

## ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

เรื่อง เกณฑ์การตัดสินผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็น  
สำหรับตำแหน่ง สมรรถนะทางการบริหาร และเกณฑ์การตัดสินระดับคุณภาพของผลงานตาม  
ประเภทตำแหน่ง รวมทั้งแบบประเมินบุคคล เพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

พ.ศ. ๒๕๖๒ (เอกสารแนบ ๒)

การประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น  
สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ  
และตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น สำหรับตำแหน่ง  
ประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภทผู้บริหารของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ให้มีมาตรฐานและถือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

๒. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแบบประเมินของผู้รับการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรง  
ตำแหน่งสูงขึ้น สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ และ  
ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

๓. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินของคณะกรรมการผู้ประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง  
สูงขึ้น สำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่ง  
ประเภทผู้บริหาร

### ขอบเขต

ครอบคลุมถึงขั้นตอนการประเมินแต่งตั้งระดับชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ชำนาญการ ชำนาญการ  
พิเศษ ขั้นตอนการประเมินแต่งตั้งระดับเชี่ยวชาญ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ และขั้นตอนการประเมินแต่งตั้ง  
ระดับหัวหน้างานหรือเทียบเท่า ระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือ  
เทียบเท่า ทั้งนี้ สอดคล้องตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยการกำหนดระดับตำแหน่งและ  
การแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. ๒๕๕๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม

### คำจำกัดความ

“การประเมิน” หมายความว่า ประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น สำหรับตำแหน่ง  
ประเภททั่วไป ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ และตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

“ผลสัมฤทธิ์ของงาน” หมายถึง งานที่ปฏิบัติได้ผลผลิตตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งที่ครองอยู่

“ความรู้ความสามารถ” หมายความว่า ความรู้ที่บุคคลแต่ละตำแหน่ง/ลักษณะงาน มีในสาขาต่าง ๆ สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานจำแนกออกเป็น ๒ ลักษณะ คือ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

“สมรรถนะ” หมายความว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง และสมรรถนะทางการบริหาร

“ทักษะ” หมายความว่า ความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ โดยหมายความถึงขีดความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่พัฒนามาจากการสั่งสมประสบการณ์และการฝึกฝนซึ่ง ก.พ.อ. กำหนดให้ข้าราชการต้องมีทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน คือ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ทักษะการคำนวณ และทักษะการจัดการข้อมูล

“คู่มือปฏิบัติงานหลัก” หมายความว่า เอกสารแสดงเส้นทางการทำงานในงานหลักของตำแหน่ง ตั้งแต่จุดเริ่มต้นกระบวนการ โดยระบุขั้นตอนและรายละเอียดของกระบวนการต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตลอดจน แนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานมาแล้ว และต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน

“ผลงานเชิงวิเคราะห์” หมายความว่า ผลงานที่แสดงการแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของเรื่องอย่างมีระบบมีการศึกษาในแต่ละองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา

“ผลงานเชิงสังเคราะห์” หมายความว่า ผลงานที่แสดงการรวบรวมเนื้อหาสาระต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันโดยต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างรูปแบบหรือโครงสร้างเบื้องต้น เพื่อให้เกิดแนวทางหรือเทคนิควิธีการใหม่ในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา

“ผลงานวิจัย” หมายความว่า ผลงานที่เป็นงานศึกษาหรือค้นคว้าอย่างมีระบบด้วยวิทยาการวิจัยที่เป็นที่ยอมรับ และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลคำตอบหรือข้อสรุปรวมที่เป็นประโยชน์และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาในงานของหน่วยงานหรือสถาบันอุดมศึกษา

“ผลงานในลักษณะอื่น” หมายความว่า สิ่งประดิษฐ์หรืองานสร้างสรรค์ หรือผลงานด้านศิลปะตกแต่ง ช่อมบ่ารุง ซึ่งมีใช่เป็นเอกสาร หนังสือ คู่มือ หรืองานวิจัย โดยผลงานที่เสนอจะต้องประกอบด้วยบทวิเคราะห์ที่จะอธิบายและชี้ให้เห็นว่างานดังกล่าวเป็นประโยชน์และนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนางานหรือแก้ไขในงาน ทั้งนี้ ผลงานดังกล่าวต้องเป็นผลงานที่ผ่านการพิสูจน์หรือมีหลักฐานที่แสดงถึงคุณค่าของผลงานนั้น

“คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ” หมายความว่า คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินผลงานและจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

“ ก.บ.ม.” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

๑. ผู้ขอรับการประเมินมีหน้าที่กรอกแบบประวัติและแบบประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ

๒. คณะ สำนัก/สถาบัน ทำหน้าที่ตรวจสอบประวัติตามแบบประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

๓. งานบริหารทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ขอรับการประเมิน

๔. คณะกรรมการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) พิจารณากลับกรองผลการประเมินค่างานและการกำหนดกรอบตำแหน่ง

(๒) ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่ประเมิน และประเมินสมรรถนะทางการบริหารสำหรับตำแหน่งประเภทผู้บริหาร โดยอาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อดำเนินการแทนตามความเหมาะสม

(๓) พิจารณาสรุปผลงานผลการประเมินเสนอมหาวิทยาลัยอนุมัติ

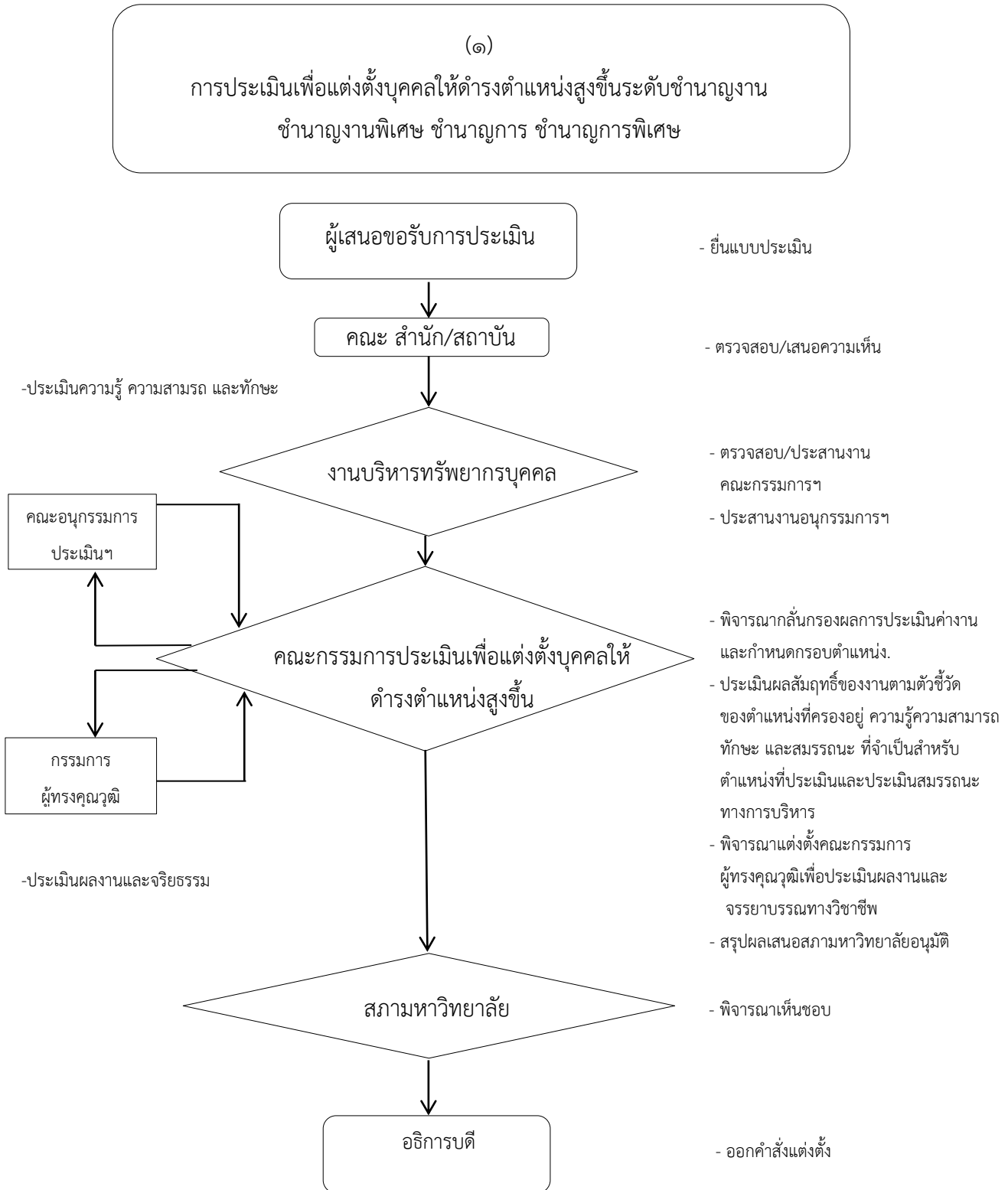
๕. คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีหน้าที่ประเมินจริยธรรมและจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

๖. คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) กำหนดเกณฑ์การตัดสินผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่จะประเมิน และวัดคุณภาพของผลงาน รวมทั้งแบบประเมินและระดับคุณภาพของผลงาน รวมทั้งแบบประเมินบุคคลเพื่อแต่งตั้งบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

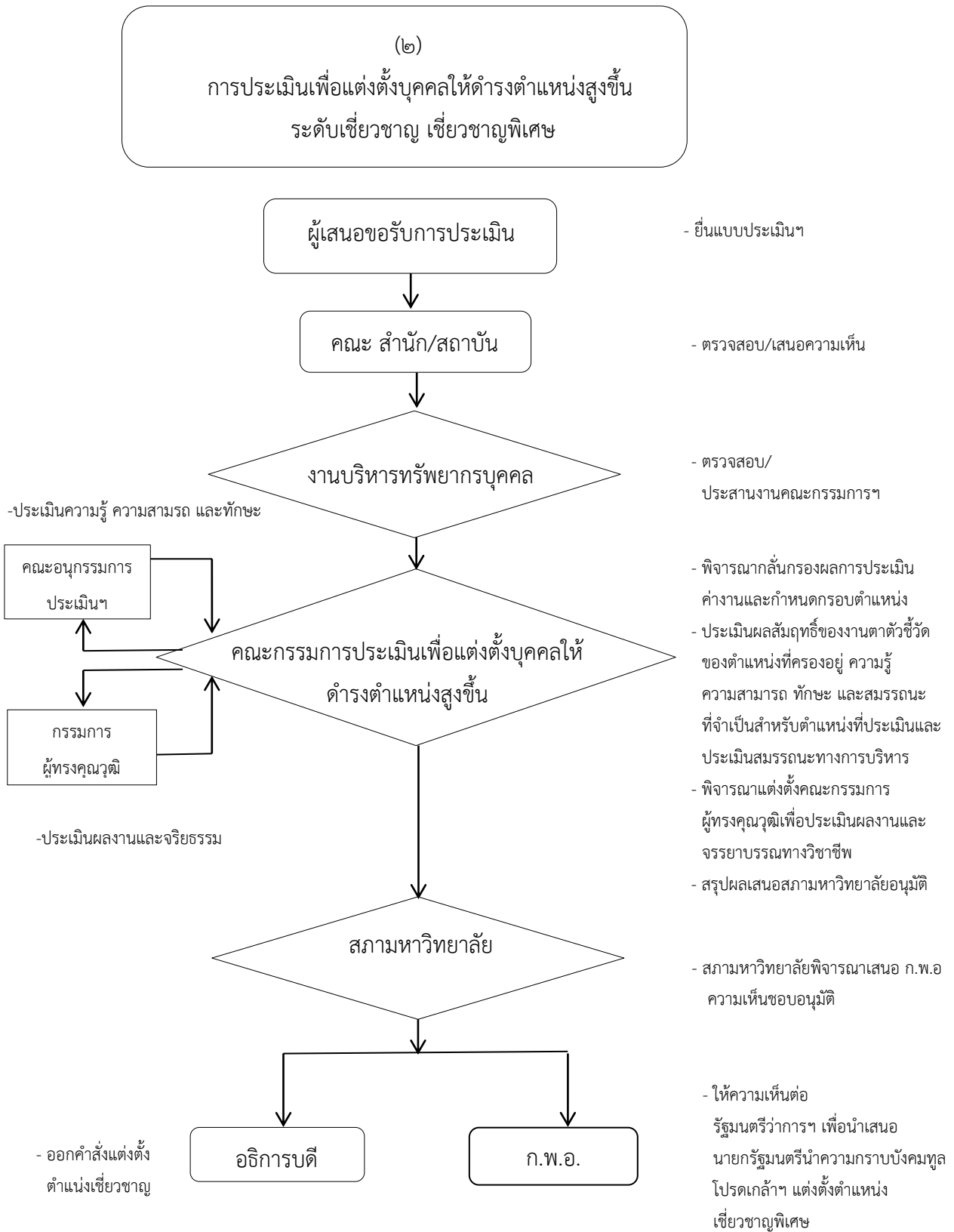
๗. อธิการบดีโดยความเห็นชอบสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้ง เว้นแต่แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาเสนอ ก.พ.อ. ให้ความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงฯ นำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

๘. สภามหาวิทยาลัยฯ มีอำนาจหน้าที่ให้ความเห็นหรือดำเนินการเพื่อโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญพิเศษ

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

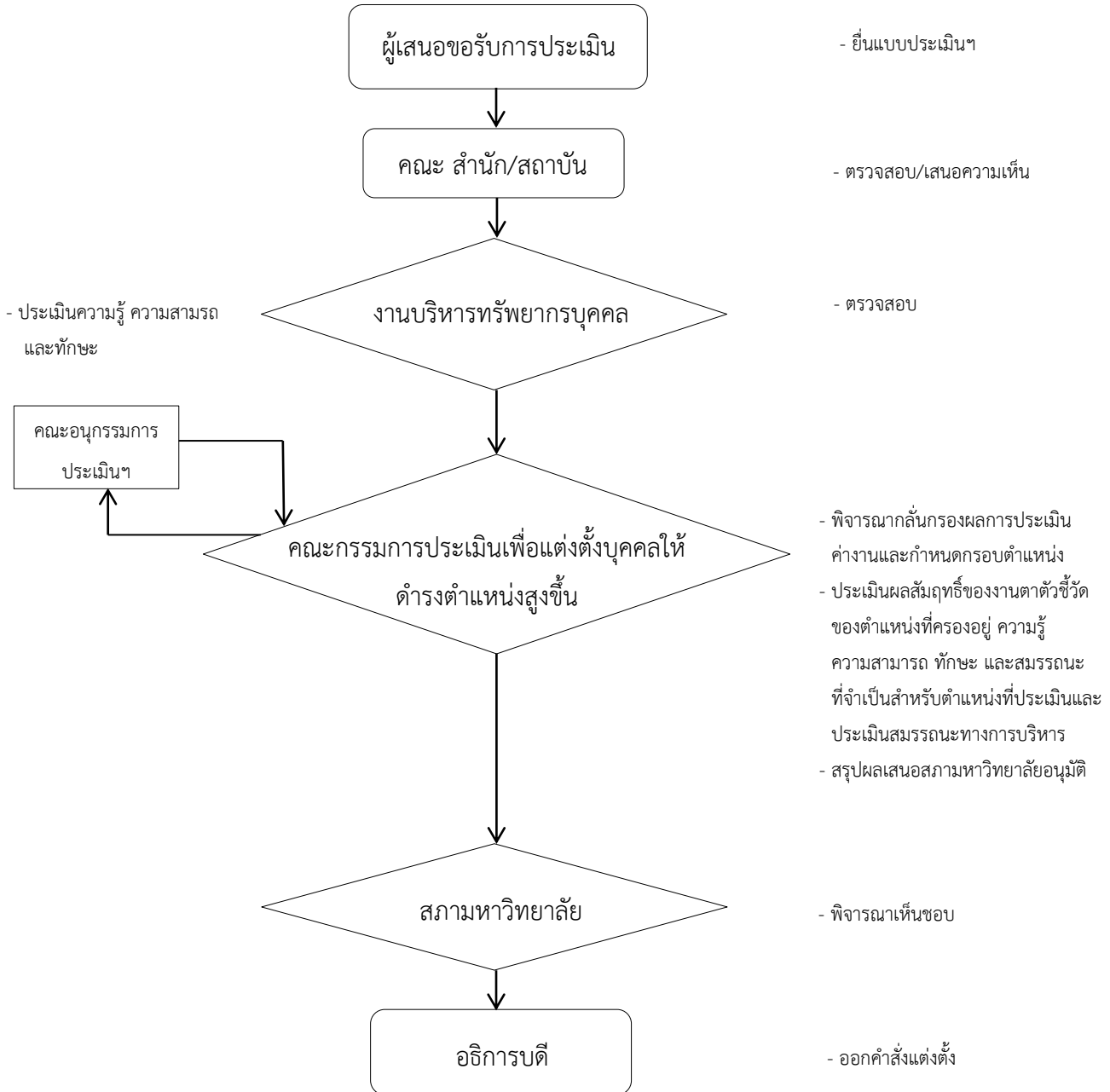


ขั้นตอนการปฏิบัติงาน



ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

(๓)  
 การประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า  
 และผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี



## เกณฑ์มาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดตำแหน่งที่ครองอยู่

ตำแหน่งประเภท/ระดับ	งานตามตำแหน่งที่ครองอยู่							
	ด้านการปฏิบัติการ	ด้านการวางแผน	ด้านการประสานงาน	ด้านการกำกับดูแล	ด้านการบริการ	ด้านการบริหารงาน	ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ด้านการบริหารทรัพยากรและงบประมาณ
ประเภทผู้บริหาร - ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า - ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	-	๔	-	-	-	๔	๔	๔
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ - เชี่ยวชาญพิเศษ - เชี่ยวชาญ - ชำนาญการพิเศษ - ชำนาญการ - ปฏิบัติการ	๕ ๔ ๓ ๒ ๑	๕ ๔ ๓ ๒ ๑	๕ ๔ ๓ ๒ ๑	- - - - -	๕ ๔ ๓ ๒ ๑	- - - - -	- - - - -	- - - - -
ประเภททั่วไป - ชำนาญงานพิเศษ - ชำนาญงาน - ปฏิบัติงาน	๒ ๑ ๑	- - -	- - -	๒ ๑ -	๒ ๑ ๑	- - -	- - -	- - -

รายละเอียดการกำหนดระดับผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดตำแหน่งที่ครองอยู่ ในการมอบหมายงานและทำความตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานให้กำหนดตัวชี้วัดผลงานภายใต้หน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.อ. กำหนด

๑) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

(๑) ด้านแผนงาน

(๑.๑) วางแผนงาน โครงการ หรือแผนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบันและครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงาน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในหน่วยงานและได้รับความเห็นจากคณะกรรมการบริหารของหน่วยงาน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการกำหนดตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่สนับสนุนการบรรลุค่าเป้าหมายของตัวบ่งชี้ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานกับตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการดำเนินการตามตัวบ่งชี้ที่ระบุในแผนกลยุทธ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการจัดทำรายงานความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานครอบคลุมทุกภารกิจและรายงานกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยทราบ



(๑.๒) บูรณาการแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของ  
หน่วยงานตามที่กำหนด

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ครอบคลุมทุกภารกิจตามกลยุทธ์ของหน่วยงานที่
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการจัดทำโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานประจำปี มีความเชื่อมโยงสอดคล้อง และสนับสนุนการบรรลุค่าเป้าหมายตัวบ่งชี้ตามแผนกลยุทธ์ของ หน่วยงาน
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการมอบหมายโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้บุคลากรภายในรับผิดชอบอย่างชัดเจน
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ได้จากการติดตามไปปฏิบัติโดยมี หลักฐานเชิงประจักษ์
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการจัดทำรายงานความสำเร็จของการดำเนินการตาม แผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงานและรายงานมหาวิทยาลัยทราบ

(๑.๓) ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการหรือแผนการ  
ปฏิบัติงาน ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของ  
หน่วยงานตามที่กำหนด

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	มีการจัดทำแผนดำเนินงานประจำปีของหน่วยงานครอบคลุมทุกภารกิจ และโครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประจำปีทุกสิ้นไตรมาสและ รายงานให้หัวหน้าหน่วยงานทราบ
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการประชุมบุคลากรเพื่อติดตามผลและปัญหาการดำเนินการตาม แผนดำเนินงานประจำปี และกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการนำแนวทางการแก้ปัญหาที่ได้จากการติดตามไปปฏิบัติโดยมี หลักฐานเชิงประจักษ์
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมแต่ละ โครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติงานประจำปี

## ๒) ด้านบริหารงาน

(๒.๑) จัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการจัดทำโครงสร้างการบริหารของหน่วยงานที่ชัดเจน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการจัดทำมาตรฐานภาระงานของเจ้าหน้าที่ทุกคนตามคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการจัดทำขั้นตอนการไหลของงาน (Work Flow) ของงานตามมาตรฐานภาระงาน
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการไหลของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการนำขั้นตอนการไหลของงาน (Work Flow) ของงานมาปรับปรุงเพื่อลดรอบเวลาในการทำงาน

(๒.๒) มอบหมายกำกับดูแล ตรวจสอบติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับภาระงานตามคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการตรวจสอบและให้ความเห็นชอบแผนการปฏิบัติงานประจำปีของผู้ปฏิบัติงานทุกคน
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยการประชุมติดตามผลอย่างน้อย ๒ ครั้งต่อรอบการประเมิน
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติตามแผนของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ โดยการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

(๒.๓) ให้ความเห็นเพื่อประกอบการอนุมัติการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงาน  
รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการกลั่นกรองเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน/โครงการต่างๆให้สอดคล้องกับเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของหน่วยงาน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการกลั่นกรองรายละเอียดของการดำเนินงาน/โครงการต่างๆที่จะขออนุมัติให้ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการเสนอความเห็นเพื่อประกอบการอนุมัติอนุญาตการดำเนินการต่างๆแก่ผู้บริหารอย่างชัดเจนเสมอ
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการเสนอข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน เพื่อประกอบการอนุมัติอนุญาตการดำเนินการต่าง ๆ แก่ผู้บริหาร
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการจัดทำสรุปข้อผิดพลาดในการขออนุมัติ ขออนุญาตดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานและกำหนดแนวทางแก้ไขไว้อย่างชัดเจน

(๒.๔) ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง  
เพื่อให้เกิดความร่วมมือ หรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการติดต่อประสานงานหรือการให้บริการกับหน่วยงานต่างๆไว้อย่างชัดเจน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการกำหนดช่องทางการติดต่อที่ชัดเจน หลากหลาย และสะดวกรวดเร็วต่อการประสานหรือการขอรับบริการ
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการติดต่อประสานงานดำเนินการในช่วงเวลาที่เหมาะสม มีการติดตามต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการติดต่อประสานงานมีการให้ข้อมูลประกอบอย่างถูกต้องชัดเจน ตรงตามสาระของงาน
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการรายงานผลการติดต่อประสานงานต่อหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารที่มอบหมายอย่างสม่ำเสมอ

(๒.๕) ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการและ คณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้งหรือเวทีเจรจาต่างๆ ในฐานะผู้มีบทบาทหลัก

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการ หรือเวทีเจรจาต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งหรือได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอ
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ตรงประเด็น
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการจัดเตรียมข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมตามบทบาทหน้าที่หรือที่ได้รับมอบหมาย
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหาร ได้รับมอบหมายให้เป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานเข้าร่วมการประชุมระดับต่าง ๆ
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการเผยแพร่สาระสำคัญจากการประชุมให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างทั่วถึง

### (๓) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล

(๓.๑) จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับภารกิจเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีข้อมูลอัตรากำลังของหน่วยงานที่เป็นปัจจุบัน อย่างครบถ้วนและถูกต้อง
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีข้อมูลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนอัตรากำลังของหน่วยงาน และกำหนดแนวทางปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการภารกิจของหน่วยงาน
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีแผนอัตรากำลังในอนาคตอย่างน้อย ๕ ปี ภายใต้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการวิเคราะห์ปริมาณการเข้า-ออกของเจ้าหน้าที่แต่ละกลุ่ม เพื่อ กำหนดแนวทางการปรับปรุงแก้ไข และติดตามผล
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการจัดทำเส้นทางเดินของตำแหน่งงาน (career path) แนวปฏิบัติในการเข้าสู่ตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ทุกกลุ่มไว้อย่างชัดเจน

(๓.๒) ติดตามและประเมินผลของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการจัดทำแบบบันทึกข้อตกลงภาระงานของเจ้าหน้าที่ทุกคนและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีเป้าหมายภาระงานของเจ้าหน้าที่ ที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการชี้แจงขั้นตอนและวิธีการประเมินผลงานให้เจ้าหน้าที่ทราบทุกครั้งก่อนการประเมิน
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกคนในสังกัดตามขั้นตอนในข้อ ๓
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการเผยแพร่ผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ

(๓.๓) ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการจัดทำแผนพัฒนาทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการให้คำแนะนำในการแก้ไขการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือไม่เป็นไปตามระบบงานอย่างสม่ำเสมอ
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางระบบงานหรือพัฒนาระบบงาน
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการส่งเสริมเจ้าหน้าที่ให้เข้ารับการพัฒนาตามโครงการที่จัดโดยหน่วยงานของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย

## (๔) ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

(๔.๑) วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงานในสังกัดอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับภาระหน้าที่
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีระบบควบคุมภายในเรื่องการใช้จ่ายเงินงบประมาณให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และจัดให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันกับหน่วยงานอื่น
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการวิเคราะห์ผลการประหยัดงบประมาณจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการจัดทำข้อมูลด้านพัสดุ ครุภัณฑ์ที่เป็นระบบ เป็นปัจจุบันและมีความถูกต้อง

(๔.๒) ติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีการจัดทำการเบิกจ่ายงบประมาณในแต่ละไตรมาสให้เป็นไปตามสัดส่วนที่มหาวิทยาลัยกำหนด
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีการรายงานการเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อเสนอหัวหน้าหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยในทุกสิ้นไตรมาส
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีการวิเคราะห์สัดส่วนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละงานหรือแต่ละภารกิจ
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมีการวิเคราะห์ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของแต่ละภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่และแนวคิดในการพัฒนา  
ปรับปรุงงานในตำแหน่งใหม่ ตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ

๑. ด้านการปฏิบัติการ

ระดับ	พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	ปฏิบัติงานได้ครบถ้วน สมบูรณ์ ตามงานในหน้าที่โดยมีคู่มือปฏิบัติงานที่ครบถ้วน <u>กรณีปฏิบัติงาน</u> <u>ในฐานะหัวหน้างาน</u> ต้องมีหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมาย ส่งเสริม กำกับ ควบคุม ดูแล และตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด
ระดับ ๒	ปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดในระดับ ๑ และมีการทบทวนคู่มือการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบและ มาตรฐานของงาน โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือวิจัยและเกิดประสิทธิภาพของงานอยู่ ในระดับดี (บรรลุผลสัมฤทธิ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐)
ระดับ ๓	ปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดในระดับ ๒ และมีการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและ วิธีการของงานในหน้าที่ ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานใน หน้าที่ได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ จนทำให้เกิดประสิทธิภาพของงานในระดับดีมาก (บรรลุ ผลสัมฤทธิ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๕)
ระดับ ๔	ปฏิบัติงานได้ตามที่กำหนดในระดับ ๓ และสามารถสังเคราะห์หรือสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ มีการนำนวัตกรรมใหม่นั้นไปใช้ในหน่วยงานอย่างเป็นที่ประจักษ์ เป็น ที่ยอมรับ และเกิดประสิทธิภาพของงานในระดับดีเด่น (บรรลุผลสัมฤทธิ์ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเชิงนโยบายในระดับมหาวิทยาลัย
ระดับ ๕	ปฏิบัติงานตามที่กำหนดในระดับ ๔ และนวัตกรรมที่พัฒนาสามารถนำไปใช้เป็นตัวอย่าง และ ส่งผลกระทบต่อสังคมหรือแวดวงวิชาการอย่างกว้างขวาง เป็นที่ยอมรับระดับประเทศหรือ นานาชาติ หรือได้รับรางวัลจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ

## ๒. ด้านการวางแผน

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	กำหนดหรือได้เข้าร่วมกำหนดนโยบาย แผนงานของงานในหน้าที่หรือหน่วยงานที่สังกัด วางแผนหรือร่วมวางแผนการทำงานตามนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของหน่วยงาน หรืองานในหน้าที่
ระดับ ๒	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๑ และปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการของงานในหน้าที่อย่างครบถ้วนสมบูรณ์
ระดับ ๓	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๒ และมีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนงานในหน้าที่สำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาที่กำหนด
ระดับ ๔	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๓ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่างานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
ระดับ ๕	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๔ และมีการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## ๓. ด้านการประสานงาน

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	มีการประชุมหรือเข้าร่วมประชุมบุคลากรในหน่วยงานที่สังกัด เพื่อประสานงานการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานให้ครบถ้วน สมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ และมีการกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน แน่นนอน
ระดับ ๒	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๑ และกำหนด หรือร่วมกำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบในการประสานงานการทำงานกับบุคคลหรือหน่วยงานในสถาบัน หรือองค์กรอื่น เพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้
ระดับ ๓	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๒ และมีการดำเนินงานในการประสานงานตามแนวปฏิบัติในระดับ ๒ ในระดับบุคคลปีละไม่น้อยกว่า ๑๐ ราย และระดับหน่วยงานปีละไม่น้อยกว่า ๓ หน่วยงาน
ระดับ ๔	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๓ และมีการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตามผลที่ได้จากการประสานงานในการดำเนินงานในระดับ ๓
ระดับ ๕	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๔ และมีการให้ข้อคิด ข้อเสนอแนะ แก่หน่วยงานภายในสถาบันโดยตรง หรือในการประชุมของสถาบันเพื่อเป็นประโยชน์และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน



## ๔. ด้านการบริการ

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	มีการจัดทำฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และเผยแพร่ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับเทคโนโลยีปัจจุบัน
ระดับ ๒	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๑ มีการกำหนดขั้นตอนของการรับบริการของผู้รับบริการในทุกภารกิจของงานในหน้าที่ และมีการเผยแพร่ให้ผู้รับบริการทราบอย่างทั่วถึงด้วยวิธีการที่เหมาะสม
ระดับ ๓	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๒ และมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วยบริการที่เหมาะสมและเชื่อถือได้ และมีคะแนนระดับความพึงพอใจไม่ต่ำกว่า ๓.๕๐ จากคะแนนเต็ม ๕
ระดับ ๔	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๓ และมีการดำเนินการตอบปัญหา และชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่จนผู้รับบริการมีความเข้าใจมากขึ้น จนมีคะแนนระดับความพึงพอใจไม่ต่ำกว่า ๔.๐๐ จากคะแนนเต็ม ๕
ระดับ ๕	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๔ และมีการนำข้อมูลและข้อเสนอแนะจากการตอบปัญหา และชี้แจงในการปฏิบัติงานในระดับ ๔ มาพัฒนากระบวนการให้บริการของงานในหน้าที่ จนเกิดประสิทธิภาพ มีคะแนนระดับความพึงพอใจไม่ต่ำกว่า ๔.๕๐ จากคะแนนเต็ม ๕

## ๕. แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงงานในตำแหน่งใหม่ (เฉพาะหัวหน้างานเท่านั้น)

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	มีการศึกษาสภาพปัจจุบันของงานในตำแหน่งใหม่ และมีข้อมูลของงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ รวมทั้งสภาพปัญหาของงานในตำแหน่งใหม่
ระดับ ๒	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๑ และมีการวิเคราะห์ SWOT ของงานหรือหน่วยงานในตำแหน่งใหม่
ระดับ ๓	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๒ และกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาปรับปรุงงานที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ SWOT
ระดับ ๔	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๓ และจัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงงานระยะเวลา ๔ ปี ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด
ระดับ ๕	ปฏิบัติงานตามที่ได้กำหนดในระดับ ๔ และจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทั้งสี่ปี ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาปรับปรุง



คำอธิบายรายละเอียดการกำหนดระดับความรู้ความสามารถ และทักษะ  
ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญ และตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

๑. ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือ  
เชี่ยวชาญเฉพาะและตำแหน่งประเภทผู้บริหาร

(๑) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา และสามารถนำองค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
ระดับ ๒	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และมีความรู้ ความสามารถความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานในหน้าที่ หรือแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง
ระดับ ๓	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และมีความรู้ความสามารถความชำนาญงาน ทักษะและประสบการณ์สูงเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยใช้หรือประยุกต์หลักการ เหตุผล แนวความคิด วิธีปฏิบัติงาน หรือพัฒนางานในหน้าที่ หรือแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง
ระดับ ๔	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ และมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง โดยประยุกต์ ทฤษฎีแนวความคิด เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากและมีขอบเขตกว้างขวาง หรือถ่ายทอด ความรู้ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำได้
ระดับ ๕	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงเกี่ยวกับทฤษฎี หลักวิชา หรือหลักการเกี่ยวกับงานเฉพาะด้านหรือเฉพาะทางโดยประยุกต์ทฤษฎี แนวความคิด เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีความยุ่งยากมากและมีขอบเขตกว้างขวางมาก หรือถ่ายทอด ความรู้ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำได้

(๒) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	มีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการงานประจำที่ปฏิบัติอยู่
ระดับ ๒	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
ระดับ ๓	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ไขปัญหาในทางกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
ระดับ ๔	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย หรือระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ รวมทั้งสามารถแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผลและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับ ๕	มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญทางกฎหมายสามารถให้คำแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๒ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

(๑) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ หมายถึง ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับเบื้องต้นได้
ระดับ ๒	มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถใช้โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว
ระดับ ๓	มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว
ระดับ ๔	มีทักษะระดับที่ ๓ และมีความเชี่ยวชาญในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงโปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้
ระดับ ๕	มีทักษะระดับที่ ๔ และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญในโปรแกรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติงานได้

## (๒) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หมายถึง ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้งาน

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	สามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้
ระดับ ๒	มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจสาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้
ระดับ ๓	มีมีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้โดยถูกหลักไวยากรณ์
ระดับ ๔	มีทักษะระดับที่ ๓ และเข้าใจสำนวนภาษาอังกฤษในรูปแบบต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ในงานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความเหมาะสมในเชิงเนื้อหา
ระดับ ๕	มีทักษะระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญในการใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้ง ใกล้เคียงกับเจ้าของภาษา สามารถประยุกต์ไวยากรณ์ทุกรูปแบบได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง และสละสลวย อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญ ศัพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง

## (๓) ทักษะการคำนวณ หมายถึง ทักษะในการทำความเข้าใจและคิดคำนวณข้อมูลต่าง ๆ ได้

อย่างถูกต้อง

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๑	มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
ระดับ ๒	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้อย่างถูกต้อง
ระดับ ๓	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และสามารถใช้หลักสูตรคณิตศาสตร์ หรือเครื่องมือต่างๆ ในการคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้
ระดับ ๔	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและตัวเลขที่ซับซ้อนได้
ระดับ ๕	มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลตัวเลขได้ เข้าใจข้อมูลต่างๆ ในภาพรวม และอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้

(๔) ทักษะการจัดการข้อมูล หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๑	สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงมาสารแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ
ระดับ ๒	มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
ระดับ ๓	มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถสรุปผลวิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง
ระดับ ๔	มีทักษะระดับที่ ๓ สามารถพยากรณ์หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์ หรือตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่
ระดับ ๕	มีทักษะระดับที่ ๔ และสามารถออกแบบเลือกใช้หรือประยุกต์วิธีการในการจำลองต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

## เกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ตำแหน่งงานประเภท/ระดับ	สมรรถนะหลัก				
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	บริการที่ดี	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบรม และจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม
ประเภทผู้บริหาร					
- ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า	๔	๔	๔	๔	๔
- ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	๓	๓	๓	๓	๓
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ					
- เชี่ยวชาญพิเศษ	๕	๕	๕	๕	๕
- เชี่ยวชาญ	๔	๔	๔	๔	๔
- ชำนาญการพิเศษ	๓	๓	๓	๓	๓
- ชำนาญการ	๒	๒	๒	๒	๒
- ปฏิบัติการ	๑	๑	๑	๑	๑
ประเภททั่วไป					
- ชำนาญงานพิเศษ	๒	๒	๒	๒	๒
- ชำนาญงาน	๑	๑	๑	๑	๑
- ปฏิบัติงาน	๑	๑	๑	๑	๑

**คำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะ**  
**สมรรถนะหลัก (Core Competency)**

**๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)**

คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้**

ระดับ	พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง</li> <li>- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น</li> <li>- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>- ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่งาน ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li> </ul>



## ๒. บริการที่ดี (Service Mind)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>- ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ</li> <li>- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ</li> <li>- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกิดความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>

### ๓. การสั่งสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)

คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนเองหรือที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>- ติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน <ul style="list-style-type: none"> <li>- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน</li> <li>- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> <li>- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่าง กว้างขวาง</li> <li>- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของตนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการ ด้านต่าง ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการในงานต่อเนื่อง</li> </ul>

#### ๔. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)

คำจำกัดความ : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย

##### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	มีความสุจริต <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการหรือ พนักงานมหาวิทยาลัย</li> <li>- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาคำพูด มีสัจจะและเชื่อถือได้</li> <li>- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และยึดมั่นในหลักการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการหรือพนักงานมหาวิทยาลัย ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ</li> <li>- เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก</li> <li>- กล่าวตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชาติ</li> </ul>

## ๕. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</li> <li>- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม</li> <li>- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>- ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>- ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ</li> <li>- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>- คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล</li> </ul>

## เกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ( Functional Competency )

ตำแหน่งประเภท/ระดับ	สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
ประเภทผู้บริหาร - ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า - ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	 ๔ ๓
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ - เชี่ยวชาญพิเศษ - เชี่ยวชาญ - ชำนาญการพิเศษ - ชำนาญการ - ปฏิบัติการ	 ๕ ๔ ๓ ๒ ๑
ประเภททั่วไป - ชำนาญงานพิเศษ - ชำนาญงาน - ปฏิบัติงาน	 ๒ ๑ ๑



ประเภท/ชื่อตำแหน่ง	สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง																	
	การคิดวิเคราะห์	การมองภาพองค์รวม	การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	การสั่งการตามอำนาจหน้าที่	การสืบเสาะหาข้อมูล	ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม	ความเข้าใจผู้อื่น	ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	การดำเนินการเชิงรุก	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	ความมั่นใจในตนเอง	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	สุนทรียภาพทางศิลปะ	ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ	การสร้างสัมพันธภาพ	ความรับผิดชอบในงาน	ความชำนาญในงานที่ได้รับมอบ
- นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ - นักวิจัย - เจ้าหน้าที่วิจัย	●	-	-	-	-	●	-	-	●	●	-	●	-	-	-	-	-	-
ประเภททั่วไป - ผู้ปฏิบัติงานบริหาร - ผู้ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา - ช่างเขียนแบบ - ช่างเครื่องยนต์ - ช่างไฟฟ้า - ช่างอิเล็กทรอนิกส์ - ช่างเทคนิค - ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด	-	-	-	-	-	●	-	●	●	●	●	●	-	●	-	●	●	-

**คำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะ**  
**สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)**

**๑. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)**

คำจำกัดความ : การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบเปรียบเทียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

**ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้**

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	แยกแยะประเด็นปัญหาหรืองานออกเป็นส่วนย่อย ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ</li> <li>- วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ได้</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ได้</li> <li>- ระบุข้อดี ข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ ได้</li> <li>- วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ พร้อมความเร่งด่วนได้</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์หรือเหตุการณ์</li> <li>- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์หรือวางแผนที่ซับซ้อนได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้</li> <li>- วางแผนที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับป้องกันหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วน ๆ</li> <li>- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง</li> <li>- วางแผนที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสียไว้ให้</li> </ul>



## ๒. การมองภาพองค์กร (Conceptual Thinking)

คำจำกัดความ : การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์กรรวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบ เชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูลหรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป - ใช้กฎพื้นฐานหลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และประยุกต์ใช้ประสบการณ์ - ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ - ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงานได้
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน - ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุ หรือแก้ปัญหตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และอธิบายข้อมูลหรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย - สามารถอธิบายความคิดหรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้เข้าใจและสะดวกเข้าใจได้ - สามารถสังเคราะห์ข้อมูล สรุปรูปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และคิดริเริ่ม สร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ - ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบวิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน

### ๓. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others)

คำจำกัดความ : ความใส่ใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุง พัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะ ทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	แสดงความใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจที่ดี</li> <li>- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ หรือทัศนคติที่ดี <ul style="list-style-type: none"> <li>- สาธิตหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตนเพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน</li> <li>- มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดยชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาของผู้อื่น</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และใส่ใจในการให้เหตุผลประกอบการแนะนำหรือมีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้แนวทางพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าสามารถพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพ หรือเสริมสร้างสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน</li> <li>- สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการในภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่าตนสามารถพัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุดได้</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และติดตามและให้คำติชมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่น รวมทั้งให้คำติชมที่จะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีของแต่ละบุคคล</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และมุ่งเน้นการพัฒนาจากรากของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้</li> <li>- ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น</li> </ul>

#### ๔. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

คำจำกัดความ : การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้ หมายถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไป จนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สั่งให้กระทำการใดๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> <li>- มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และกำหนดขอบเขตข้อจำกัดในการกระทำใด ๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิเสธคำขอของผู้อื่นที่ไม่สมเหตุผล หรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> <li>- กำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติหน้าที่ราชการไว้เป็นมาตรฐาน</li> <li>- สร้างเงื่อนไขเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสั่งให้ปรับมาตรฐานหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้แตกต่างหรือสูงขึ้น</li> <li>- สั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> <li>- เตือนให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และดำเนินการในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ในกรณีที่มีปัญหาหรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> <li>- ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด กรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</li> </ul>

## ๕. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

คำจำกัดความ : ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลังประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	หาข้อมูลในเบื้องต้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ข้อมูลที่มีอยู่ หรือหาจากแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว</li> <li>- ถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูล</li> <li>- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสืบเสาะค้นหาข้อมูล <ul style="list-style-type: none"> <li>- สืบเสาะค้นหาข้อมูลด้วยวิธีการที่มากกว่าเพียงการตั้งคำถามพื้นฐาน</li> <li>- สืบเสาะค้นหาข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือเรื่องราวมากที่สุด</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และแสวงหาข้อมูลเชิงลึก <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตั้งคำถามเชิงลึกในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องจนได้ที่มาของสถานการณ์ เหตุการณ์ ประเด็นปัญหา หรือค้นพบโอกาสที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป</li> <li>- แสวงหาข้อมูลด้วยการสอบถามจากผู้รู้อื่นเพิ่มเติมที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสืบค้นข้อมูลอย่างเป็นระบบ <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบในช่วงเวลาที่กำหนด</li> <li>- สืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่แตกต่างจากกรณีปกติธรรมดาทั่วไป</li> <li>- ดำเนินการวิจัยหรือมอบหมายให้ผู้อื่นเก็บข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร ระบบค้นหา โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เพื่อประกอบการทำวิจัย</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และวางระบบการสืบค้นเพื่อหาข้อมูลอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางระบบการสืบค้น รวมทั้งการมอบหมายให้ผู้อื่นสืบค้นข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

## ๖. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)

คำจำกัดความ : การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างกันได้

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	เห็นคุณค่าของวัฒนธรรมไทย และให้ความสนใจวัฒนธรรมของผู้อื่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของไทย ขณะที่เห็นคุณค่าและสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมของผู้อื่น</li> <li>- ยอมรับความต่างทางวัฒนธรรม และไม่ดูถูกวัฒนธรรมอื่นว่าด้อยกว่า</li> <li>- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลง</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจ รวมทั้งปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจมารยาท กาลเทศะ ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติของวัฒนธรรมที่แตกต่าง และพยายามปรับตัวให้สอดคล้อง</li> <li>- สื่อสารด้วยวิธีการ เนื้อหา และถ้อยคำที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของผู้อื่น</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจในวัฒนธรรมต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจบริบทและนัยสำคัญของวัฒนธรรมต่าง ๆ</li> <li>- เข้าใจรากฐานทางวัฒนธรรมที่แตกต่างทางวัฒนธรรม แต่ต้องพยายามทำความเข้าใจเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างการยอมรับในความแตกต่างทางวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างการยอมรับในหมู่ผู้คนต่างวัฒนธรรม เพื่อสัมพันธ์ไมตรีอันดี</li> <li>- ริเริ่มและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างประเทศ หรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และปรับทำที่ รวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- หาทางระงับข้อพิพาทระหว่างวัฒนธรรมที่แตกต่าง โดยพยายามประสานและประนีประนอมด้วยความเข้าใจในแต่ละวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง</li> <li>- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ทำที่ ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อประสานประโยชน์ระหว่างประเทศหรือระหว่างวัฒนธรรมที่ต่างกัน</li> </ul>

## ๗. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด  
ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร - เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหา เรื่องราวได้ถูกต้อง
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกและคำพูด - เข้าใจทั้งความหมายและนัยเชิงอารมณ์จากการสังเกต สีหน้า ท่าทางและน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจความหมายแฝงในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง - เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูดหรือน้ำเสียง - เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย - สามารถระบุลักษณะนิสัยหรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูดและความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ - เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น - ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อประสานงาน
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น - เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมหรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น - เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่นจนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้อย่างถูกต้อง

## ๘. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	เข้าใจโครงสร้างองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างถูกต้อง</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการ ระหว่างบุคคลในองค์กร รับรู้ว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจ หรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลลัพธ์ขององค์กรเป็นสำคัญ</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยมและวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</li> <li>- เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร รู้ว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่อาจกระทำให้บรรลุผลได้</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนเองและของภาครัฐโดยรวม ตลอดจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ</li> <li>- เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อ นโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงวิกฤตเป็นโอกาส กำหนดจุดยืนและทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม โดยมุ่งประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ</li> </ul>

### ๙. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

คำจำกัดความ : การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ เพื่อใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสด้วย

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	เล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เล็งเห็นปัญหาและอุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า</li> <li>- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤติ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอและไม่ย่อท้อ</li> <li>- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาลี้คลายไปเอง</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น</li> <li>- ทดลองวิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง <ul style="list-style-type: none"> <li>- คาดการณ์และเตรียมการณ์ล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง</li> <li>- คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว <ul style="list-style-type: none"> <li>- คาดการณ์และเตรียมการณ์ล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต</li> <li>- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดเห็นในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาและสร้างโอกาสในระยะยาว</li> </ul>



### ๑๐. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)

คำจำกัดความ : ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตาม ตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	ต้องการความถูกต้อง ชัดเจนในงาน และรักษากฎ ระเบียบ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องการให้ข้อมูลและบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน</li> <li>- ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน</li> <li>- ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียด เพื่อความถูกต้อง</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเองและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน</li> <li>- ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการทั้งของตนเองและผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน</li> <li>- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา</li> <li>- ตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล</li> <li>- สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล</li> </ul>

### ๑๑. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

คำจำกัดความ : ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ การตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด</li> <li>- ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมั่นใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>- กล้าตัดสินใจเรื่องที่ไม่เห็นว่าจะถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม</li> <li>- แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมั่นใจในความสามารถของตน <ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้</li> <li>- แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ</li> <li>- แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจ หรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเต็มใจทำงานที่ท้าทายมาก และกล้าแสดงจุดยืนของตน <ul style="list-style-type: none"> <li>- เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทายหรือมีความเสี่ยงสูง</li> <li>- กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ</li> <li>- กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ</li> </ul>

## ๑๒. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน - ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน - ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น - เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิด ทศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ - มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎ ระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน - ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์หรือบุคคล แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ - ปรับขั้นตอนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ - ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า - ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเป็นเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า

### ๑๓. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

คำจำกัดความ : ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	นำเสนอข้อมูลหรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอข้อมูล ความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ</li> <li>- ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง</li> <li>- คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และใช้ศิลปะการจูงใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม</li> <li>- ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย</li> <li>- คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ <ul style="list-style-type: none"> <li>- แสวงหาผู้สนับสนุนเพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการให้สัมฤทธิ์ผล</li> <li>- ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชนให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ</li> </ul>

### ๑๔. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

คำจำกัดความ : ความซาบซึ้งในอรรถรสและเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่นๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	ซาบซึ้งในงานศิลปะ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เห็นคุณค่าในงานศิลปะของชาติและศิลปะอื่น ๆ โดยแสดงความรักและหวงแหนในงานศิลปะ</li> <li>- สนใจที่จะมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ติดตาม หรือสร้างงานศิลปะแขนงต่าง ๆ</li> <li>- ฝึกฝนเพื่อสร้างความชำนาญในงานศิลปะของตนอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเข้าใจรูปแบบต่าง ๆ ของงานศิลปะ <ul style="list-style-type: none"> <li>- แยกแยะความแตกต่างของงานศิลปะรูปแบบต่าง ๆ และอธิบายให้ผู้อื่นรับรู้ถึงคุณค่าของงานศิลปะเหล่านั้นได้</li> <li>- เข้าใจรูปแบบและจุดเด่นของงานศิลปะรูปแบบต่าง ๆ และนำไปใช้ในงานศิลปะของตนได้</li> <li>- สามารถถ่ายทอดคุณค่าในเชิงศิลปะเพื่อให้เกิดการอนุรักษ์ในวงกว้าง</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะ <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำอิทธิพลของงานศิลปะยุคสมัยต่าง ๆ มาเป็นแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน</li> <li>- ประยุกต์ความรู้และประสบการณ์ในงานศิลปะมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองและผู้อื่นได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประยุกต์คุณค่าและลักษณะเด่นของงานศิลปะยุคต่าง ๆ มาใช้ในการรังสรรค์ผลงาน และเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดจิตสำนึกในการอนุรักษ์งานศิลปะ</li> <li>- นำศาสตร์ทางศิลปะหลายแขนงมาผสมผสานเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่แตกต่าง</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และรังสรรค์งานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน <ul style="list-style-type: none"> <li>- รังสรรค์งานศิลปะที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตนที่เป็นที่ยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นการรังสรรค์งานแนวใหม่ หรืออนุรักษ์ไว้ซึ่งงานศิลปะดั้งเดิม</li> </ul>

### ๑๕. ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment)

คำจำกัดความ : จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตน

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ - เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนราชการ
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และแสดงความภักดีต่อส่วนราชการ - แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการ - มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนราชการ
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของส่วนราชการ - มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของส่วนราชการจนบรรลุเป้าหมาย - จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง - ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการหรือหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง - ยินยอมในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ - เสียสละผลประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการโดยรวม - เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนราชการ

## ๑๖. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship Building)

คำจำกัดความ : สร้างหรือรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้อง  
กับงาน

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน - สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด - สร้างหรือรักษาการติดต่อกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานอย่างใกล้ชิด - เสริมสร้างมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน ผู้รับบริการ หรือผู้อื่น
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างหรือรักษาการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคม - ริเริ่มกิจกรรมเพื่อให้มีการติดต่อสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องกับงาน - เข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในวงกว้างเพื่อประโยชน์ในงาน
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์อันดีมิตร - สร้างหรือรักษามิตรภาพโดยมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์ในทางส่วนตัวมากขึ้น
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และรักษาความสัมพันธ์อันดีมิตรในระยะยาว - รักษาความสัมพันธ์อันดีมิตรไว้ได้อย่างต่อเนื่อง แม้อาจจะไม่ได้มีการติดต่อสัมพันธ์ในงานกันแล้วก็ตาม แต่ยังอาจมีโอกาสดังกล่าวที่ติดต่อสัมพันธ์ในงานได้อีกในอนาคต

### ๑๗. ความรับผิดชอบในงาน (Responsible)

คำจำกัดความ : ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรและเป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการและองค์กร

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	รู้และสามารถทำงานได้ตามแนวทางที่กำหนด <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจนงานนั้น ๆ สำเร็จ ไม่เกี่ยง หลบเลี่ยง หรือเลือกงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย</li> <li>- ทำงานด้วยความอดทนโดยคำนึงถึงประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการ</li> <li>- ไม่เบียดเบียน เอาเปรียบ หรือผลักรับผิดชอบให้เพื่อนร่วมงาน</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ รับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ <ul style="list-style-type: none"> <li>- รักษาพันธสัญญาโดยรับผิดชอบต่องานและภารกิจที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามกำหนดอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ต้องติดตามทวงถาม</li> <li>- ทุ่มเทสติปัญญา หาวิธีการที่จะให้งานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ประสบผลสำเร็จ</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ สนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน่วยงานและภารกิจร่วมกัน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมรับผิดชอบและรับผิดชอบต่อภารกิจ หรืองานที่ตนเองดำเนินการโดยไม่บ่าเบียด แก้วตัว</li> <li>- รักษาพันธสัญญาและรับผิดชอบต่อภารกิจได้ด้วยตนเองจนสำเร็จ โดยไม่ต้องควบคุมหรือกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด</li> <li>- ร่วมมือและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อหน่วยงานและภารกิจร่วมกัน ทำให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ นำเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่มาปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินความเสี่ยง พิจารณาข้อเท็จจริงและสถานการณ์ด้วยความถี่ถ้วน และรอบคอบในการตัดสินใจ</li> <li>- สร้างจิตสำนึกของเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ยึดมั่นในหน้าที่ความรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพการทำงาน</li> <li>- มุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ในสาขาวิชาชีพ และนำมาประยุกต์ปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ สร้างคุณค่าเพิ่มความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริหาร จัดการ ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน ทุ่มเทเวลา ทรัพยากรให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการมากที่สุด</li> <li>- ดูแล ปรับปรุง พัฒนาการให้บริการให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ สร้างคุณค่าเพิ่มเติมและความพึงพอใจ</li> </ul>



## ๑๘. ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ (Skill)

คำจำกัดความ : ความรู้และทักษะในงานขั้นพื้นฐาน มีความชำนาญในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และสามารถพัฒนาและประยุกต์วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ได้

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการทำงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	มีความรู้และทักษะในงานขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และงานที่ยุ่งยากซับซ้อน รวบรวมข้อมูล ปัญหาอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เกี่ยวข้องได้
ระดับ ๒	มีความรู้และทักษะในงานที่สามารถลงรายละเอียด สามารถนำความรู้และทักษะที่มีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม อธิบาย สอน สาธิตงานของตนให้ผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นได้
ระดับ ๓	มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้ สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเสริมผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น สามารถวางแผน ควบคุมติดตามงานและให้คำปรึกษาแนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรได้
ระดับ ๔	มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนสูง สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานเชิงวิชาการ วางแผน การให้คำปรึกษาแนะนำภายในองค์กรได้ อธิบายภาพรวมของหน่วยงานและสามารถกำหนด พัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ รวบรวม ประยุกต์ใช้กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งถ่ายทอดแผนงานเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรได้
ระดับ ๕	มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญระดับสูง สามารถคิดในเชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย ประเมิน คาดการณ์แนวโน้ม การคิดค้นสร้างนวัตกรรม ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการระดับองค์กรวิชาชีพ ทั้งภายในประเทศ และหรือนานาชาติ

## เกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

ตำแหน่งงาน	สถานะผู้นำ	วิสัยทัศน์	วางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ	การควบคุมตนเอง	การสอนงานและมอบหมายงาน
ประเภทผู้บริหาร - ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีหรือเทียบเท่า - ผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า	๔ ๓	๔ ๓	๔ ๓	๔ ๓	๔ ๓
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ - เชี่ยวชาญพิเศษ - เชี่ยวชาญ - ชำนาญการพิเศษ (หัวหน้างาน) - ชำนาญการ (หัวหน้างาน) - ปฏิบัติการ	- - ๓ ๒ -	- - ๓ ๒ -	- - ๓ ๒ -	- - ๓ ๒ -	- - ๓ ๒ -

**คำอธิบายรายละเอียดสมรรถนะ**  
**สมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหาร**

**๑. สภาวะผู้นำ (Leadership)**

คำจำกัดความ : ความสามารถหรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของกลุ่ม กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ทีมปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เพิ่มประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ

**ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้**

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบ วาระ วัตถุประสงค์และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้</li> <li>- แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ</li> <li>- อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</li> <li>- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำ ให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น</li> <li>- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>- ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้การดูแลช่วยเหลือทีมงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน</li> <li>- ปกป้องทีมงานและชื่อเสียงของส่วนราชการ</li> <li>- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และประพฤติตนสมกับเป็นผู้นำ <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่ม และประพฤติอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัตินั้น</li> <li>- ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>- ยึดหลักธรรมภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ</li> <li>- เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>

## ๒. วิสัยทัศน์ (Visioning)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร - รู้ เข้าใจ และสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนราชการอย่างไร
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร - อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงาน ภายใต้ภาพรวมของส่วนราชการได้ - แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ - โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ - ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ - ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนราชการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ - คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก

### ๓. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

คำจำกัดความ : ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบายภาครัฐ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนราชการได้

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	รู้และเข้าใจนโยบาย รวมทั้งภารกิจภาครัฐว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของภาครัฐและส่วนราชการว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร</li> <li>- สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ภาครัฐได้</li> <li>- ใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบราชการมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประยุกต์ใช้ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> <li>- ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นหรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศหรือของโลก โดยมองภาพในลักษณะองค์รวมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐหรือส่วนราชการ</li> <li>- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนราชการ</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ริเริ่ม สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม</li> <li>- ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

#### ๔. การควบคุมตนเอง (Self Control)

คำจำกัดความ : ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกยั่วยุหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

#### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม - ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี - รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง และควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้น หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถใช้อภัยที่วาจาหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบแม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกยั่วยุ - รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกยั่วยุ โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ - สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ - ระวังอารมณ์รุนแรงด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ - ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้

## ๕. การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

### ระดับสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

ระดับ	พฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
ระดับ ๐	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ ๑	สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียดหรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน</li> <li>- ชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับ ๒	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดี และปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง</li> <li>- ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับ ๓	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และวางแผนเพื่อให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>- มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง</li> </ul>
ระดับ ๔	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้</li> </ul>
ระดับ ๕	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และทำให้ส่วนราชการมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงาน และมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในส่วนราชการ</li> <li>- สร้างและสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในส่วนราชการ</li> </ul>