



## ประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

### เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

#### ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น

.....

เพื่อให้การกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับหลักการของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงเป็นการสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๑(๔) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยทักษิณ ว่าด้วย การบริหาร งานบุคคลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๕ คณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในการประชุม ครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ จึงออกประกาศไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เป็นต้นไป

ข้อ ๒ ในประกาศนี้

“พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น” หมายความว่า หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน หัวหน้าสำนักงาน

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น

ข้อ ๓ วัตถุประสงค์การประเมิน

๓.๑ เพื่อกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้นตามที่ได้ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา

๓.๒ เพื่อรับทราบ แนะนำ และช่วยเหลือการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามภาระหน้าที่ อันเป็นจุดประสงค์ของส่วนงานหรือหน่วยงาน

๓.๓ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดการส่วนงานหรือหน่วยงานให้สอดคล้อง กับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

๓.๔ เพื่อใช้ประกอบการเพิ่มเงินเดือนประจำปี

ข้อ ๔ ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

- (๑) อธิการบดี หรือรองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นประธาน
  - (๒) ผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน เป็นกรรมการ
  - (๓) ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการ
  - (๔) พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ที่มีใช้ส่วนงานหรือหน่วยงานที่ถูกประเมิน จำนวน ๑ คน เป็นกรรมการ
  - (๕) เจ้าหน้าที่ที่สังกัดงานด้านทรัพยากรบุคคล เป็นเลขานุการ
- ทั้งนี้ กรรมการตาม (๓) และ (๔) ให้รองอธิการบดีที่กำกับดูแลหรือหัวหน้าส่วนงานที่ผู้รับการประเมินสังกัดเป็นผู้เสนอ

ข้อ ๕ ให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น เมื่อดำรงตำแหน่งครบรอบในปีที่ ๒ และปีที่ ๓

ข้อ ๖ ให้พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเสนออธิการบดีพิจารณาหลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ภายในเวลา ๙๐ วัน โดยข้อตกลงการปฏิบัติงานนั้นจะต้องระบุในเรื่องจำนวนและระยะเวลาไว้ด้วย

ข้อ ๗ ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันครบกำหนดเวลาตามข้อ ๕ ให้พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว กำลังปฏิบัติอยู่ และที่ยังมิได้ปฏิบัติ พร้อมเอกสารอ้างอิงเสนอต่อคณะกรรมการประเมิน

ข้อ ๘ วิธีการประเมิน

๘.๑ ในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ให้คณะกรรมการคำนึงถึงประเด็น ดังนี้

๘.๑.๑ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการจัดการส่วนงาน/หน่วยงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามภาระหน้าที่ของส่วนงานหรือหน่วยงาน

๘.๑.๒ ศักยภาพในการบริหารจัดการให้เกิดความสอดคล้องและสัมฤทธิ์ผลตามพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

๘.๒ ให้คณะกรรมการดำเนินการประเมิน โดยพิจารณาปัจจัยด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งคุณภาพและปริมาณ ด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน และหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ให้คณะกรรมการประเมิน โดยอิงเอกสารรายงานการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน และในกรณีที่คณะกรรมการประเมินเห็นว่าผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนงานหรือผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานภายในของส่วนงาน ไม่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งต่อไป ให้เสนอผู้มีอำนาจแต่งตั้งพิจารณาถอดถอน

๘.๓ เมื่อเสร็จสิ้นการประเมิน ให้คณะกรรมการจัดทำรายงาน ประกอบด้วย ผลการประเมิน พร้อมด้วยปัญหา อุปสรรคหรือข้อจำกัดอื่นในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน รวมทั้ง ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ในประการที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

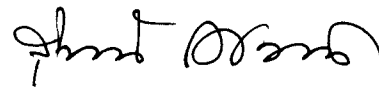
ให้คณะกรรมการส่งสำเนารายงานผลการประเมินตามวรรคหนึ่งให้แก่บุคคล ดังต่อไปนี้

๘.๓.๑ พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น

๘.๓.๒ ผู้มีอำนาจแต่งตั้ง เฉพาะในกรณีที่คณะกรรมการประเมิน มีความเห็นว่าผู้ถูกประเมินไม่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งต่อไป เพื่อให้ผู้มีอำนาจแต่งตั้งพิจารณาถอดถอน

ข้อ ๙ เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ลาออกจาก ตำแหน่งก่อนครบวาระ หรือดำรงตำแหน่งครบวาระ ให้จัดทำรายงานการประเมินตนเองเสนอต่ออธิการบดี เพื่อทราบ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕



(ศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ เศรษฐมานิต)

ประธานคณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

**แบบข้อตกลงการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทอำนวยการ ระดับต้น**

ชื่อ ..... ตำแหน่ง ..... สังกัด .....  
วาระการดำรงตำแหน่ง ..... ปี วันที่ .. เดือน ..... พ.ศ. .... ถึง วันที่ .. เดือน ..... พ.ศ. ....

**วิสัยทัศน์**

.....  
.....  
.....  
.....

**วัตถุประสงค์**

.....  
.....  
.....  
.....

**พันธกิจและเป้าหมาย**

.....  
.....  
.....  
.....

**คำอธิบาย**

ให้พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานเสนออธิการบดีพิจารณาหลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ภายในเวลา ๙๐ วัน โดยข้อตกลงการปฏิบัติงานนั้นจะต้องระบุในเรื่องจำนวนและระยะเวลาไว้ด้วย

ข้อตกลงการปฏิบัติงาน

แผนพัฒนางาน	ระยะเวลาการดำเนินการ

ผู้บังคับบัญชาและผู้รับการประเมินได้ตกลงร่วมกันและเห็นพ้องกันแล้ว จึงลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐาน

ลายมือชื่อ ..... (ผู้รับการประเมิน)  
วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลายมือชื่อ ..... (ผู้บังคับบัญชา)  
วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

**แบบรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภท  
อำนวยการ ระดับต้น**

ชื่อ ..... ตำแหน่ง ..... สังกัด .....  
 วาระการดำรงตำแหน่ง .... ปี วันที่ .... เดือน ..... พ.ศ. .... ถึง วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....  
 รอบการดำรงตำแหน่ง      ปีที่ ๒      ปีที่ ๓

คำอธิบาย ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการดำเนินการ ที่ตรงกับข้อตกลงการปฏิบัติงาน  
 ตามแผนพัฒนางาน (พร้อมแนบเอกสารประกอบ)

แผนพัฒนางาน	ผลการดำเนินการ		
	ปฏิบัติแล้ว	กำลังปฏิบัติ	ยังมีได้ปฏิบัติ

ลายมือชื่อ .....  
 วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....



ส่วนที่ ๓ การประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					คะแนน
	มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	น้อยที่สุด ๑	
๑. หลักนิติธรรม การใช้ระเบียบ ข้อบังคับโดยไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
๒. หลักคุณธรรม การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ยึดในหลักคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่าง และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน						
๓. หลักความโปร่งใส การสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการทำงานของหน่วยงาน ให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา และมีกระบวนการให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้						
๔. หลักความมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจ ทั้งในการแก้ไขปัญหา และการร่วมพัฒนา						
๕. หลักความรับผิดชอบ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึก รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ และยอมรับผลจากการกระทำที่เกิดขึ้น						



ประเด็น	ระดับความคิดเห็น					คะแนน
	มากที่สุด ๕	มาก ๔	ปานกลาง ๓	น้อย ๒	น้อยที่สุด ๑	
๖. หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรเพื่อให้ เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม และรณรงค์ ให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีความประหยัด และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า						
<b>คะแนนรวม</b>						

สรุปคะแนนส่วนที่ ๓ คะแนนที่ได้  $\frac{(\dots\dots\dots \text{คะแนน}) \times ๑๐}{\text{คะแนนเต็ม } ๓๐ \text{ คะแนน}} = \dots\dots\dots \text{คะแนน (คะแนนเต็ม } ๑๐ \text{ คะแนน)}$

ส่วนที่ ๔ สรุปผลการประเมิน

๔.๑ สรุปคะแนนประเมิน

รายการประเมิน	คะแนน เต็ม	คะแนนที่ได้				
		ดีเด่น	ดีมาก	ดี	พอใช้	ต้องปรับปรุง
การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน	๗๐					
		(๖๓.๐๐-๗๐.๐๐)	(๕๖.๐๐-๖๒.๕๕)	(๔๙.๐๐-๕๕.๕๕)	(๔๒.๐๐-๔๘.๕๕)	(ต่ำกว่า ๔๒.๐๐)
การประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน	๒๐					
		(๑๘.๐๐-๒๐.๐๐)	(๑๖.๐๐-๑๗.๕๕)	(๑๔.๐๐-๑๕.๕๕)	(๑๒.๐๐-๑๓.๕๕)	(ต่ำกว่า ๑๒.๐๐)
การประเมินการบริหาร ตามหลักธรรมาภิบาล	๑๐					
		(๐๙.๐๐-๑๐.๐๐)	(๐๘.๐๐-๐๘.๕๕)	(๐๗.๐๐-๐๗.๕๕)	(๐๖.๐๐-๐๖.๕๕)	(ต่ำกว่า ๐๖.๐๐)
<b>รวมคะแนนประเมิน</b>	<b>๑๐๐</b>					
		(๙๐.๐๐-๑๐๐.๐๐)	(๘๐.๐๐-๘๙.๕๕)	(๗๐.๐๐-๗๙.๕๕)	(๖๐.๐๐-๖๙.๕๕)	(ต่ำกว่า ๖๐.๐๐)

๔.๒ ความเห็นของคณะกรรมการ

ผ่าน       ไม่ผ่าน

๔.๓ ความเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมิน

๑) จุดเด่น และ/หรือ โอกาสในการพัฒนา

.....  
.....  
.....  
.....

๒) ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

๔.๔ ลงชื่อคณะกรรมการประเมิน

ลงลายมือชื่อ ..... (ประธานกรรมการ)

( )

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงลายมือชื่อ ..... (กรรมการ)

( )

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงลายมือชื่อ ..... (กรรมการ)

( )

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงลายมือชื่อ ..... (กรรมการ)

( )

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ลงลายมือชื่อ ..... (เลขานุการ)

( )

วันที่ ..... เดือน ..... พ.ศ. ....

ส่วนที่ ๕ การรับทราบผลการประเมิน

- ได้รับทราบผลการประเมินแล้ว
- ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมิน (ถ้ามี)

.....

.....

.....

ลงลายมือชื่อ ..... (ผู้รับการประเมิน)  
( ..... )  
วันที่ .. เดือน ..... พ.ศ. ....

## คำอธิบายตัวชี้วัดและระดับการประเมินพฤติกรรมการทำงาน

<b>๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b>	
<p><b>คำจำกัดความ :</b> ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด อีกทั้งยังหมายถึงรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน</p>	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	<p>แสดงความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● พยายามทำหน้างานในหน้าที่ให้ถูกต้อง</li> <li>● พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>● มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>● แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น</li> <li>● แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>
ระดับที่ ๒ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>● ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>● ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>● มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> </ul>
ระดับที่ ๓ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>● เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>
ระดับที่ ๔ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>● พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน</li> </ul>
ระดับที่ ๕ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>● บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li> </ul>

๒. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise)	
คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>● ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>● พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>● ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน <ul style="list-style-type: none"> <li>● รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของตน</li> <li>● รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>● สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้</li> <li>● สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้</li> </ul>
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง <ul style="list-style-type: none"> <li>● มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</li> <li>● สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของคนในหน่วยงานที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ <ul style="list-style-type: none"> <li>● สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>● บริหารจัดการให้หน่วยงานนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

๓. การบริการที่ดี (Service Mind)	
คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการ	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	<p>สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>● ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ</li> <li>● แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>● ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li> </ul>
ระดับที่ ๒ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาระ</li> <li>● ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนา การให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับที่ ๓ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>● ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>● นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>
ระดับที่ ๔ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>● ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>
ระดับที่ ๕ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>● เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>● สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>

๔. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	
คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือมหาวิทยาลัย โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	<p>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</li> <li>● รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม</li> <li>● ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม</li> </ul>
ระดับที่ ๒ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>● ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>● กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</li> </ul>
ระดับที่ ๓ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>● ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>● ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>
ระดับที่ ๔ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ</li> <li>● ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>● รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ul>
ระดับที่ ๕ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถทำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>● คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>● ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผล</li> </ul>

๕. คุณธรรมจริยธรรม (Integrity)	
คำจำกัดความ : การดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม และจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	<p>มีความสุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย</li> <li>● แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</li> </ul>
ระดับที่ ๒ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้</li> <li>● แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน</li> </ul>
ระดับที่ ๓ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และยึดมั่นในหลักการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับผิดชอบ</li> <li>● เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางมหาวิทยาลัย</li> </ul>
ระดับที่ ๔ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางมหาวิทยาลัยแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก</li> <li>● กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์</li> </ul>
ระดับที่ ๕ :	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ul>



๖. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)	
คำจำกัดความ : ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันมหาวิทยาลัยไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>● เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>● เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้</li> </ul>
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>● ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>● สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว</li> </ul>
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน <ul style="list-style-type: none"> <li>● กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ</li> <li>● เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร</li> <li>● สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>● วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน</li> <li>● เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ</li> <li>● สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

๗. วิสัยทัศน์ (Visioning)	
คำจำกัดความ : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>● รู้เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร</li> </ul>
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร <ul style="list-style-type: none"> <li>● อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของมหาวิทยาลัยได้</li> <li>● แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์</li> </ul>
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ <ul style="list-style-type: none"> <li>● โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์</li> <li>● ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ</li> </ul>
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> <li>● ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ</li> </ul>
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ <ul style="list-style-type: none"> <li>● กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ</li> <li>● คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก</li> </ul>