

คำจำกัดความและรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
สำหรับการประเมินผู้เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย
แนบท้ายข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหิดล
ว่าด้วยการเปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๑

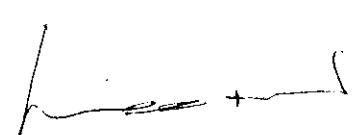
ผ่านความเห็นชอบจาก: ๑๖๖ 419
เมื่อวันที่ 17 กันยายน ๒๕๕๑

คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ

| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|--|---|
| การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) | ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยใช้เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน |
| ระดับที่ 1 | แสดงความพยายามในการทำงานที่ดี <ul style="list-style-type: none">▪ พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง▪ มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา▪ มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา▪ แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น▪ แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน |
| ระดับที่ 2 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ <ul style="list-style-type: none">▪ กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี▪ หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ▪ ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงาน▪ มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ |
| ระดับที่ 3 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น <ul style="list-style-type: none">▪ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้งานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น▪ เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ |
| ระดับที่ 4 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีเคยมีใครทำได้มาก่อน <ul style="list-style-type: none">▪ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด▪ ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีเคยมีใครทำได้มาก่อน |
| ระดับที่ 5 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none">▪ ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยและบุคลากรได้ประโยชน์สูงสุด▪ บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ |

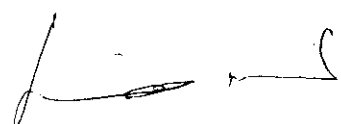
นางสาวประไพพร อภิสิทธิ์ 119
17 กุมภาพันธ์ 2551

| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|--|---|
| ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) | ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กร |
| ระดับที่ 1 | รู้และสามารถทำงานได้ตามแนวทางที่กำหนด <ul style="list-style-type: none">▪ รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจนงานนั้น ๆ สำเร็จ ไม่เกี่ยง หลบเลี่ยง หรือเลือกงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย▪ ทำงานด้วยความอดสาหัส โดยคำนึงถึงประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ▪ ไม่เบียดเบียน เอาเปรียบ หรือผลักภาระรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงาน |
| ระดับที่ 2 | แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 1 และรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ <ul style="list-style-type: none">▪ รักษาพันธสัญญาโดยรับผิดชอบต่องานและภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามกำหนดอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ต้องคิดตามทวงถาม▪ ทุ่มเทสติปัญญา หาวิธีการที่จะให้งานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ▪ ปฏิบัติงานตามพื้นฐานวิชาชีพ โดยใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงประกอบการทำงาน ไม่ตัดสินใจหรือแก้ปัญหาโดยปราศจากข้อมูล▪ กำหนดขั้นตอน แผนการทำงาน และเสนอแนวทางป้องกันและปรับปรุงข้อผิดพลาดในงานที่ตนรับผิดชอบ |
| ระดับที่ 3 | แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 2 และสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน่วยงานและภารกิจร่วมกัน <ul style="list-style-type: none">▪ ร่วมรับผิดชอบและรับชอบในภารกิจ หรืองานที่ตนเองดำเนินการ โดยไม่บ่ายเบี่ยง แก้ว▪ รักษาพันธสัญญาและรับผิดชอบต่อภารกิจได้ด้วยตนเองจนสำเร็จ โดยไม่ต้องควบคุมหรือกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด▪ ร่วมมือและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน่วยงานและภารกิจร่วมกัน ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน |
| ระดับที่ 4 | แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 3 และนำเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่มาปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none">▪ ประเมินความเสี่ยง พิจารณาข้อเท็จจริงและสถานการณ์ด้วยความถี่ถ้วน และรอบคอบในการตัดสินใจ▪ สร้างจิตสำนึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ยึดมั่นในหน้าที่ความรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพการทำงาน▪ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ในสาขาอาชีพ และนำมาประยุกต์ปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน |
| ระดับที่ 5 | แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างคุณค่าเพิ่มและความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none">▪ บริหาร จัดการ ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน ทุ่มเทเวลา และทรัพยากรให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการมากที่สุด▪ ดูแล ปรับปรุง พัฒนา การให้บริการให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ สร้างคุณค่าเพิ่มและความพึงพอใจ |



| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|--|--|
| การสั่งสมความรู้ในงานและการประยุกต์ใช้ (Expertise) | ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล |
| ระดับที่ 1 | <p>แสดงออกถึงการใส่ใจในการใฝ่หาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและนำมาใช้ประโยชน์</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆจากแหล่งต่างๆอย่างต่อเนื่อง ▪ หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ ความสามารถของคนให้ดียิ่งขึ้น ▪ ติดตามเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน |
| ระดับที่ 2 | <p>แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 1 และรอบรู้เท่าทันสถานการณ์ และติดตามวิทยาการที่ทันสมัย</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ รอบรู้เท่าทันสถานการณ์ ความรู้ เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ▪ ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง |
| ระดับที่ 3 | <p>แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 2 และสั่งสมความรู้ใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความเข้าใจประเด็นหลัก นัยสำคัญ และผลกระทบของความรู้ เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆอย่างลึกซึ้ง ▪ สามารถนำความรู้ เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ▪ สั่งสมความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต ▪ แนะนำให้ผู้ร่วมงาน สนใจ ติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในงาน |
| ระดับที่ 4 | <p>แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุม ▪ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ▪ ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งในเชิงลึกและกว้างอย่างต่อเนื่อง ▪ ให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางการนำเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน |
| ระดับที่ 5 | <p>แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ▪ สร้างระบบสนับสนุน ส่งเสริมแก่ผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน ▪ มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคตและสนับสนุนส่งเสริมให้มีการประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง |

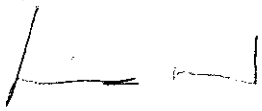
| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|--|--|
| ความซื่อสัตย์ (Integrity) | ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รักษาความเชื่อถือและไว้วางใจได้เสมอ |
| ระดับที่ 1 | มีความซื่อสัตย์สุจริต <ul style="list-style-type: none">▪ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย▪ ซื่อตรง ไม่คดโกง ไม่ใช้เวลาและทรัพย์สินของหน่วยงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง▪ แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา |
| ระดับที่ 2 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเชื่อถือได้ <ul style="list-style-type: none">▪ รักษาความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง▪ รักษาคุณความดี ละเว้นความชั่ว ตามค่านิยมที่ดีของศาสนาและสังคม▪ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย อุทิศแรงกายแรงใจหลักค้ำให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล |
| ระดับที่ 3 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ <ul style="list-style-type: none">▪ มีสติจะ รักษาคำพูด พยายามสุดความสามารถเพื่อรักษาคำพูด คำมั่นสัญญา และสุจริต โปร่งใสอย่างเสมอต้นเสมอปลาย▪ อดทน อดกลั้นต่อสิ่งไม่ดั่งใจ สิ่งล่อตาล่อใจ ที่จะนำไปสู่ความไม่เหมาะสม▪ หนักแน่น สงบ สุภาพ ในสถานการณ์คับขัน ดึงเครียด หรือย่ำแย่ รวมถึงยื่นหยัดบนความถูกต้อง ไม่แสดงความท้อถอยต่ออุปสรรคและความยากลำบาก▪ ชี้แนะ สนับสนุน โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบวินัย |
| ระดับที่ 4 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง <ul style="list-style-type: none">▪ เป็นตัวอย่างที่ดีในการยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ▪ เข้มงวดในการรักษาระเบียบ วินัย และความเรียบร้อย ถูกต้องในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ▪ พัฒนาระบบงานเพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติได้ด้วยความเปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบถ่วงดุลกันได้ |
| ระดับที่ 5 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none">▪ ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์▪ ยืนหยัด พิทักษ์ความถูกต้อง และชื่อเสียงของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยแม้อาจทำให้ผู้เสียประโยชน์ไม่พอใจก็ตาม |



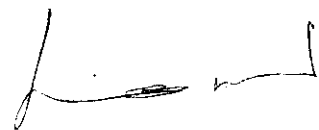
| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|--------------------------------------|---|
| การควบคุมตนเอง (Self Control) | การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอื่นไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่หรือเผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความเครียดอย่างต่อเนื่อง |
| ระดับที่ 1 | ไม่แสดงพฤติกรรมอื่นไม่เหมาะสม <ul style="list-style-type: none">ไม่แสดงพฤติกรรมไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสม แม้จะรู้สึกว่าคุณกระตุ้นทางอารมณ์ แต่สามารถระงับการกระทำนั้นไว้ได้อดกลั้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น |
| ระดับที่ 2 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และหลีกเลี่ยงหรือเบี่ยงเบนสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ <ul style="list-style-type: none">อาจเลี่ยงออกไปจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำได้ หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์ |
| ระดับที่ 3 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างสงบ แม้จะถูกขู่จากฝ่ายตรงข้าม <ul style="list-style-type: none">รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่ได้แสดงออก ไม่ได้ตอบรุนแรงแม้จะถูกขู่จากฝ่ายตรงข้าม และยังคงสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ |
| ระดับที่ 4 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ <ul style="list-style-type: none">รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน แต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น |
| ระดับที่ 5 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และจัดการความเครียดอย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none">สามารถปฏิบัติงานหรือตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ในสภาวะความกดดันสามารถจัดการกับความเครียดหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความรุนแรงทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอาจประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับอารมณ์และความเครียดที่อาจเกิดขึ้น |
| ระดับที่ 6 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ <ul style="list-style-type: none">ละวางอารมณ์ความรุนแรงทั้งปวง โดยพยายามทำความเข้าใจสาเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจคู่กรณี ตลอดจนบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ โดยอาจให้อภัยหรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี |

๕๑

13 กันยายน ๒๕๖๓



| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|---|--|
| ความละเอียดรอบคอบ (Attention to Details) | ความสามารถในการวางแผน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าเสมอ รวมทั้งความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งของตนเองและผู้อื่น ได้ |
| ระดับที่ 1 | ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วนโดยสามารถอธิบายข้อผิดพลาดได้ <ul style="list-style-type: none">▪ รู้และเข้าใจประเด็นที่จะต้องตรวจสอบของงานที่ได้รับมอบหมาย▪ อธิบายได้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด▪ สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ตามมาตรฐานที่กำหนด |
| ระดับที่ 2 | แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 1 และคำนึงถึงมาตรฐานผลงาน <ul style="list-style-type: none">▪ สามารถตั้งข้อสงสัยกับข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ข้อมูลมีความชัดเจนยิ่งขึ้น▪ มีการตรวจสอบ ตั้งคำถามหรือข้อสงสัยถึงความถูกต้องในมาตรฐานผลงาน▪ ติดตามความคืบหน้าของงานไว้ก่อนล่วงหน้าเสมอ |
| ระดับที่ 3 | แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนป้องกันลดข้อผิดพลาด <ul style="list-style-type: none">▪ สามารถค้นพบข้อผิดพลาดของข้อมูลหรือผลงานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง▪ สามารถค้นหาสาเหตุของข้อผิดพลาดในงานที่เกิดขึ้น และวางแผนป้องกันลดข้อผิดพลาดในงานที่อาจเกิดขึ้น▪ วางแผนการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้าเสมอ |
| ระดับที่ 4 | แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการป้องกันข้อผิดพลาดในงานที่อาจเกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none">▪ สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานถึงประเด็นหรือจุดที่จะต้องตรวจสอบข้อมูลในรายละเอียด▪ อธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด |
| ระดับที่ 5 | แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางในการแก้ปัญหา <ul style="list-style-type: none">▪ กำหนดมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติในการตรวจสอบรายละเอียด ความถูกต้อง ครบถ้วน และเรียบร้อยของผลงาน▪ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กร▪ ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า |

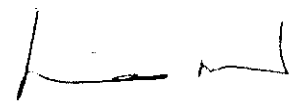


| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|---------------------------------------|---|
| การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) | ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของส่วนงาน/หน่วยงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการผลักดันและกระตุ้นจิตใจให้ผู้อื่นทำงานให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร |
| ระดับที่ 1 | เชื่อมโยงงานเข้ากับบริบทขององค์กร โดยรวม <ul style="list-style-type: none">สื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นมีผลอย่างไรต่อสาธารณชน พยายามทำให้ภาพรวมชัดเจนและเข้าใจง่าย ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจว่าบทบาทของตนเกี่ยวข้องกับบริบทโดยรวมอย่างไรเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมได้ |
| ระดับที่ 2 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ <ul style="list-style-type: none">แบ่งปันความรับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาว โดยให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นด้วย |
| ระดับที่ 3 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และทำให้วิสัยทัศน์ได้รับการยอมรับ <ul style="list-style-type: none">สร้างความน่าเชื่อถือให้แก่วิสัยทัศน์โดยการสื่อสารในวงกว้างในหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แบ่งปันข้อมูลแนวโน้มนโยบายและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนชี้ว่าข้อมูลเหล่านั้นจะนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้อย่างไร |
| ระดับที่ 4 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสื่อสารวิสัยทัศน์ <ul style="list-style-type: none">ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ด้วยวิธีสร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้นและความร่วมแรงร่วมใจให้บรรด่วิสัยทัศน์นั้นใช้วิสัยทัศน์นั้นในการกำหนดจุดร่วมและทิศทางสำหรับบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ที่กำลังเผชิญความเปลี่ยนแปลง |
| ระดับที่ 5 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้วิสัยทัศน์มาช่วยกำหนดนโยบายในงาน <ul style="list-style-type: none">คิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดใหม่เพื่อใช้กำหนดนโยบายในงานเพื่อประโยชน์หรือโอกาสขององค์กร โดยรวมอย่างที่ไม่เคยมีใครคิดมาก่อน |
| ระดับที่ 6 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และคำนึงถึงวิสัยทัศน์ระดับโลก <ul style="list-style-type: none">กำหนดเป้าหมายและทิศทาง เพื่องานในมหาวิทยาลัยด้วยความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่าเป้าหมายเหล่านั้นสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทยในประชาคมโลกได้อย่างไรคาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ในมหาวิทยาลัยอาจได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทุกด้านทั้งภายในและภายนอกประเทศ และเสนอกกลยุทธ์เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง |

419
17 กุมภาพันธ์ 2551

| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|---|---|
| ความเป็นผู้นำ (Leadership) | ความตั้งใจหรือความสามารถในการวางแผนและเป็นตัวอย่างที่ดี การมีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจและเต็มใจ ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ ความสนใจ และความสามารถในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของทีมงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม |
| ระดับที่ 1 | บริหารการประชุม ได้ดีและคอยชี้แจงข่าวสารความเป็นไปอยู่เสมอ <ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลา และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ ▪ แจ้งข่าวสารความเป็นไปให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอแม้ไม่จำเป็นต้องกระทำ ▪ อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้อื่นทราบ |
| ระดับที่ 2 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม <ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมให้กลุ่มทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ▪ ลงมือกระทำการเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ▪ กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างที่เหมาะสม เลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือใช้วิธีการอื่น ๆ เพื่อช่วยสร้างสภาวะที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น ▪ เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุน ให้กลุ่มหรือกระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ▪ สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ |
| ระดับที่ 3 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา <ul style="list-style-type: none"> ▪ เป็นที่ปรึกษาและให้การดูแลผู้ได้บังคับบัญชา ▪ ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชาและชื่อเสียงขององค์กร ▪ จัดการบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ เมื่อองค์กรต้องการ เพื่อให้การสนับสนุนที่จำเป็นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ▪ ช่วยเหลือให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนนั้น ๆ |
| ระดับที่ 4 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ <ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ▪ ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชา ▪ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ได้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายขององค์กร |
| ระดับที่ 5 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อผู้ได้บังคับบัญชา <ul style="list-style-type: none"> ▪ สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้จริง ▪ เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม ▪ มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเตรียมการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ |

| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|---|---|
| ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Management) | ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง |
| ระดับที่ 1 | เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน <ul style="list-style-type: none">▪ เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน สามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยนที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้▪ เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนั้น |
| ระดับที่ 2 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none">▪ ช่วยเหลือให้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความจำเป็นและประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนนั้น ๆ▪ สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนขององค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น |
| ระดับที่ 3 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none">▪ กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง▪ เน้นย้ำ และสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ |
| ระดับที่ 4 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และทำให้เห็นชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเปลี่ยนไปอย่างไร และดีขึ้นอย่างไร <ul style="list-style-type: none">▪ เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่ประพฤติดิปฏิบัติกันอยู่นั้นแตกต่างกันอย่างไร▪ ทำทลายความคิดของผู้อื่น แสดงให้เห็นโทษของการนิ่งเฉย และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ปัจจุบัน |
| ระดับที่ 5 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางแผนงานที่ดีสำหรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร <ul style="list-style-type: none">▪ สร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ อีกทั้งเตรียมแผนการให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลง นั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ระส่ำระสาย |
| ระดับที่ 6 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และดำเนินการตามแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none">▪ เป็นผู้ดำเนินการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลุกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีการที่เหมาะสม |



นายสมชาย ใจดี 419
เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2551

| สมรรถนะ | คำจำกัดความ |
|---|--|
| การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) | ความสามารถในการประเมินสถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การลดจุดอ่อนและเสริมจุดแข็ง การแปร วิฤตเป็นโอกาส และการคิดเพื่อให้ได้รับชัยชนะในทุกสถานการณ์ |
| ระดับที่ 1 | เข้าใจกลยุทธ์ขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> ▪ เข้าใจวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย อีกทั้งเข้าใจว่ามีความเกี่ยวข้องกับการกิจ ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร ▪ สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานตนในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ |
| ระดับที่ 2 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานของ หน่วยงาน <ul style="list-style-type: none"> ▪ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้กำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ได้ ▪ ปรับใช้ยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้ |
| ระดับที่ 3 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการกำหนดกลยุทธ์ในการ ปฏิบัติงานในอนาคต <ul style="list-style-type: none"> ▪ ประยุกต์ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ ▪ คิดโครงการหรือแผนงานที่ผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ระยะยาวต่องานที่ตนดูแลรับผิดชอบ |
| ระดับที่ 4 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงสถานการณ์ในประเทศเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทั้ง ในปัจจุบันและอนาคต <ul style="list-style-type: none"> ▪ ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายในประเทศที่ซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม เพื่อใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ▪ คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป |
| ระดับที่ 5 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเชื่อมโยงสถานการณ์โลกเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต <ul style="list-style-type: none"> ▪ ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองของโลก เพื่อ ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับบริบทของประเทศ ▪ คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป |
| ระดับที่ 6 | แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้งานกลยุทธ์มหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> ▪ สรรค์สร้างและบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากบริบทของ มหาวิทยาลัยในภาพรวมและปรับให้เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง ▪ คิดและปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาระดับองค์กรในภาพรวม ให้เป็นกลยุทธ์ใหม่ที่ช่วย ผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องยั่งยืนขึ้นได้ |