

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. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (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 เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และ ทักษะคิดในการปฏิบัติงาน มี ๔ ประเภทได้แก่ สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย สมรรถนะหลักคณะ สมรรถนะ การบริหารและสมรรถนะประจำสายงาน 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. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (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. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ (Concern for Order)
9. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
10. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
11. การบริการที่ดี (Service mind)
12. สังสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)

โดยวิธีให้ผลการประเมินทำได้โดยคุณลักษณะของผู้รับการประเมินกับคำจำกัดความและรายละเอียด คุณลักษณะในระดับขั้นความคาดหวังของสมรรถนะต่างๆ มีรายละเอียดดังตาราง นอกจากนี้ยังมี แบบประเมิน สมรรถนะแนบอยู่ตอนท้ายคำจำกัดความและรายละเอียดในแต่ละสมรรถนะ เพื่อช่วยให้การประเมินมีชัดเจน และง่ายต่อการประเมินยิ่งขึ้น ซึ่งผู้ประเมินอาจนำแบบประเมินนี้ไปใช้ในการประเมินสมรรถนะของพนักงาน มหาวิทยาลัยได้

คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย
(University Core Competency)

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ความรับผิดชอบต่อสังคม (S : Social Responsibility)	มีความเอาใจใส่ ตั้งใจ มุ่งมั่นต่อหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง หน้าที่ภายใน ส่วนงาน หน้าที่ของพนักงานมหาวิทยาลัย ยึดถือประโยชน์ของมหาวิทยาลัยและส่วนรวม ส่งเสริม และสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย ตอบสนองความต้องการของสังคม สื่อสารและรับใช้สังคม
ระดับที่ 1	ปฏิบัติตนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ● ใส่ใจในงานของตนเอง ● มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเอง ● รับทราบเรื่องในส่วนงานได้มีการประชาสัมพันธ์/การจัดกิจกรรมของส่วนงาน มหาวิทยาลัย ● เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนงานและมหาวิทยาลัย
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมของส่วนงาน มหาวิทยาลัย ● มุ่งมั่นพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายให้ดียิ่งขึ้น ● แสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมของส่วนงาน มหาวิทยาลัย ● แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะสนับสนุนงานของส่วนงาน มหาวิทยาลัย ● แสวงหาโอกาสในการแสดงออกถึงการให้ความร่วมมือ สนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ของส่วนงาน มหาวิทยาลัย หรือสังคม
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างสรรค์ สนับสนุนในการดำเนินการกิจกรรมของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ● คิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบ ส่วนงาน มหาวิทยาลัย สังคม ● แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อปรับปรุงกิจกรรมของส่วนงาน มหาวิทยาลัย สังคม ● มีเทคนิคสนใจให้บุคลากรให้ความร่วมมือ/ให้ความสำคัญกับกิจกรรมของส่วนงาน มหาวิทยาลัย
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสื่อสารถึงกิจกรรมของส่วนงาน มหาวิทยาลัยให้บุคลากรภายในส่วนงาน มหาวิทยาลัย สังคมรับทราบ ● ให้คำปรึกษา แนะนำ มีแนวทางเพื่อปรับปรุงกิจกรรมของบุคลากร ส่วนงาน มหาวิทยาลัยให้ดียิ่งขึ้น ● สื่อสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆที่มีประโยชน์ของส่วนงาน มหาวิทยาลัยให้บุคคลภายในภายนอกมหาวิทยาลัยรับทราบ ● ผลักดัน/ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ของส่วนงาน มหาวิทยาลัย สังคม
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย ● ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยและบุคลากรได้ประโยชน์สูงสุด ● บริหาร จัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของส่วนงานตามที่วางแผนไว้ ● ตอบสนองความต้องการของสังคม รับใช้สังคม เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การทำงานอย่างชาญฉลาด (W : Work Smart)	มีความรับผิดชอบในงาน มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ใฝ่รู้ วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการทำงาน ปรับปรุงงาน ทำงานเสร็จทันเวลา งานมีคุณภาพ จัดสรรเวลาอย่างเหมาะสม แสวงหาโอกาสพัฒนาตนเอง รู้จักการจัดการ หรือบริหารเวลาของตนเอง
ระดับที่ 1	แสดงความพยายามในการทำงานที่ดี ● มุ่งมั่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ● ตรงต่อเวลา กระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ● มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา ● แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และวางแผนการทำงานของตนเอง สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ● จัดลำดับความสำคัญของงาน วางแผนการทำงานประจำวันของตน ● กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ● มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ● ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของส่วนงาน
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ● ปรับปรุงวิธีการที่ทำงานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ● ประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่างๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ● มีความคิดริเริ่ม ขั้นตอน วิธีการทำงานใหม่ๆ เสมอ ● แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้งานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในงาน
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำแนะนำ ความคิดเห็นที่มีประโยชน์แก่ผู้อื่น ● อธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด ● แนะนำ ถ่ายทอดวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เพื่อนร่วมงาน ● สามารถให้คำแนะนำ ความคิดเห็นที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ● เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานและความประพฤติ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะที่ 4 และทุ่มเทเวลาและทรัพยากรเพื่อประโยชน์ขององค์กร ● บริหาร จัดการ ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน ทุ่มเทเวลา ทรัพยากรให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการมากที่สุด ● ดูแล ปรับปรุง พัฒนา การให้บริการให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ สร้างคุณค่าเพิ่มและความพึงพอใจ

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ความเป็นหนึ่งเดียวกัน (U : Unity)	ความเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้เกียรติให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่าง ๆ กับสมาชิกในทีม
ระดับที่ 1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ ● รับรู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ● เข้าร่วมประชุมกับทีมงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย และความคืบหน้าของงาน ● ให้ข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ได้ครบถ้วนตามที่สมาชิกในทีมร้องขอ ● สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงานได้
ระดับที่ 2	แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 1 และมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ● มีเป้าหมายของการทำงานร่วมกันและช่วยสมาชิกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม ● กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ● ชี้ให้สมาชิกเห็นถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของทีมงาน ● นำเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม
ระดับที่ 3	แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม ● เห็นคุณค่าและความสำคัญถึงความหลากหลายของทัศนคติ ความสามารถของสมาชิก ● ส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีม ● แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม ● สนับสนุนความเป็นหนึ่งเดียวกันมากกว่าการแข่งขันกัน
ระดับที่ 4	แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 3 และกำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม ● วิเคราะห์ วิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเสนอแนะวิธีการปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ สุภาพและให้เกียรติ ● ส่งเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อเป้าหมายของทีม ● วิเคราะห์หาข้อสรุปและนำความคิดเห็นของทีมงานไปปฏิบัติ ● สอนสมาชิกในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ
ระดับที่ 5	แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ ● กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายของส่วนงาน ● ติดตามและประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง ● ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ● สนับสนุนให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกับทีมงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ความคิดสร้างสรรค์ (C : Creativity)	ความสามารถในการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ส่วนงาน และระดับมหาวิทยาลัย
ระดับที่ 1	พยายามใช้วิธีการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อมาทดแทนวิธีการที่ใช้อยู่เดิมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ • ใฝ่รู้ กระตือรือร้น มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่เพื่อเติมเต็มความรู้ ความสามารถของตนเอง • กล้าคิดกล้าแสดงออก มีความคิด มุมมองแบบกว้างและยืดหยุ่น มีทักษะการฟังที่ดี • แสดงออกถึงความเต็มใจขอคำแนะนำจากผู้อื่นและรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายในการพัฒนาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการทำงาน • สามารถประยุกต์ใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตนเอง
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ • นำขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ มาทดลองใช้ปฏิบัติ • แสดงความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในงานของตนเอง/ส่วนงาน /ในที่ประชุม • คิดริเริ่ม สร้างสรรค์ขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ จากความผิดพลาดและความสำเร็จในงานที่เกิดขึ้น • แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอยู่เสมอ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และคิดนอกกรอบ มีมุมมองที่แตกต่างเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานใหม่ในส่วนงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ • ให้อิสระในความคิดของตนเอง เพื่อคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้กับส่วนงาน • มีการประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตน • มีเทคนิคในการจูงใจ/ถ่ายทอดมุมมองความคิด/แสดงความคิดเห็นให้สมาชิกในทีมให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีประโยชน์ในการทำงาน • แสวงหาทางออกของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานจากการระดมสมองของทีมงาน
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในส่วนงาน มหาวิทยาลัย • สามารถคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหา และตัดสินใจตามสภาพแวดล้อมของปัญหาได้ ภายใต้ อุปสรรคและความจำกัดของทรัพยากรต่างๆ • คิดริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับส่วนงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย • นำเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ • คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เกิดขึ้นของส่วนงาน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างสรรค์นวัตกรรมในมหาวิทยาลัย • นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย • หาวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง • คิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อภาพลักษณ์หรือผู้ใช้บริการของมหาวิทยาลัย • แสดงความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างไปจากบุคคลในระดับที่สูงกว่า

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม (M : Morals)	มีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ รักษาവാจา เชื่อถือและไว้วางใจได้เสมอ
ระดับที่ 1	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ● ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย ● ซื่อตรง ไม่คดโกง ไม่ใช้เวลาและทรัพย์สินของส่วนงานเพื่อประโยชน์ของตนเอง ● แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น ● รักษาความลับของส่วนงาน โดยไม่นำไปบอกกล่าวให้ผู้อื่นรับรู้
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเชื่อถือได้ ● รักษาവാจา พูดความจริง ตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง ● ตักเตือนสมาชิกในทีม เมื่อทำผิดระเบียบหรือกฎของมหาวิทยาลัย ● รักษาคุณความดี ละเว้นความชั่ว ตามค่านิยมที่ดีของศาสนาและสังคม ● มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย อุทิศร่างกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและส่วนงานบรรลุผล
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ ● มีสำนึก รักษาคำพูด คำมั่นสัญญา และสุจริตโปร่งใสอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ● กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมรักษาวาจาบรรณ ปฏิบัติตามระเบียบวินัย มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ● อดทน อดกลั้นต่อสิ่งไม่พึงงาม สิ่งล่อตาล่อใจ ที่จะนำไปสู่ความไม่เหมาะสม ● หนักแน่น สงบ สุภาพ ในสถานการณ์สับสน ตึงเครียด หรือยุ่งเหยิง รวมถึงยืนหยัดบนความถูกต้อง ไม่แสดงความท้อถอยต่ออุปสรรคและความยากลำบาก
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอ้างความถูกต้อง ● เป็นตัวอย่างที่ดีของพนักงานมหาวิทยาลัยในการยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของวิชาชีพ ● ถ่ายทอดหลักจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัยให้กับบุคคลภายนอกรับรู้ได้ ● เข้มงวดในการรักษาระเบียบ วินัย และความเรียบร้อย ถูกต้องในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ● พัฒนาระบบงานเพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยปฏิบัติได้ด้วยความเปิดเผย โปร่งใส สามารถตรวจสอบถ่วงดุลกันได้
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม ● กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์ ● ยืนหยัดเพื่อพิทักษ์ความถูกต้อง ชื่อเสียงของส่วนงานและมหาวิทยาลัย แม้อาจทำให้มีผู้เสียประโยชน์หรือเกิดความไม่พอใจก็ตาม

คำจำกัดความและรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหาร
(Managerial Competency)

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ความเป็นผู้นำ (Leadership)	ความสามารถในการวางแผนและเป็นตัวอย่างที่ดี การมีศิลปะในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
ระดับที่ 1	บริหารการประชุมได้ดีและคอยชี้แจงข่าวสารความเป็นไปอยู่เสมอ ● กำหนดประเด็นหัวข้อในการประชุม วัตถุประสงค์ ควบคุมเวลา และแจกแจงหน้าที่รับผิดชอบให้แก่บุคคลในกลุ่มได้ ● แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจรับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ ● อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ● ปฏิบัติต่อสมาชิกในทีมด้วยความยุติธรรม
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม ● ลงมือกระทำการเพื่อช่วยให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ● กำหนดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน ใช้โครงสร้างที่เหมาะสม เลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือใช้วิธีการอื่นๆเพื่อช่วยสร้างสถานะที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น ● เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้กลุ่มหรือกระบวนการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ● สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการแสดงศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อเสริมประสิทธิภาพ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน ● เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน ● ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของส่วนงาน มหาวิทยาลัย ● จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน ● ช่วยเหลือให้ทีมงานเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนนั้น ๆ
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประพฤติตนเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ● กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่มและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทีมงาน ● ยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) ในการปกครองทีมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ● สนับสนุนการมีส่วนร่วมของทีมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการอุทิศตนให้กับการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายขององค์กร
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนต่อทีมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ● สื่อสารวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงได้จริง ● เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จได้ด้วยกลยุทธ์และวิธีการดำเนินการที่เหมาะสม ● มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเตรียมการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)	ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานที่ชัดเจนให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และสามารถผลักดันและกระตุ้นให้ผู้อื่นความร่วมมือแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์
ระดับที่ 1	รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร ● รู้เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร ● เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรโดยรวมได้
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ● อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของมหาวิทยาลัยได้ ● แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ ● แบ่งปันความรับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวโดยให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นด้วย
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ● โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ● ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ● สามารถสอนงานและการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ ● ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบอยู่ด้วยวิธีสร้างแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้นและความร่วมมือร่วมใจให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้วิสัยทัศน์มาช่วยกำหนดนโยบายในงาน ● มีการพัฒนาปรับปรุงนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ ● คิดนอกกรอบ นำเสนอความคิดใหม่เพื่อใช้กำหนดนโยบายในงานเพื่อประโยชน์หรือโอกาสขององค์กรโดยรวมอย่างที่ไม่ได้คิดมาก่อน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ● กำหนดเป้าหมาย และทิศทางการในมหาวิทยาลัยด้วยความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งว่า เป้าหมายเหล่านั้นสอดคล้องเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ มหาวิทยาลัย ● คาดการณ์ได้ว่าสถานการณ์ในมหาวิทยาลัยอาจได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทุกด้านทั้งภายในและภายนอกประเทศ และเสนอกลยุทธ์เพื่อให้มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์สูงสุดจากการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การวางกลยุทธ์ของ หน่วยงาน (Strategic Orientation)	ความเข้าใจวิสัยทัศน์และนโยบาย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้
ระดับที่ 1	รู้และเข้าใจนโยบายของมหาวิทยาลัย ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ● เข้าใจนโยบาย การกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับการกิจของ หน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร ● สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้ ● สามารถอธิบายความเกี่ยวข้องของนโยบายมหาวิทยาลัย การกิจของหน่วยงานได้อย่างถูกต้องเป็น รูปธรรม
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ ● ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ได้ ● ใช้ความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารมาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ ● สามารถกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในการ ปฏิบัติงานในอนาคต ● ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตน ดูแลรับผิดชอบ ● คิดโครงการ แผนงานที่ผลสัมฤทธิ์มีประโยชน์ระยะยาว หรือประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบ ความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่าง ๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ ตนดูแลรับผิดชอบ
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเชื่อมโยงสถานการณ์ในประเทศเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ● ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภายในประเทศที่ซับซ้อนโดยมองภาพในลักษณะองค์รวมเพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ● คิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็น ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ของหน่วยงานที่เปลี่ยนแปลงไป
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และปรับเปลี่ยนทิศทางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ● มีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและมีการประเมินความเสี่ยง อย่างต่อเนื่อง ● สร้างสรรค์และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากบริบทของ มหาวิทยาลัยในภาพรวมและปรับให้เหมาะสม ปฏิบัติได้จริง

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นจริง
ระดับที่ 1	เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน ● เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน สามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยนที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้ ● เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนั้น
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น ● ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ● สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้น ● กระตุ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ● เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร ● สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร ● สร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ ● วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน ● เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และดำเนินการตามแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ● เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนขององค์กร ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ ● สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การควบคุมตนเอง (Self Control)	ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจถูกยั่วยุหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตร หรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้น เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 1	ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม ● ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์ ● อดกลั้นไม่แสดงพฤติกรรมหุนหันพลันแล่น
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และหลีกเลี่ยงหรือเบี่ยงเบนสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ ● รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม อาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ (ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์) ชั่วคราวหากกระทำไม่ได้ หรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนา หรือ หยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างสงบ แม้จะถูกยั่วยุจากฝ่ายตรงข้าม ● รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวังหรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกและไม่ได้ตอบรุนแรงแม้จะถูกยั่วยุจากฝ่ายตรงข้าม และยังคงสติปฏิบัติตนต่อไปได้อย่างสงบ . ● สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีพฤติกรรมตอบโต้ได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความรุนแรงทางอารมณ์ ● รู้สึกถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนา หรือการปฏิบัติงาน แต่สามารถเลือกวิธีการแสดงออกในทางสร้างสรรค์เพื่อแก้ไขสถานการณ์ให้ดีขึ้น ● สามารถจัดการกับความเครียดหรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ● ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตน หรือวางแผนล่วงหน้าเพื่อจัดการกับความเครียดและความกดดันทางอารมณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ● บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ ● ละวางอารมณ์ ระวังอารมณ์รุนแรง โดยการพยายามทำความเข้าใจต้นเหตุ เข้าใจตนเอง เข้าใจสถานการณ์ เข้าใจคู่กรณี ตลอดจนบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ อาจให้อภัยหรือปล่อยวางได้ตามแต่กรณี สามารถแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบทและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การสอนงานและ มอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)	ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้
ระดับที่ 1	สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน ● สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน ● ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน ● มีการใช้เทคนิคการสอนงานที่ดี
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีศักยภาพ ● เข้าใจข้อดีและข้อด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหนทางเพื่อสนับสนุนส่งเสริมข้อดีให้โดดเด่นและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง ● ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพด้านดีของตนเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนเพื่อให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน ● วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ● มอบหมายงานที่เหมาะสม ตลอดจนทรัพยากรที่จำเป็น คำชี้แนะและการสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ รวมทั้งให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ● มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสรื้อเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง ● พร้อมจะยอมเสี่ยง โดยยอมให้ผู้อื่นตัดสินใจในบางเรื่อง
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ● ช่วยปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ● มีจิตวิทยาในการเข้าถึงจิตใจและเหตุผลเบื้องหลังพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาสนับสนุนในการล้มล้างความเชื่อ และค่านิยมเชิงลบและพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ● เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ริเริ่มสิ่งใหม่ด้วยตนเองโดยการมอบหมายอำนาจตัดสินใจให้
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้อำนาจและสอนงาน ● สนับสนุนส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ให้อำนาจและมีการสอนงานกันเองเพื่อพัฒนาการร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร ● สร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการทำงาน ตลอดจนจัดหาทรัพยากรและการสนับสนุนต่าง ๆ ที่จำเป็นให้

คำจำกัดความและรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน
(Functional Competency)

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ทักษะการจัดการเรียนการสอน (Teaching and Learning skill)	ความสามารถในการบูรณาการวิชาการ และความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการถ่ายทอดเนื้อหา การจัดเตรียมแผนการสอน การเลือกใช้ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอนที่เหมาะสม รวมทั้ง การกระตุ้น ส่งเสริมให้นิสิตมีส่วนร่วมในชั้นเรียน รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 1	สอนนิสิตให้ครบตามตารางเวลาการสอนที่กำหนด ● จัดเตรียมแผนการสอนและทรัพยากรประกอบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาที่จะสอน ● ถ่ายทอดเนื้อหา และตอบข้อซักถามของนิสิตได้ครบถ้วน ชัดเจน ● สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน ● ใช้วิธีการวัดผลการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหารายวิชา
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ ● ปรับปรุงวิธีการและทรัพยากรประกอบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและกลุ่มผู้เรียน ● ยกตัวอย่างและกรณีศึกษาประกอบการสอนได้อย่างชัดเจน ● กระตุ้นจูงใจให้นิสิตมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนการสอน ● กระตุ้นให้นิสิตเกิดการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมนอกชั้นเรียน ● ประเมิน/ตรวจสอบวิธีการจัดการเรียนการสอนของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ ● เลือกใช้กระบวนการจัดการเรียนการสอน และทรัพยากรที่เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาและศักยภาพของผู้เรียน ● บูรณาการความรู้และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการบวนการเรียนการสอน ● พัฒนาแนวทางการเรียนการสอนให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ● วิเคราะห์/วิพากษ์ และให้คำแนะนำผู้เรียน ในเรื่อง/ประเด็นต้องพัฒนาเพิ่มเติม
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ ● เป็นที่ปรึกษา/ให้คำแนะนำในเรื่องการจัดการเรียนการสอนให้แก่อาจารย์ผู้อื่นภายในส่วนงานได้ ● แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอนกับอาจารย์ภายในมหาวิทยาลัยได้ ● ร่วมวางแผน/ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของภาควิชา/ส่วนงานได้
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ ● สอนและถ่ายทอดความรู้เชิงวิชาการให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมได้ ● สนับสนุนและส่งเสริมอาจารย์/นิสิตเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการภายนอกมหาวิทยาลัย ● สนับสนุนและส่งเสริมให้อาจารย์สร้างผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ● สร้างเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ทักษะการวิจัย (Research skill)	ความสามารถในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่การกำหนดประเด็นปัญหา/หัวข้อวิจัย เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์และสรุปผล การนำเสนอผลงาน การเผยแพร่และการนำไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานด้านการวิจัยอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 1	กำหนดประเด็นปัญหาหรือหัวข้อวิจัยได้ - เขียนข้อเสนองานวิจัย (Research Proposal) ได้ถูกต้อง ครบถ้วนและน่าสนใจ - อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับงานวิจัยที่รับผิดชอบได้ - สามารถสืบค้นหาแหล่งข้อมูลสารสนเทศสำหรับการทำวิจัยได้ - ร่วม/ดำเนินการวิจัยตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายได้
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ - กำหนดกรอบและแนวทางในการทำวิจัยได้ถูกต้อง ตรงตามหลักการวิจัย - ออกแบบกระบวนการวิจัยให้เหมาะสมกับประเด็นปัญหาหรือหัวข้อวิจัยได้ - วิเคราะห์ข้อมูลโดยเลือกใช้เทคนิควิธีการได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม - เขียนอภิปรายผลการวิจัยในส่วนที่ได้รับมอบหมายได้
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ - สามารถทำวิจัยและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น วิจัยเชิงพาณิชย์ วิจัยการพัฒนางานองค์กรหรือวิจัยการจัดการเรียนรู้เพื่อชีวิตและชุมชน - ริเริ่ม/ต่อยอดโครงการวิจัยได้ด้วยตนเอง - นำเสนอ/เผยแพร่ผลงานวิจัยในรูปแบบ/แหล่งต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับในศาสตร์ของตนได้ - ให้คำแนะนำปรึกษาผู้อื่นเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการวิจัยในสาขาที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญได้
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ - พัฒนาและดำเนินงานโครงการวิจัยอย่างต่อเนื่อง - นำเสนอ/เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารวิชาการ หรือเวทีระดับนานาชาติได้ - เป็นที่ปรึกษา/นักวิจัยพี่เลี้ยงให้แก่อาจารย์รุ่นน้อง เกี่ยวกับการดำเนินโครงการวิจัยในสาขาที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญได้ - สนับสนุนให้มีการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ - เป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิในการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการวิจัยให้แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้ - สร้าง/เข้าร่วม/พัฒนาเครือข่ายการวิจัยในศาสตร์ที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญ - ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการพัฒนางานวิจัยในส่วนงานอย่างต่อเนื่อง - มีส่วนร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับงานวิจัยในระดับส่วนงาน/มหาวิทยาลัยได้

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ทักษะการบริการวิชาการ (Academic service skill)	ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดในรูปเอกสาร บทความ หลักสูตรฝึกอบรม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การเป็นวิทยากรเพื่อผลิตผลงานบริการทางวิชาการแก่สังคม
ระดับที่ 1	แสดงออกถึงความสนใจที่จะเรียนรู้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบ • ยินดีเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการพัฒนาความรู้ตามที่หน่วยงานมอบหมาย • รับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนาตนเองให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ตามความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาของตน เพื่อสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และ • สามารถนำเสนอแนวคิดในรูปเอกสารบทความ หลักสูตรฝึกอบรม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ • สามารถเป็นวิทยากร เพื่อผลิตผลงานบริการทางวิชาการแก่สังคม • มีความรู้เนื้อหาและติดตามความก้าวหน้าในศาสตร์ของตนเองเพื่อนำมาใช้ในการให้บริการ วิชาการแก่สังคม
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และ • มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย/ชุมชน • สำรวจความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อนำมาออกแบบเนื้อหาและรูปแบบการให้บริการ วิชาการแก่สังคมที่สอดคล้องตรงตามความต้องการ และเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายผู้รับบริการ • สามารถนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการให้บริการวิชาการแก่สังคม เพื่อสนับสนุนต่อระบบ การศึกษาที่เน้นเทคโนโลยีที่ทันสมัย
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และ • นำผลการให้บริการวิชาการแก่สังคมมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และการวิจัย • สามารถถ่ายทอดความรู้เนื้อหาในศาสตร์ของตนเองเพื่อให้บริการวิชาการแก่สังคม รวมทั้ง สามารถสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและนำมาปรับปรุงได้ • ให้คำปรึกษา แนะนำการจัดทำโครงการบริการวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงานแก่สังคมได้ • ริเริ่มโครงการบริการวิชาการที่สนับสนุนผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยสู่ระดับประเทศ ระดับชาติ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และ • ส่งเสริม และสนับสนุนให้มีการบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย และผู้ที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ • มีส่วนร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริการวิชาการแก่ชุมชนสังคมในระดับส่วนงาน/มหาวิทยาลัยได้

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	การทำความเข้าใจสถานการณ์ อธิบายประเด็น สถานการณ์ ปัญหาโดยการแยกข้อมูลที่ได้ออกเป็นประเด็นย่อยๆ หรือการกำหนดกรอบแนวคิด ประเด็นหลัก โดยการเชื่อมต่อความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัน อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ
ระดับที่ 1	มีความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา โดยสามารถวิเคราะห์สถานการณ์หรือแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนย่อยๆ ได้ • รู้ขอบเขต เข้าใจสถานการณ์ ผลที่ต้องการจากข้อมูลที่วิเคราะห์ • ระบุประเด็นย่อยๆ ของข้อมูล ปัญหา สถานการณ์ได้
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหา หรืองานโดยสามารถระบุเหตุและผล ข้อดี ข้อเสียในประเด็นต่างๆ และวางแผนงานตามลำดับความสำคัญ • รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาประกอบการวิเคราะห์ • จัดลำดับความสำคัญ/เร่งด่วน ความเป็นเหตุเป็นผล • แยกข้อดีข้อเสียของประเด็นต่างๆ ได้ • วิเคราะห์ความสัมพันธ์และแตกประเด็นปัญหาของงาน ที่ตนเองรับผิดชอบ กับงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการเดียวกันได้
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปัญหาหรืองาน • เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของเหตุการณ์ ประเด็นต่างๆ ได้ • กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็นรายละเอียดที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ • วางแผนขั้นตอนการดำเนินงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถวิเคราะห์ วางแผน และคาดการณ์ปัญหา พร้อมวางแผนทางป้องกันปัญหาล่วงหน้าในงานที่ซับซ้อนได้ • แยกประเด็นปัญหาที่เชื่อมโยงซับซ้อนออกเป็นส่วนๆ • หาแนวทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อการแก้ปัญหา • กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ของงานที่ซับซ้อน และหาทางป้องกันปัญหาไว้ล่วงหน้า
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถใช้เทคนิคและรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงานการทำงาน และหาทางเลือกสำหรับป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น • ใช้วิธีวิเคราะห์ด้วยเทคนิคที่เหมาะสม เป็นระบบ หลากหลายรูปแบบ ในการแยกประเด็นปัญหาที่สลับซับซ้อนออกเป็นส่วนๆ เพื่อหาทางเลือกในการแก้ปัญหาและการพิจารณาข้อดี ข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)	การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ
ระดับที่ 1	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ ตลอดจนหลักสามัญสำนึกทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงาน
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และประยุกต์ประสบการณ์ - พิจารณารูปแบบของข้อมูลแล้วสามารถระบุแนวโน้ม หรือระบุข้อมูลที่ขาดหายไปได้ - ประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดที่ซับซ้อนมาใช้ในการพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน ระบุประเด็นปัญหาในงานได้อย่างลึกซึ้ง แยกคาย แม้ในบางกรณี แนวคิดที่นำมาใช้และสถานการณ์ที่ประสบอยู่ดูเหมือนจะไม่มีเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอธิบายปัญหา/งานในภาพองค์รวม - พิจารณาสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาซับซ้อนด้วยกรอบแนวคิดและวิธีพิจารณาแบบมองภาพองค์รวม และอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้โดยง่าย - จัดการสังเคราะห์ข้อมูล สรุปแนวคิด ทฤษฎี องค์ความรู้ ฯลฯ ที่ซับซ้อนเป็นคำอธิบายที่สามารถเข้าใจได้โดยง่าย และเป็นประโยชน์ต่องาน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และคิดนอกกรอบเพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ คิดนอกกรอบ พิจารณาสິงต่าง ๆ ในงานด้วยมุมมองที่แตกต่าง อันนำไปสู่การประดิษฐ์คิดค้น การสร้างสรรค์และการนำเสนอรูปแบบ วิธี ตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน และเป็นประโยชน์ต่องาน และมหาวิทยาลัย

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การสืบหาข้อมูล (Information Seeking)	ความสนใจใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการทำงาน
ระดับที่ 1	สามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่หรือหาข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ● สามารถนำข้อมูลที่มีอยู่มาปรับปรุง แก้ไขเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานได้ ● หาข้อมูลโดยซักถามผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง ● สามารถจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบได้
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสืบเสาะค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือและอ้างอิงได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ● สามารถพิจารณาและตัดสินใจเลือกใช้ข้อมูลจากแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ● สามารถใช้วิธีการที่เหมาะสมในการค้นหาข้อมูลในการปฏิบัติงานได้ ● สืบเสาะปัญหาหรือสถานการณ์ จากผู้ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ หรือประเด็นปัญหามากที่สุด ● ใช้เทคนิคใหม่ๆ ในการสืบเสาะค้นหาข้อมูลในการปฏิบัติงานได้
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และแสวงหาข้อมูลเชิงลึกจากผู้รู้ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องนั้น ● ตั้งใจสืบเสาะ แสวงหาแหล่งของข้อมูลเชิงลึกจากบริบท สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และผู้รู้ที่ไม่ได้มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงเรื่องนั้น ● มีจิตวิทยาในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับแหล่งข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ● ซักถามคำถามอย่างเจาะลึกต่อเนื่อง เพื่อหาต้นตอของสถานการณ์ ปัญหา หรือโอกาสที่อาจจะเกิดขึ้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสืบค้นข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถืออย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการวิจัย ● ดำเนินการเก็บข้อมูลที่จำเป็นอย่างเป็นระบบ ● สืบค้น/วิจัยข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ● ใช้เทคโนโลยี การสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่น่าเชื่อถืออย่างเป็นระบบในการทำงานได้
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และวางระบบการสืบค้นเพื่อหาข้อมูลให้เป็นปัจจุบันที่ทันเหตุการณ์อย่างต่อเนื่อง ● วางระบบการสืบค้น เพื่อให้มีข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ป้อนเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ● กำหนดมอบหมายให้ผู้อื่นทำการสืบค้นข้อมูลให้อย่างสม่ำเสมอ

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)	การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่
ระดับที่ 1	เห็นโอกาสหรือปัญหาระยะสั้นและลงมือดำเนินการ ● เล็งเห็นโอกาสในขณะนั้นและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน ● เล็งเห็นปัญหา อุปสรรคและลงมือหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และจัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุการณ์วิกฤต ● ลงมืออย่างฉับไวเมื่อเกิดปัญหาหรือในเวลาวิกฤติ ● กระทำการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอให้ปัญหาลี้คลายไปเอง ● รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค ● มีใจเปิดกว้าง ยอมรับความคิดแปลกใหม่และแสวงหาแนวทางที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และลงมือกระทำการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น ● คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้า ● ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะยาว ● คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 4 – 12 เดือนข้างหน้า ● คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาอย่างยั่งยืน ● คาดการณ์และลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 12 เดือนข้างหน้า ● สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)	ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาท หน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม สามารถวางแผน ติดตาม ตรวจสอบการทำงาน และการวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบข้อมูล และรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน
ระดับที่ 1	ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครบถ้วนโดยสามารถอธิบายข้อผิดพลาดได้ ● รู้และเข้าใจประเด็นที่จะต้องตรวจสอบของงานที่ได้รับมอบหมาย ● อธิบายได้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด ● สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลได้ตามมาตรฐานที่กำหนด
ระดับที่ 2	แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 1 และคำนึงถึงมาตรฐานผลงาน ● สามารถตั้งข้อสงสัยกับข้อมูลที่ไม่ชัดเจน และหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ข้อมูลมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ● มีการตรวจสอบ ตั้งคำถามหรือข้อสงสัยถึงความถูกต้องในมาตรฐานผลงาน ● ติดตามความคืบหน้าของงานไว้ก่อนล่วงหน้าเสมอ
ระดับที่ 3	แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 2 และวางแผนป้องกันข้อผิดพลาด ● สามารถค้นพบข้อผิดพลาดของข้อมูลหรือผลงานที่ปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ● สามารถค้นหาสาเหตุของข้อผิดพลาดในงานที่เกิดขึ้น และวางแผนป้องกันข้อผิดพลาดในงานที่อาจเกิดขึ้น ● วางแผนการทำงานของตนเองไว้ล่วงหน้าเสมอ
ระดับที่ 4	แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการป้องกันข้อผิดพลาดในงานที่อาจเกิดขึ้น ● สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานถึงประเด็นหรือจุดที่จะต้องตรวจสอบข้อมูลในรายละเอียด ● อธิบายให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจถึงปัญหาและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานที่ผิดพลาด ● สามารถกำหนดมาตรฐานผลงานแบบใหม่ แตกต่าง หรือสูงขึ้น
ระดับที่ 5	แสดงพฤติกรรมและสมรรถนะระดับที่ 4 และกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางในการแก้ปัญหา ● กำหนดมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติในการตรวจสอบรายละเอียด ความถูกต้อง ครบถ้วน และเรียบร้อยของผลงาน ● กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กร ● ให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการวิเคราะห์และกำหนดทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)	ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป
ระดับที่ 1	มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวได้แม้ประสบความยากลำบากในการปฏิบัติงาน ● สามารถปรับตัว และยอมรับและเข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่นในการปฏิบัติงาน
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และยอมรับ เข้าใจความเห็นของผู้อื่นหรือเต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิดทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่ๆ ที่ทันสมัย และถูกต้อง ● เต็มใจที่จะยอมรับการปรับเปลี่ยนทัศนคติของตนเอง ● สามารถปรับเปลี่ยนความคิด ทัศนคติเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ๆ ที่ทันสมัย และถูกต้อง
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และมีวิสัยทัศน์ในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อผลสำเร็จของงานและองค์กร ● มีความคล่องตัวในการปฏิบัติหน้าที่ ใช้กฎเกณฑ์ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างยืดหยุ่น ● มีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานได้ ● ปรับเปลี่ยนวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์แต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้ ● ปรับแก้ไขกฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานที่ล้าสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ● ปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า ● ทบทวน กฎระเบียบและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ดูแล้วรับผิดชอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน ● ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการทำงาน สายการบังคับบัญชาเป็นการเฉพาะกิจ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)	ความตั้งใจที่จะสื่อสารด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล่อม โน้มน้าว บุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน
ระดับที่ 1	นำเสนออย่างตรงไปตรงมา นำเสนอความเห็นอย่างตรงไปตรงมาในการอภิปรายหรือนำเสนอผลงาน อาจยกเหตุผลความเป็นมา ข้อมูล หรือความสนใจของผู้ฟังมาประกอบการพูดหรือการนำเสนอ หรือยกตัวอย่างอย่างเป็นรูปธรรมมาประกอบการนำเสนอ เช่น ภาพประกอบหรือการสาธิต เป็นต้น แต่ยังมีได้ปรับปรุงแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ มีการเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการนำเสนออย่างรอบคอบละเอียดถี่ถ้วนอาจมีการนำเสนอประเด็นข้อคิดเห็นที่แตกต่างกันในการบรรยายหรืออภิปราย เพื่อความกระจ่างหรือเพื่อจูงใจให้เห็นด้วย
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และใช้ศิลปะการจูงใจ - ปรับปรุงแบบการนำเสนอและอภิปรายให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง คาดการณ์ถึงผลกระทบของสิ่งที่นำเสนอและภาพพจน์ของผู้พูดที่จะมีต่อผู้ฟัง - ใช้รูปแบบการนำเสนอที่วางแผนไว้ล่วงหน้าอย่างดี ตื่นตาตื่นใจและแปลกใหม่ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ฟังในทิศทางที่ตนต้องการ อีกทั้งคาดการณ์และเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อรับมือกับปฏิกิริยาของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และใช้อิทธิพลทางอ้อมในการจูงใจ - โน้มน้าวใจผู้ฟังทางอ้อมด้วยการชักจูงเป็นลูกโซ่ เช่น ให้ คุณ A แสดงให้คุณ B เห็น เพื่อให้คุณ B ไปบอกคุณ C ต่อไปอีกทอดหนึ่ง เป็นต้น มีการปรับแต่ละขั้นตอนในการสื่อสารนำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย - ให้ผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ มาช่วยในการสื่อสารจูงใจได้ผลดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ - สร้างกลุ่มผู้สนับสนุนอยู่เบื้องหลังหรือสร้างกลุ่มแนวร่วม เพื่อช่วยสนับสนุนผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ฯลฯ ให้สัมฤทธิ์ผล - ใช้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับปฏิกิริยาของผู้รับสาร พฤติกรรมกลุ่ม จิตวิทยามวลชน ฯ ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
การบริการที่ดี (Service Mind)	ความตั้งใจ และความพยายามของบุคลากร ในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของ พนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ ข้าราชการบำนาญ ลูกจ้าง ประชาชนทั่วไป
ระดับที่ 1	ให้บริการที่เป็นมิตร ● ให้บริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ ● ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ● ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่าเบียด ไม่แค้นใจ หรือปิดการะ ● คอยติดตามเรื่องและแจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนเรื่อง ต่างๆที่ให้บริการ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการ ● ช่วยประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแก้ไขปัญหาหรือหาแนว ทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ● คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และเมื่อพบข้อบกพร่องให้นำไปปรับปรุงบริการให้ ดีขึ้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ ● ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่ แท้จริงแก่ผู้รับบริการ ● กำหนดกรอบแนวทางการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับตามสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ และสามารถช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหาต่างๆ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ● พยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ● คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการ ให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
สั่งสมความเชี่ยวชาญ (Expertise)	สนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
ระดับที่ 1	ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ● ติดตามเทคโนโลยี องค์ความรู้ใหม่ๆ จากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ● ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และความรอบรู้ในเทคโนโลยี ● รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ใหม่ๆ แนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยในสาขาของตน และที่เกี่ยวข้องหรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตน
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำวิชาการ องค์ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ ● ประยุกต์ใช้หลักวิชาการที่ต้องใช้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ● นำวิชาการความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางปฏิบัติ ระบบงาน กลวิธีการให้บริการที่ต้องมีความชำนาญให้มีคุณภาพอยู่เสมอ ● สั่งสมความรู้ วิทยาการใหม่ๆ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีความรู้อยู่เสมอ
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และมีความรอบรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและสามารถนำความรู้ไปบูรณาการและปรับใช้ได้ ● มีความรู้ เชี่ยวชาญในงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุม ● นำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ● หาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนความเชี่ยวชาญในหน่วยงาน ● สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาความเชี่ยวชาญในหน่วยงาน มหาวิทยาลัย ● ให้การสนับสนุน ชุมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน ● มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง

พจนานุกรมสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความหมายของสมรรถนะ Competency หมายถึง ชีตความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคลหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของพนักงาน ที่องค์กรคาดหวังหรือต้องการ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้มีนโยบายกำหนดสมรรถนะ โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่

1. สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย (University Core Competency) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมี โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 5 ตัว ได้แก่ S-W-U-C-M (SWU ComMunity) ดังนี้

สมรรถนะหลักมหาวิทยาลัย (University Core Competency)	สาย วิชาการ	สาย ปฏิบัติการ	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	ผู้บริหาร
1. S : Social Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคม	✓	✓	✓	✓
2. W : Work Smart การทำงานอย่างชาญฉลาด	✓	✓	✓	✓
3. U : Unity ความเป็นหนึ่งเดียวกัน	✓	✓	✓	✓
4. C : Creativity ความคิดสร้างสรรค์	✓	✓	✓	✓
5. M : Morals ความยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม	✓	✓	✓	✓

2. สมรรถนะหลักคณะหรือส่วนงาน (Faculty Core Competency) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในระดับคณะ/ส่วนงาน ซึ่งส่วนงานคาดหวังให้พนักงานภายในคณะ/ส่วนงานจำเป็นต้องมี

3. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทางการบริหาร ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับบริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปจำเป็นต้องมี โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารได้ 6 ตัว ดังนี้

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	ผู้บริหาร
1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)	✓	✓
2. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning)	✓	✓
3. การวางกลยุทธ์ของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย (Strategic Orientation)	✓	✓
4. ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	✓	✓
5. การควบคุมตนเอง (Self Control)	✓	✓
6. การสอนงานและมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)	✓	✓

4. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้พนักงานในสายงานที่จำเป็นต้องมีตามตำแหน่งที่กำหนด โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะประจำสายงานไว้ 12 ตัว โดยคณะ/ส่วนงาน สามารถเลือกสมรรถนะประจำสายงานที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งได้ ตำแหน่งละ 5 ตัว

ตารางแสดงระดับความสามารถที่คาดหวังแบ่งตามประเภทตำแหน่งงาน
ของพนักงานมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (Competency Mapping)

กลุ่มตำแหน่ง	ระดับความสามารถที่คาดหวัง			
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะประจำสายวิชาการ	สมรรถนะประจำสายปฏิบัติการ
กลุ่มบริหาร				
- ผู้บริหารระดับสูงได้แก่ ผู้บริหารที่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง (รองอธิการบดี คณบดี ผอ.สถาบัน/สำนัก ผอ.โรงเรียนสาธิต หรือเทียบเท่า) และผู้บริหารปฏิบัติการ (ผอ.สำนักงาน หรือเทียบเท่า)	ระดับ 5	ระดับ 5	ระดับ 5	-
- ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารที่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง (ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผอ.สถาบัน/สำนัก หัวหน้าภาควิชา หรือเทียบเท่า) และผู้บริหารปฏิบัติการ (ผอ.ส่วนงาน ผอ.สำนักงาน หรือเทียบเท่า)	ระดับ 4	ระดับ 4	ระดับ 4	-
- ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าหน่วยหรือเทียบเท่า - ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างาน หรือเทียบเท่า	ระดับ 3	ระดับ 3	-	-
กลุ่มวิชาการ				
- ศาสตราจารย์/รองศาสตราจารย์/อาจารย์สาธิตเชี่ยวชาญพิเศษ/อาจารย์สาธิตเชี่ยวชาญ/นักวิจัยเชี่ยวชาญพิเศษ/นักวิจัยเชี่ยวชาญ	ระดับ 5	-	ระดับ 5	-
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์/อาจารย์สาธิตชำนาญการ/อาจารย์สาธิตชำนาญการพิเศษ/นักวิจัยชำนาญการ/นักวิจัยชำนาญการพิเศษ	ระดับ 4	-	ระดับ 4	-
- อาจารย์/อาจารย์สาธิต/นักวิจัย	ระดับ 3	-	ระดับ 3	-
- พนักงานใหม่ (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี)	ระดับ 1	-	ระดับ 1	-
กลุ่มวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ				
- เชี่ยวชาญพิเศษ/เชี่ยวชาญ	ระดับ 5	-	-	ระดับ 5
- ชำนาญการพิเศษ	ระดับ 4	-	-	ระดับ 4
- ชำนาญการ	ระดับ 3	-	-	ระดับ 3
- ปฏิบัติการ	ระดับ 2	-	-	ระดับ 2
- พนักงานใหม่ (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี)	ระดับ 1	-	-	ระดับ 1
กลุ่มทั่วไป				
- ชำนาญงานพิเศษ	ระดับ 3	-	-	ระดับ 3
- ชำนาญงาน	ระดับ 3	-	-	ระดับ 3
- ปฏิบัติงาน	ระดับ 2	-	-	ระดับ 2
- บุคลากรประเภทลูกจ้างประจำ	ระดับ 2	-	-	ระดับ 2
- พนักงานใหม่ (อายุงานน้อยกว่า 1 ปี)	ระดับ 1	-	-	ระดับ 1

คู่มือ

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

(Competency)

ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน

คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะหลัก

ศูนย์การแพทย์ปัญญานันทภิกขุ ชลประทาน

สมรรถนะ	คำจำกัดความ
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 โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ● ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ● มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น ● เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
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 โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม
ระดับที่ 1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ● รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม ● ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีมงาน
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ● ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี ● กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และตั้งใจเรียนรู้จากผู้อื่น ● ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ● ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ● ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ ● รักษามิตรภาพอันดีระหว่างเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ โดยมีพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้ ● เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ● คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ● ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

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 ส่วนข้อที่เหลือสามารถ เลือกได้ 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