประเภท	สมรรถนะและระดับความคาดหวังของสมรรถนะ		
	หลัก	เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	บริหาร
บุคลากรประเภทวิชาการ ตำแหน่งบริหาร			
รองอธิการบดี	ไม่น้อยกว่า 4*		4
ผู้ช่วยอธิการบดี	ไม่น้อยกว่า 3*		3
รองคณบดี			
รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน			
ผู้ช่วยคณบดี			
ผู้อำนวยการวิสาทกิจ			
รองผู้อำนวยการวิสาทกิจ			
บุคลากรประเภทสนับสนุน ตำแหน่งบริหาร			
รองอธิการบดี	ไม่น้อยกว่า 4*		4
ผู้ช่วยอธิการบดี	ไม่น้อยกว่า 3*		3
รองผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน			
ผู้อำนวยการวิสาทกิจ			
รองผู้อำนวยการวิสาทกิจ			
ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า			
ผู้อำนวยการสำนักงานคณบดี			
หัวหน้าฝ่าย	ไม่น้อยกว่า 2*		2
หัวหน้างาน			

* ระดับความคาดหวังของสมรรถนะ เป็นไปตามที่กำหนด แต่หาก ระดับตำแหน่งทางวิชาการ/ระดับตำแหน่งสูงกว่าที่กำหนด ให้ใช้ ระดับความคาดหวังที่สูงกว่า

วิธีการประเมินสมรรถนะ

ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ให้ประเมินสมรรถนะ ตามตารางแสดงระดับความคาดหวังของสมรรถนะ ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พิจารณาสมรรถนะ ตามระดับตำแหน่งของตน โดยทำการประเมินสมรรถนะในแต่ละหัวข้อ โดยต้องเริ่มประเมินจากระดับ 1 ไปสู่ระดับของตนเอง และให้ทำเครื่องหมาย / ในช่องประเมินตนเอง ในหัวข้อที่ตนเองสามารถทำได้หรือมีหลักฐานตามที่ระบุไว้ หากไม่สามารถทำได้ในหัวข้อใด ให้เว้นไว้ไม่ต้องทำเครื่องหมายใด ๆ ลงไป
2. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย สามารถทำเครื่องหมาย / ในระดับที่สูงกว่าระดับความคาดหวังของสมรรถนะของตนเองได้ (ประเมินได้ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5)
3. ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ทำการประเมินตนเอง จนครบทุกสมรรถนะ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด
4. ผู้บังคับบัญชา ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่องประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และให้คะแนนตามเกณฑ์การประเมินฯ ในแต่ละระดับความคาดหวังของสมรรถนะ (สามารถประเมินได้ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง ระดับ 5)
5. โดยหลังจากประเมินแล้วหากผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นที่แตกต่างจากการประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชา ควรพูดคุยระหว่างผู้ประเมินตนเองกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาข้อสรุป และสรุปเป็นผลสรุปการประเมิน

ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะ

ตัวอย่าง 1	ตำแหน่ง อาจารย์
ตัวอย่าง 2	ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ

ตัวอย่าง 1 ตำแหน่ง อาจารย์ ระดับความคาดหวัง อยู่ในระดับ 2 (มีจำนวน bullet ที่กำหนดไว้ทั้งหมด 6)
(ในการประเมินสามารถ ประเมินได้ตั้งแต่ ระดับ 1 ถึง ระดับ 5)

ชื่อ อ.ดร.สามารถ เก่งกาสรอน.....ตำแหน่ง อาจารย์.....ตำแหน่งบริหาร.....

1. สมรรถนะ : การมุ่งผลสัมฤทธิ์

หัวข้อ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ประเมิน	
	คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่สถาบันอุดมศึกษากำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน	ตนเอง	ผู้บังคับบัญชา
ระดับ	รายละเอียด		
1	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ		
	1. พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ถูกต้อง	/	/
	2. มานะ อดทน ขยัน หมั่นเพียรในการทำงานให้แล้วเสร็จตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน	/	/
	3. รับผิดชอบและส่งงานได้ตามเวลาที่กำหนด	/	/
	4. ทำงานได้ดีขึ้น ถ้ามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น และสนใจใฝ่รู้		
	5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นถึงสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน		
2	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. หมั่นติดตามและประเมินผลงานของตนเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน	/	/
	2. ร้อยละความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมาย	/	/
	3. ร้อยละความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายที่ถูกต้อง		
	4. ร้อยละความสำเร็จของชิ้นงานที่ได้รับมอบหมายที่ถูกต้อง รวดเร็ว ประหยัดทรัพยากร และสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน		
3	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. มีแผนงานที่จะปรับปรุงผลงาน		
	2. ปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพ		
	3. จำนวนผลงานที่มีการปรับปรุงวิธีการทำงานได้ดีขึ้น	/	
	4. จำนวนวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คิดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้		
4	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. จำนวนวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ และบรรลุเป้าหมายของงาน		
	2. จำนวนวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ และบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	/	
	3. จำนวนผลงานที่มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด		
	4. จำนวนผลงานที่มีการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน		
5	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. จำนวนผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อนอย่างน้อย 1 กระบวนงาน		
	2. จำนวนผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อนอย่างน้อย 2 กระบวนงาน		
	3. คิดค้นใจได้ โดยมีการคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด		
	4. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของ หน่วยงานตามที่วางแผนไว้		
	รวม	7	5
	คะแนนที่ได้ (bullet ที่ได้/bullet ทั้งหมดของระดับตำแหน่ง)	7/6 = 1.17	5/6 = 0.83
	สรุปผลการประเมิน	0.83	

กรณีที่ คะแนนที่ได้ มากกว่า 1 ให้ปัดเป็นจำนวนเต็ม 1 ดังนั้น สมรรถนะ : การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ 1 คะแนน และให้ประเมินสมรรถนะ ในหัวข้ออื่น ๆ จนครบทุกสมรรถนะตามที่ มหาวิทยาลัยกำหนด

2. สมรรถนะ : บริการที่ดี

หัวข้อ	บริการที่ดี	ประเมิน	
	คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ตนเอง	ผู้บังคับบัญชา
ระดับ	รายละเอียด		
1	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ		
	1. สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส และน้ำเสียงที่จริงใจในการต้อนรับ และการให้บริการ	/	/
	2. การให้ข้อมูลและข่าวสารของหน่วยงานที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	/	/
	3. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ	/	/
	4. การรับฟังปัญหา หรือประเด็นข้อข้องใจและความไม่เข้าใจของผู้รับบริการโดยไม่แสดงอารมณ์โต้ตอบ	/	/
	5. การประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว		/
2	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. มีความกระตือรือร้น และมีความพร้อมในการให้บริการ การตอบข้อคำถาม ข้อเสนอแนะถึงการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง	/	/
	2. แนะนำบุคคลที่เกี่ยวข้องในงานที่อยู่นอกเหนือจากที่ตนรับผิดชอบให้แก่ผู้รับบริการ	/	/
	3. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ		/
	4. ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ พร้อมทั้งนำข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรค ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น		
3	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. สามารถตอบปัญหาและให้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้แก่ผู้รับบริการได้ และสามารถสร้างเครือข่ายวิชาชีพการให้บริการที่ดีและผู้รับบริการมีความพึงพอใจ		
	2. สามารถจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้		
	3. สามารถเชื่อมโยง และบูรณาการ ถึงประโยชน์และความสำคัญในการให้บริการที่ดีให้แก่ทีมงานหรือเครือข่าย		
	4. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุดและมีความพึงพอใจมากที่สุด		
4	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. มีคู่มือการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บริการแก่ผู้รับบริการ		
	2. สามารถชี้แนะ ให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานในการบริการที่ดีและมีคุณค่าต่อหน่วยงาน		
	3. สามารถสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานในการบริการที่ดีและมีคุณค่าต่อหน่วยงาน		
	4. สามารถสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นนอกหน่วยงานในการบริการที่ดีและมีคุณค่าต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย		
5	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีการในการให้บริการเชิงรุกแก่ทีมงานและหน่วยงาน		
	2. วิจัยสถาบันเกี่ยวกับการให้บริการและนำผลมาพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการด้วยวิธีการแบบใหม่		
	3. เป็นที่ปรึกษาและมีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจและประทับใจ		
	4. สามารถถ่ายทอดประสบการณ์ในการบริการที่ผู้รับบริการมีความพึงพอใจมากที่สุด		
	รวม	6	8
	คะแนนที่ได้ (bullet ที่ได้/bullet ทั้งหมดของระดับตำแหน่ง)	6/6 = 1	8/6 = 1.33
	สรุปผลการประเมิน	1	

3. สมรรถนะ : การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

หัวข้อ	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ประเมิน	
	คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริม ความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	ตนเอง	ผู้บังคับบัญชา
ระดับ	รายละเอียด		
1	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ		
	1. ปฏิบัติงานที่ไม่ต้องวิเคราะห์ข้อมูล หรือศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม หรือเป็นลักษณะงานแบบเดิมที่เคยปฏิบัติ	/	/
	2. ศึกษาหาความรู้ตามที่หัวหน้างาน หรือผู้บริหารสั่งการหรือชี้แนะเรื่องที่จะต้องศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม	/	/
	3. ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี และศึกษาความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานที่ตนรับผิดชอบ แต่ยังไม่สามารถประยุกต์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการทำงานของตนได้	/	/
	4. สามารถนำเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเสนอเพื่ออธิบายงานของตนได้	/	/
	5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่มาใช้ในการพัฒนางานของตนได้ ซึ่งได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน	/	/
2	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. ติดตามเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนที่รับผิดชอบโดยตรงเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานของตนเอง	/	/
	2. ใช้องค์ความรู้ของตนเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ สอน ชี้แนะแนวทางแก่เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	/	/
	3. สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เทคนิค แนวทาง วิธีการของเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นมาพัฒนาและปรับปรุงงานที่ตนได้		/
	4. พัฒนางานตนเองอยู่เสมอเพื่อให้เกิดความชำนาญงานในสายวิชาชีพของตน		
3	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน และหรือช่วยแก้ไขปัญหของทีมงานได้		
	2. นำเสนอโครงการใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่องานและหน่วยงาน		
	3. นำความรู้ที่ตนเองชำนาญงานประกอบการจัดทำวิจัย เพื่อการพัฒนางาน หรือคู่มือการปฏิบัติงาน	/	
	4. เสนอผลงานที่ได้จากการศึกษา หรือวิจัยเพื่อพัฒนาและปรับปรุงงานของตน หน่วยงาน และผู้บริหารใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ		
4	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. ใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของตนสอนงานให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากร และหน่วยงานภายในองค์กร		
	2. มีผลงานวิจัย หรือนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงระบบงาน	/	/
	3. เป็นวิทยากร และหรือตัวแทนของงาน หรือหน่วยงาน ในการนำเสนองานในภาพรวมของหน่วยงาน	/	
	4. เป็นวิทยากร และหรือตัวแทนของหน่วยงานในการประชุมสัมมนาภายในองค์กร และระดับชาติ		
5	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรในระดับต่างๆ		
	2. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความเชี่ยวชาญแก่บุคลากรภายในองค์กร		
	3. ผลักดันให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน		
	4. ผลักดันให้เกิดการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีของหน่วยงาน		
	รวม	10	8
	คะแนนที่ได้ (bullet ที่ได้/bullet ทั้งหมดของระดับตำแหน่ง)	10/6 = 1.67	9/6 = 1.5
	สรุปผลการประเมิน	1	

ให้ทำการประเมินสมรรถนะ ในทุกหัวข้อจนครบตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด สำหรับแต่ละตำแหน่ง จากนั้น นำผลคะแนน ของแต่ละสมรรถนะ มารวมกัน ดังนี้

$$\text{สรุปผลคะแนนการประเมินสมรรถนะ} = \frac{\text{ผลรวมสรุปผลการประเมินสมรรถนะในแต่ละหัวข้อ}}{\text{จำนวนสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน (ตามตำแหน่งและระดับตำแหน่ง)}} \times 10$$

สมรรถนะ	คะแนนที่ได้
สมรรถนะหลัก	
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.83
2. บริการที่ดี	1
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	1
5. การทำงานเป็นทีม	0.83
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	
1. การคิดวิเคราะห์	
2. การดำเนินการเชิงรุก	
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	
4. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	
สมรรถนะทางการบริหาร	
1. สภาวะผู้นำและศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	
2. วิสัยทัศน์และการวางกลยุทธ์	
3. การสอนงานและการมอบหมายงาน	
ผลรวมคะแนน	4.66
สรุปผลคะแนนการประเมินสมรรถนะ = ผลรวมสรุปผลการประเมินสมรรถนะในแต่ละหัวข้อ จำนวนสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน (ตามตำแหน่งและระดับตำแหน่ง) × 10	(4.66/5)* 10 = 9.32

ตัวอย่าง 2 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานคนบดี ระดับความคาดหวัง อยู่ในระดับ 3
(มีจำนวน bullet ทั้งหมด 9)

ชื่อ.....นายอานวย สุขสมบูรณ์.....ตำแหน่ง.....ผู้อำนวยการสำนักงานคนบดี.....
ตำแหน่งบริหาร.....ผู้อำนวยการสำนักงานคนบดี.....

สมรรถนะ : การสอนงานและการมอบหมายงาน

หัวข้อ	การสอนงานและการมอบหมายงาน	ประเมิน	
	คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้	ตนเอง	ผู้บังคับบัญชา
ระดับ	รายละเอียด		
1	เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงานระดับ 1 ผ่านเกณฑ์การประเมินจำนวน 3 ข้อ		
	1. มีการวางแผนผลการปฏิบัติราชการในหน่วยงาน	/	/
	2. วิเคราะห์ภาระงาน กำหนดตัวชี้วัด และกำหนดเป้าหมายพร้อมทั้งสมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน	/	/
	3. มอบหมายภาระงาน ตัวชี้วัด เป้าหมาย และสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ผู้รับผิดชอบได้	/	/
	4. ติดตามผลการดำเนินการโดยการให้คำปรึกษา หรือการแนะนำ การสอนงาน และการลงมือปฏิบัติให้เป็นแนวทางหรือตัวอย่าง เพื่อผู้รับมอบหมายงานสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้		
	5. ขึ้นะวิธีการค้นคว้าหาความรู้จากแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ เช่น การค้นหาความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จากผู้มีประสบการณ์สาขาวิชาชีพที่เกี่ยวข้องในสืบเสาะหาข้อมูล เป็นต้น		
2	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 1 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. สามารถนำผลการดำเนินการที่พบจากการให้คำปรึกษา หรือ การแนะนำ การสอนงาน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ไม่สำเร็จของผู้ได้รับมอบหมายมาจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมประกอบการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน	/	/
	2. สรุปผลการให้คำปรึกษา หรือ คำแนะนำ รวมถึงการสอนงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งการส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง	/	/
	3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้วสรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการรายบุคคลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคคลต่อไป	/	/
	4. การให้ออกาสผู้ได้รับมอบหมาย หรือผู้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น	/	/
3	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 2 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. จัดทำแผนพัฒนาผู้บังคับบัญชาทั้งในระยะ 6 เดือนและ 12 เดือน	/	/
	2. พิจารณาผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้ารับการพัฒนาให้สอดคล้องกับผลการประเมิน	/	/
	3. มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง	/	/
	4. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับการตัดสินใจ 3 เดือน/ครั้ง หรือ 6 เดือน/ครั้ง และนำผลไปปรับปรุงและพัฒนาในการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในครั้งต่อไป		/
4	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 3 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. ศึกษาปัจจัยที่เป็นผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการพัฒนาศักยภาพของผู้บังคับบัญชา	/	/
	2. วิเคราะห์เพื่อหาวิธีการ หรือแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของผู้บังคับบัญชาให้สามารถให้คำปรึกษาหรือ การแนะนำ และการสอนงานแก่เพื่อนร่วมงานและทีมงานได้หลากหลายรูปแบบ	/	
	3. มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทดลองใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการให้คำปรึกษา หรือ การแนะนำ และการสอนงานให้เพื่อนร่วมงาน และทีมงาน		
	4. ติดตามและประเมินผลการทดลองใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งในการให้คำปรึกษา หรือ การแนะนำ และการสอนงานของผู้บังคับบัญชาเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาศักยภาพของผู้บังคับบัญชา		/

หัวข้อ	การสอนงานและการมอบหมายงาน	ประเมิน	
	คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะ สามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้	ตนเอง	ผู้บังคับบัญชา
ระดับ	รายละเอียด		
5	ผ่านเกณฑ์การประเมินฯ ในระดับ 4 และมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้ จำนวน 3 ข้อ		
	1. มีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน (PMS) ในหน่วยงาน		
	2. มีคู่มือการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้หน่วยงานถือปฏิบัติ		/
	3. ให้ความรู้ในการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามหน่วยงานให้ครบทุกหน่วยงาน		
	4. ติดตามและประเมินผลการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานตามหน่วยงานทุกหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลเสนอมหาวิทยาลัยต่อไป		
	รวม	12	14
	คะแนนที่ได้ (bullet ที่ได้/bullet ทั้งหมดของระดับตำแหน่ง)	12/9 = 1.33	14/9 = 1.56
	สรุปผลการประเมิน	1	

$$\text{สรุปผลคะแนนการประเมินสมรรถนะ} = \frac{\text{ผลรวมสรุปผลการประเมินสมรรถนะในแต่ละหัวข้อ}}{\text{จำนวนสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน (ตามตำแหน่งและระดับตำแหน่ง)}} \times 10$$

สมรรถนะ	คะแนนที่ได้
สมรรถนะหลัก	
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.89
2. บริการที่ดี	1
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	1
5. การทำงานเป็นทีม	0.78
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	
1. การคิดวิเคราะห์	
2. การดำเนินการเชิงรุก	
3. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	
4. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	
สมรรถนะทางการบริหาร	
1. สภาวะผู้นำและศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน	1
2. วิสัยทัศน์และการวางกลยุทธ์	0.89
3. การสอนงานและการมอบหมายงาน	1
ผลรวมคะแนน	7.56
สรุปผลคะแนนการประเมินสมรรถนะ = ผลรวมสรุปผลการประเมินสมรรถนะในแต่ละหัวข้อ จำนวนสมรรถนะที่ใช้ในการประเมิน (ตามตำแหน่งและระดับตำแหน่ง) × 10	(7.56/8)*10 = 9.45

