

คู่มือ

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
(Competency)

สารบัญ

หน้า

1. คู่มือการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	1
- รายละเอียดการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	2
2. คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย.....	3
- สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย (University Core Competency)	
1. ความรับผิดชอบต่อสังคม (S : Social Responsibility).....	4
2. การทำงานอย่างชาญฉลาด (W : Work Smart).....	5
3. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (U : Unity).....	6
4. ความคิดสร้างสรรค์ (C : Creativity).....	7
5. ความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม (M : Morals).....	8
- สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency).....	9
1. ความเป็นผู้นำ (Leadership).....	10
2. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning).....	11
3. การวางกลยุทธ์ของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย (Strategic Orientation).....	12
4. ศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Management).....	13
5. การควบคุมตนเอง (Self Control).....	14
6. การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others).....	15
- สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency).....	16
1. ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Teaching and Learning skill).....	17
2. ทักษะการวิจัย (Researching skill).....	18
3. ทักษะการบริการวิชาการ (Academic service skill).....	19
4. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking).....	20
5. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking).....	21
6. การสืบหาข้อมูล (Information Seeking).....	22
7. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness).....	23
8. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order).....	24
9. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility).....	25
10. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing).....	26
11. การบริการที่ดี (Service mind).....	27
12. สังสมความเชี่ยวชาญ (Expertise).....	28

- พจนานุกรมสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.....	29
- ตารางแสดงระดับความสามารถที่คาดหวัง.....	30
3. คู่มือการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน.....	31
คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะหลักศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน	
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH).....	32
2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW).....	33
4. ตารางการกำหนดสมรรถนะ.....	34
5. ตารางแสดงระดับความสามารถที่คาดหวังแบ่งตามประเภทตำแหน่งงาน.....	35

คู่มือ

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
(Competency)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2560

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน มี ๔ ประเภทได้แก่ สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย สมรรถนะหลักคณะ สมรรถนะทางการบริหารและสมรรถนะประจำสายงาน โดยแจกแจงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย (University Core Competency) มี 5 ข้อ

1. S : Social Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคม
2. W : Work Smart การทำงานอย่างชาญฉลาด
3. U : Unity ความเป็นหนึ่งเดียวกัน
4. C : Creativity ความคิดสร้างสรรค์
5. M : Morals ความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) มี 6 ข้อ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
2. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)
3. การวางกลยุทธ์ของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย (Strategic Orientation)
4. ศักยภาพเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
5. การควบคุมตนเอง (Self Control)
6. การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) มี 12 ข้อ

1. ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Teaching and Learning skill)
2. ทักษะการวิจัย (Researching skill)
3. ทักษะการบริการวิชาการ (Academic service skill)
4. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
5. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)
6. การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)
7. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
8. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)
9. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
10. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
11. การบริการที่ดี (Service mind)
12. สังสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)

โดยวิธีให้ผลการประเมินทำได้โดยคุณลักษณะของผู้รับการประเมินกับค่างานและความละเอียดคุณลักษณะในระดับขั้นความคาดหวังของสมรรถนะต่างๆ มีรายละเอียดดังตาราง นอกจากนี้ยังมี แบบประเมินสมรรถนะแนบอยู่ตอนท้ายค่างานและความละเอียดในแต่ละสมรรถนะ เพื่อช่วยให้การประเมินมีชัดเจนและง่ายต่อการประเมินยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ประเมินอาจนำแบบประเมินนี้ไปใช้ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยได้

คู่มือ

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
(Competency)

ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน

คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะหลัก

ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation- ACH)	การมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผล การปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัด ผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้ง ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
ระดับที่ 1	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดี โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง ● พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ● มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ● แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่าง กระตือรือร้น ● แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพ ในงาน
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมี พฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ● ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ● ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ● มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น ● เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ● พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือ แตกต่างไม่เคยมี ใครทำได้มาก่อน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐ และประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ● บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ ของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW)	ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม
ระดับที่ 1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ● รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม

	● ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ● ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ● กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และตั้งใจเรียนรู้จากผู้อื่น ● ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ● ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ● ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ ● รักษามิตรภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ● คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ● ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

ตารางการกำหนดสมรรถนะ			
รายละเอียดสมรรถนะ		หมายเหตุ	
สมรรถนะหลัก มศว. มี 5 ข้อ			
1. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	} บังคับเลือก		
2. การทำงานอย่างชาญฉลาด (Work Smart)			
3. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (Unity)			
4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)			
5. ความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม (Morals)			
สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) มี 12 ข้อ		กำหนดให้เลือก 5 ข้อ	
1. ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Teaching and Learning skill)	} สายวิชาการให้เลือกอย่างน้อย 1 ข้อ	ในข้อ 1 - 3 ส่วนข้อที่เหลือสามารถเลือกได้ ในข้อ 4 - 12	
2. ทักษะการวิจัย (Researching skill)			
3. ทักษะการบริการวิชาการ (Academic service skill)			
4. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	} สายสนับสนุนให้เลือกในข้อ 4 - 12		
5. การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking)			
6. การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)			
7. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)			
8. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)			
9. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)			
10. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)			
11. การบริการที่ดี (Service mind)			
12. สังสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)			
สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) มี 6 ข้อ			
1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)	} บังคับ ผู้บริหาร / บริหารสายปฏิบัติการ		
2. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)			
3. การวางกลยุทธ์ของหน่วยงาน /มหาวิทยาลัย (Strategic Orientation)			
4. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Management)			
5. การควบคุมตนเอง (Self Control)			
6. การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)			
สมรรถนะหลัก รพ. มี 2 ข้อ			
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivaton-ACH)	} บังคับเลือก		
2. การทำงานเป็นทีม (Teamwork-TW)			

ตารางแสดงระดับความสามารถที่คาดหวังแบ่งตามประเภทตำแหน่งงาน

กลุ่มตำแหน่ง	ระดับความสามารถที่คาดหวัง			
	สมรรถนะหลัก SWU	สมรรถนะ ทางการบริหาร	สมรรถนะ ประจำสายงาน	สมรรถนะหลัก รพ.
ผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลประทาน	4	4		4
รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลประทาน	4	4		4
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงพยาบาลชลประทาน	4	4		4
หัวหน้าสาขาวิชา	4	4		4
หัวหน้างาน	3	3		3
หัวหน้าหน่วย	3	3		3
รองศาสตราจารย์	5		5	5
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	4		4	4
อาจารย์ / แพทย์ปฏิบัติหน้าที่สอน	3		3	3
ชำนาญการพิเศษ	4		4	4
ชำนาญการ	3		3	3
ปฏิบัติการ	2		2	2
ชำนาญงานพิเศษ	3		3	3
ชำนาญงาน	3		3	3
ปฏิบัติงาน	2		2	2
พนักงานใหม่ (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี)	1		1	1