



ประกาศมหาวิทยาลัยลักษณ์
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ
พ.ศ. ๒๕๖๑

.....

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยลักษณ์

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยลักษณ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ ข้อ ๑๒ แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยลักษณ์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยลักษณ์ พ.ศ. ๒๕๖๐ และมติของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๖๑ ดังนี้

ข้อ ๑. ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒. ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓. คำนิยามตามประกาศฉบับนี้

“มหาวิทยาลัย”	หมายถึง	มหาวิทยาลัยลักษณ์
“คณะกรรมการ	หมายถึง	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยลักษณ์
“บริหารงานบุคคล”		
“อธิการบดี”	หมายถึง	อธิการบดีมหาวิทยาลัยลักษณ์
“หน่วยงาน”	หมายถึง	สำนักงานอธิการบดี สำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน และให้หมายความรวมถึง ส่วนงานที่สังกัดสำนักงาน อธิการบดี สำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน หรือหน่วยงาน ที่เรียกชื่อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักงาน อธิการบดี สำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน หรือมีฐานะ เทียบเท่าส่วนงาน ที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี สำนักวิชา ศูนย์ สถาบัน
“ตำแหน่งบริหารจัดการ”	หมายถึง	หัวหน้าส่วน หรือผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง แผนก หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างานหรือตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าสำนักงานอธิการบดี ส่วน กอง แผนก ฝ่ายหรืองานในมหาวิทยาลัยลักษณ์

ข้อ ๔. ให้อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามประกาศนี้และให้มีอำนาจในจังหวัดเดียวกับการปฏิบัติให้เป็นไปตามประกาศนี้ คำวินิจฉัยของอธิการบดีให้ถือเป็นที่สุด

ข้อ ๕. องค์ประกอบของคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกพนักงานตำแหน่งบริหารจัดการ มีดังนี้

๕.๑ คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ ระดับตำแหน่งหัวหน้าส่วนหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าส่วน ประกอบด้วย

- (๑) อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านบุคคล ประธานกรรมการ
- (๒) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจากคณะกรรมการบริหารงานบุคคล กรรมการ
จำนวน ๑ คน
- (๓) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ กรรมการ
และประสบการณ์หรือเฉพาะทางของตำแหน่งที่จะดำเนินการสรรหา จำนวน ๑ คน
- (๔) รองอธิการบดีที่กำกับดูแลหน่วยงานที่จะสรรหา กรรมการ
ผู้ดำรงตำแหน่ง
- (๕) หัวหน้าส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร กรรมการและเลขานุการ
- (๖) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ผู้ช่วยเลขานุการ
ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร

๕.๒ คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ ระดับตำแหน่งหัวหน้างานหัวหน้าฝ่ายหรือหน่วยงานที่เรียกชื่อย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า งานหรือฝ่าย ประกอบด้วย

- (๑) อธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านบุคคล ประธานกรรมการ
- (๒) ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ กรรมการ
และประสบการณ์หรือเฉพาะทางของตำแหน่งที่จะดำเนินการสรรหา จำนวน ๒ คน
- (๓) หัวหน้าหน่วยงานของตำแหน่งที่จะสรรหา กรรมการ
- (๔) หัวหน้าส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร กรรมการและเลขานุการ
- (๕) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ผู้ช่วยเลขานุการ
ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร

ให้คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกพนักงานตำแหน่งบริหารจัดการ ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ และเสนอรายชื่อผู้ผ่านการสรรหาต่ออธิการบดีเพื่อเสนอคณะกรรมการบริหารงานบุคคลพิจารณาอนุมัติ

ข้อ ๖. หลักเกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ มีดังนี้

๖.๑ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งบริหารจัดการ ให้เป็นไปตาม ข้อ ๗ (๑) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยลักษณ์ ว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการกำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๐

๖.๒ การประเมินความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม พิจารณาระดับความรู้ความสามารถหรือระดับสมรรถนะ (Competency) ดังนี้

๖.๒.๑ ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งบริหารจัดการ

- (๑) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง
- (๒) ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

๖.๒.๒ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่งบริหารจัดการ ได้แก่

- (๑) ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์
- (๒) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ
- (๓) ทักษะการคำนวณ
- (๔) ทักษะการจัดการข้อมูล

๖.๒.๓ การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งบริหารจัดการ ได้แก่

- (๑) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะหลัก ดังต่อไปนี้
 - ๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
 - ๒) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Creativity)
 - ๓) การบริการที่ดี (Service Mind)
 - ๔) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Skill)
 - ๕) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)
- (๒) สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) ประกอบด้วย ๗ สมรรถนะ ดังต่อไปนี้
 - ๑) ภาวะความเป็นผู้นำและความมีวิสัยทัศน์
 - ๒) ความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารงานบุคคลและทรัพยากร
 - ๓) การควบคุมตนเอง
 - ๔) มีความตั้งใจ ทุ่มเท อุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัยและมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - ๕) พัฒนาระบบบริหารภายในให้มีประสิทธิภาพ
 - ๖) ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาล
 - ๗) มีจริยธรรม ยืนบนฐานความซื่อสัตย์ ถูกต้องและดีงาม

๖.๒.๔ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่ง ในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมาจะต้องมีผล การประเมินผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับดีมากหรือระดับตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

๖.๒.๕ ให้ผู้เข้ารับการสรรหาเสนอแนวคิด วิสัยทัศน์ แผนการบริหาร ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งบริหารจัดการของหน่วยงาน และตอบข้อซักถาม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อคณะกรรมการสรรหาโดยการจัดทำเป็นเอกสารสรุปเพื่อนำเสนอ (PowerPoint)

๖.๓ เกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน และแบบฟอร์มการประเมิน ในข้อ ๖.๒ ให้เป็นไปตามเอกสารแนบท้ายประกาศฉบับนี้

ข้อ ๗. วิธีการสรรหาและคัดเลือกตำแหน่งบริหารจัดการ

๗.๑ คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกประชุมเพื่อดำเนินการ ดังนี้

- (๑) กำหนดตัวบุคคลที่จะสรรหาหรือคัดเลือก โดยจะใช้วิธีประกาศให้ผู้สนใจที่มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามข้อ ๖.๑ หรือสรรหาและคัดเลือกจากบุคคลที่รักษาการในตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง
- (๒) กำหนดระยะเวลาการรับสมัครและการคัดเลือก
- (๓) ประชุมเพื่อดำเนินการคัดเลือกเพื่อประเมินความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในข้อ ๖.๒.๑ – ๖.๒.๕ ตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๖.๓ และให้ผู้เข้ารับการสรรหา เสนอแนวคิด วิสัยทัศน์ในการพัฒนาปรับปรุงหน่วยงาน/งาน ในข้อ ๖.๒.๕ และสัมภาษณ์
- (๔) คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก พิจารณาความเหมาะสมของผู้เข้ารับการสรรหา จำนวน ๑ คน เพื่อเสนออธิการบดีและคณะกรรมการบริหารงานบุคคลอนุมัติ

ในกรณีที่ผู้เข้ารับการสรรหาผู้ใดมีคะแนนไม่ผ่านองค์ประกอบหนึ่ง องค์ประกอบใด คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกอาจให้ผู้เข้ารับการสรรหาปรับปรุงและพัฒนาและให้มีการประเมินใหม่ภายในระยะเวลาที่กำหนดก็ได้

๗.๒ ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กรดำเนินการดังนี้

- (๑) จัดทำประกาศตามข้อ ๗.๑
- (๒) รับสมัครและตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
- (๓) ให้ผู้สมัครส่งเอกสารตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๖.๓ และผลงานตามข้อ ๖.๒.๕ จำนวน ๖ ชุด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ บำรุงชัยวงศ์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยลักษณ์

เอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยลักษณ์
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ
พ.ศ. ๒๕๖๑
ลงวันที่ ๙๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

.....
เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน คคะแนนผ่าน และแบบฟอร์มการประเมินเพื่อแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ มีดังนี้

รายการประเมิน	คคะแนนผ่าน	รายละเอียด
๑. การประเมินความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม พิจารณาระดับความรู้ความสามารถหรือระดับสมรรถนะ (Competency)	ไม่ต่ำกว่าระดับดี (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐)	เอกสารหมายเลข ๑ และหมายเลข ๒
๒. การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งบริหารจัดการ ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)	คคะแนนรวมไม่ต่ำกว่าระดับดี (ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐)	เอกสารหมายเลข ๓ และหมายเลข ๔
๓. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่ง ในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมา	คคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมาเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก (ไม่น้อยกว่า ๘๐ คคะแนน)	เอกสารหมายเลข ๕
๔. การนำเสนอแนวคิด วิสัยทัศน์ แผนการบริหาร ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งบริหารจัดการ ของหน่วยงาน และตอบข้อซักถามแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นต่อคณะกรรมการสรรหาโดยการจัดทำเป็นเอกสารสรุปเพื่อนำเสนอ (PowerPoint)	ได้คคะแนนไม่น้อยกว่า ๗๐ คคะแนน จากคะแนนเต็ม ๑๐๐ คคะแนน	เอกสารหมายเลข ๖

การประเมินและการจัดเตรียมเอกสาร

- ผู้เข้ารับการสรรหาประเมินตนเองในเบื้องต้น ดังนี้
 - การประเมินความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม พิจารณาระดับความรู้ ความสามารถหรือระดับสมรรถนะ (Competency) และ
 - การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งบริหารจัดการ ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)

ทั้งนี้ การประเมินในข้อ ๑.๑ และ ๑.๒ จะต้องมีเอกสารหลักฐานที่แสดงถึงสภาพการณ์หรือข้อมูลในเชิงประจักษ์ในแต่ละรายการประเมิน และแนบเอกสารดังกล่าวมาพร้อมกับผลการประเมินตนเองด้วย

๒. ผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ กรอกข้อมูลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่ง โดยใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา พร้อมทั้งแนบเอกสารหลักฐาน เช่น สำเนาการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ ๕ ปีที่ผ่าน

๓. ผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ จัดทำข้อเสนอแนวคิด วิสัยทัศน์ แผนการบริหาร ความรู้ความเข้าใจในตำแหน่งบริหารจัดการของหน่วยงาน โดยจัดทำเป็นเอกสารสรุปเพื่อนำเสนอ (PowerPoint) มีเนื้อหาสาระตามเอกสารหมายเลข ๖ และเสนอต่อคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก

เกณฑ์การตัดสิน

๑. ผู้เข้ารับการสรรหาจะต้องได้คะแนนผ่านในทุกองค์ประกอบการประเมิน

ในกรณีที่ผู้เข้ารับการสรรหาได้คะแนนไม่ผ่านในองค์ประกอบใด คณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกอาจกำหนดให้ผู้เข้ารับการสรรหาพัฒนาและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก หรืออาจมอบหมายให้ผู้เข้ารับการสรรหาดำเนินการอย่างโดยย่างหนัก ภายในระยะเวลาที่กำหนด แล้วให้ทำการประเมินใหม่ก็ได้

๒. ผู้เข้ารับการสรรหาที่ได้คะแนนสูงสุดจะเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งบริหารจัดการตามประกาศของมหาวิทยาลัย

**การประเมินความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
ของผู้ดำเนินการจัดการ**

ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้ดำเนินการจัดการของ
มหาวิทยาลัยลักษณ์ โดยกำหนดเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้

**ระดับความรู้ ความสามารถและทักษะที่คาดหวัง
สำหรับดำเนินการจัดการ**

(ระดับที่คาดหวัง)

ความรู้ ความสามารถและทักษะ	หัวหน้าส่วน	หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้างาน
๑. ความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน			
๑.๑ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับดำเนินการ	๓	๒	๑
๑.๒ ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ	๔	๓	๓
๒. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน			
๒.๑ การใช้คอมพิวเตอร์	๓	๓	๒
๒.๒ การใช้ภาษาอังกฤษ	๒	๒	๒
๒.๓ การคำนวณ	๒	๒	๒
๒.๔ การจัดการข้อมูล	๓	๒	๒
คะแนนเต็ม	๑๗	๑๕	๑๒

คำชี้แจง

๑. ให้คณะกรรมการประเมินความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อแต่งตั้ง
บุคคลให้ดำเนินการจัดการ (หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้างาน) ตามแบบประเมิน โดย
กรรมการแต่ละคนจะเป็นผู้ประเมิน หรือใช้ความเห็นของคณะกรรมการก็ได้

๒. ระดับการประเมิน แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ เทียบกับคะแนนเต็มของการประเมินแต่ละหน่วย ดังนี้

ระดับดีเยี่ยม	ร้อยละ ๙๐.๐๐ – ๑๐๐.๐๐
ระดับดีมาก	ร้อยละ ๘๐.๐๐ – ๘๙.๙๙
ระดับดี	ร้อยละ ๗๐.๐๐ – ๗๙.๙๙
ระดับพอใช้	ร้อยละ ๖๐.๐๐ – ๖๙.๙๙
ระดับไม่ผ่าน	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐.๐๐

๓. ผู้เข้ารับการสรรหาต้องได้คะแนนรวมไม่น้อยกว่าระดับดี (ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐)

๔. กรณีที่ไม่ผ่านการประเมิน ให้ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแจ้งให้ผู้เข้ารับการสรรหาทราบว่า
มีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผู้เข้ารับการสรรหาปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เหมาะสมสมต่อไป

**แบบประเมินความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตำแหน่งบริหารจัดการ
(หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน)
มหาวิทยาลัยวัฒลักษณ์**

ชื่อ (นาย/นาง/นางสาว)
ตำแหน่ง สังกัด

ความรู้ความสามารถ และทักษะ	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ คาดหวัง	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่ แสดงออก	หลักฐาน/ พยาน บ่งชี้ (ถ้ามี)
๑. ความรู้ความสามารถที่เป็นจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง			
ระดับที่ ๑ มีความรู้ความสามารถและสามารถนำ องค์ความรู้ที่ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ได้มี ความรู้ความเข้าใจอย่างท่องแท้เกี่ยวกับลักษณะงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของงานในสายอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ จนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้			
ระดับที่ ๒ มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ ในระดับที่ ๑ และมีความเชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งและสามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน รวมทั้งให้คำปรึกษาแนะนำได้			
ระดับที่ ๓ มีความรู้ความสามารถตามที่กำหนดไว้ใน ระดับที่ ๒ และเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพที่ปฏิบัติงานใน ตำแหน่ง เนื่องจากการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาระดับบริหาร หรือปฏิบัติงานใน ตำแหน่ง ที่ต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาทางวิชาการที่ยากและ ซ่อนซ้อนเป็นพิเศษ			

ความรู้ความสามารถ และทักษะ	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่ คาดหวัง	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ แสดงออก	หลักฐาน/ พฤติกรรมบ่งชี้ (ถ้ามี)
๒. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ หมายถึง ความรู้เรื่องกฎหมายตลอดจนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง			
ระดับที่ ๑ มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย หรือ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานประจำที่ปฏิบัติอยู่			
ระดับที่ ๒ มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ใน ระดับที่ ๑ และสามารถหาคำตอบในทางกฎหมายได้ เมื่อมีข้อสงสัยในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง			
ระดับที่ ๓ มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ใน ระดับที่ ๒ และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อแก้ปัญหา ในทางกฎหมาย หรือตอบคำถามข้อสงสัยในการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งให้แก่หน่วยงานหรือบุคคลที่ เกี่ยวข้องได้			
ระดับที่ ๔ มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ใน ระดับที่ ๓ และมีความรู้ความเข้าใจกฎหมายหรือ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายหรือระเบียบในการ ปฏิบัติงานในตำแหน่ง รวมทั้งสามารถแนะนำ หรือให้ คำปรึกษาในภาพรวมได้			
ระดับที่ ๕ มีความรู้ความเข้าใจตามที่กำหนดไว้ใน ระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญทางกฎหมาย สามารถ ให้คำแนะนำปรึกษา วิเคราะห์เหตุผลและแก้ไขปัญหาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ			

ความรู้ความสามารถ และทักษะ	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่ คาดหวัง	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ แสดงออก	หลักฐาน/ พฤติกรรมบ่งชี้ (ถ้ามี)
๓. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน			
๓.๑ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ หมายถึง ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
ระดับที่ ๑ สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในระดับ เบื้องต้นได้			
ระดับที่ ๒ มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถใช้ โปรแกรมขั้นพื้นฐานได้อย่างคล่องแคล่ว			
ระดับที่ ๓ มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถใช้ โปรแกรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว			
ระดับที่ ๔ มีทักษะระดับที่ ๓ และมีความเชี่ยวชาญ ในโปรแกรมที่ใช้ หรือสามารถแก้ไขหรือปรับปรุง โปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานได้			
ระดับที่ ๕ มีทักษะระดับที่ ๔ และมีความเข้าใจ อย่างลึกซึ้ง เชี่ยวชาญในโปรแกรมต่าง ๆ อย่าง กว้างขวาง หรือสามารถเขียนโปรแกรมเพื่อพัฒนา ระบบการปฏิบัติงานได้			

ความรู้ความสามารถ และทักษะ	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ คาดหวัง	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ แสดงออก	หลักฐาน/ พฤติกรรมบ่งชี้ (ถ้ามี)
๓.๒ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ หมายถึง ทักษะในการนำภาษาอังกฤษมาใช้ในงาน			
ระดับที่ ๑ สามารถพูด เขียน อ่าน และฟัง ภาษาอังกฤษในระดับเบื้องต้น และสื่อสารให้เข้าใจได้			
ระดับที่ ๒ มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถพูด เขียน อ่าน และฟังภาษาอังกฤษ และทำความเข้าใจ สาระสำคัญของเนื้อหาต่าง ๆ ได้			
ระดับที่ ๓ มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถใช้ ภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้ โดยถูกหลักไวยากรณ์			
ระดับที่ ๔ มีทักษะระดับที่ ๓ และเข้าใจจำนวน ภาษาอังกฤษในรูปแบบต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ใน งานได้อย่างถูกต้อง ทั้งในหลักไวยากรณ์และความ เหมาะสมในเชิงเนื้อหา			
ระดับที่ ๕ มีทักษะระดับที่ ๔ และมีความเชี่ยวชาญ ใน การใช้ภาษาอังกฤษอย่างลึกซึ้ง ใกล้เคียงกับเจ้าของ ภาษาสามารถประยุกต์ใช้ในทุกรูปแบบได้อย่าง คล่องแคล่ว ถูกต้อง และสะอาดสวยงาม อีกทั้งมีความเชี่ยวชาญ ศพท์เฉพาะด้านในสาขาวิชาของตนอย่างลึกซึ้ง			
หมายเหตุ: ในกรณีที่ผู้เข้ารับการสรรหา มีผลคะแนน ภาษาอังกฤษ TOEIC มีอายุไม่เกิน ๒ ปี นับถึงวันสมัคร เข้ารับการสรรหาจะได้ระดับความสามารถที่แสดงออก ต่ำกว่า ๓๐๐ คะแนน = ๓ ๓๐๐ - ๔๐๐ คะแนน = ๔ ไม่ต่ำกว่า ๔๐๐ คะแนน = ๕			

ความรู้ความสามารถ และทักษะ	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ คาดหวัง	ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ แสดงออก	หลักฐาน/ พฤติกรรมบ่งชี้ (ถ้ามี)
๓.๓ ทักษะการคำนวณ หมายถึง ทักษะในการทำความเข้าใจและคิด คำนวณข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง			
ระดับที่ ๑ มีทักษะในการคิดคำนวณขั้นพื้นฐาน ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว			
ระดับที่ ๒ มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๑ และสามารถทำความเข้าใจข้อมูลด้านตัวเลขได้อย่าง ถูกต้อง			
ระดับที่ ๓ มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๒ และสามารถใช้สูตรคณิตศาสตร์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ใน การคำนวณข้อมูลด้านตัวเลขได้			
ระดับที่ ๔ มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๓ และสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และตัวเลขที่ ซับซ้อนได้			
ระดับที่ ๕ มีทักษะตามที่กำหนดไว้ในระดับที่ ๔ สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลตัวเลขได้เข้าใจข้อมูล ต่าง ๆ ในภาพรวม และอธิบายชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจได้			

ความรู้ความสามารถ และทักษะ	(๑) ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ คาดหวัง	(๒) ระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ แสดงออก	หลักฐาน/ พฤติกรรมปัจจุบัน/ (ถ้ามี)
๓.๔ ทักษะการจัดการข้อมูล หมายถึง ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูลตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประโยชน์ในงาน			
ระดับที่ ๑ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ และพร้อมใช้ รวมถึงสามารถแสดงผลข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กราฟ รายงาน เป็นต้น			
ระดับที่ ๒ มีทักษะระดับที่ ๑ และสามารถวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูลได้อย่างถูกต้อง			
ระดับที่ ๓ มีทักษะระดับที่ ๒ และสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ นำเสนอทางเลือก ระบุข้อตีดีข้อเสีย ฯลฯ โดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่ได้			
ระดับที่ ๔ มีทักษะระดับที่ ๓ และสามารถพยากรณ์ หรือสร้างแบบจำลองเพื่อพยากรณ์ หรือตีความโดยอ้างอิงจากข้อมูลที่มีอยู่			
ระดับที่ ๕ มีทักษะระดับที่ ๔ และสามารถออกแบบ เลือกใช้หรือประยุกต์วิธีการในการจัดทำแบบจำลองต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม			

สรุปผลการประเมิน

ระดับความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่คาดหวัง	ระดับความรู้ ความสามารถ และ ทักษะที่แสดงออก
ความรู้ความสามารถ และทักษะ	
๑. ความรู้ความสามารถที่เป็นจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	
๒. ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ	
๓. ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน	
๓.๑ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์	
๓.๒ ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ	
๓.๓ ทักษะการคำนวณ	
๓.๔ ทักษะการจัดการข้อมูล	
คะแนนรวม	
คิดเป็นร้อยละ	๑๐๐.๐๐

ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่ เดือน พ.ศ.	

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่ เดือน พ.ศ.	

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่ เดือน พ.ศ.	

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่ เดือน พ.ศ.	

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่ เดือน พ.ศ.	

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่ เดือน พ.ศ.	

การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งบริหารจัดการ

สมรรถนะของตำแหน่งบริหารจัดการ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งบริหารจัดการ และสมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency) โดยกำหนดระดับความคาดหวังของแต่ละตำแหน่ง ดังนี้

ระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารที่คาดหวัง

สำหรับตำแหน่งบริหารจัดการ

(ระดับที่คาดหวัง)

สมรรถนะ	หัวหน้าส่วน	หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้างาน
๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)			
๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)	๔	๓	๒
๑.๒ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Creativity)	๔	๓	๒
๑.๓ การบริการที่ดี (Service Mind)	๓	๓	๓
๑.๔ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Skill)	๔	๔	๓
๑.๕ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	๔	๔	๓
๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)			
๒.๑ ภาวะความเป็นผู้นำและความมีวิสัยทัศน์	๔	๓	๒
๒.๒ ความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารงาน บุคคลและทรัพยากร	๔	๓	๒
๒.๓ การควบคุมตนเอง	๔	๔	๔
๒.๔ มีความตั้งใจ ทุ่มเท อุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัยและ มุ่งผลสัมฤทธิ์	๔	๓	๓
๒.๕ พัฒนาระบบบริหารภายในให้มีประสิทธิภาพ	๔	๓	๓
๒.๖ ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาล	๔	๔	๔
๒.๗ มีจริยธรรม ยืนบนฐานความซื่อสัตย์ ถูกต้องและดีงาม	๔	๔	๔
คะแนนเต็ม	๔๙	๓๙	๒๖

คำจำกัดความและระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะตำแหน่งบริหารจัดการ ให้เป็นไปตามประกาศ
มหาวิทยาลัยลักษณ์ เรื่อง สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยลักษณ์
ลงวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๕๖ และเกณฑ์การประเมินพฤติกรรมบุคคลตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ตำแหน่ง
บริหารจัดการ

ចាំខីេះ

១. ให้คณะกรรมการประเมินสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการบริหารตามแบบประเมินโดยกรรมการแต่ละคนจะเป็นผู้ประเมิน หรือใช้ความเห็นของคณะกรรมการก็ได้ ทั้งนี้อาจพิจารณาจากผลการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการสรรหา ก็ได้

២. ระดับการประเมิน แบ่งออกเป็น ៥ ระดับ เพื่อบenchmark เติมของการประเมินแต่ละระดับตามหน้างาน ดังนี้

ระดับดีเยี่ยม	ร้อยละ ៩០.០០ – ១០០.០០
ระดับดีมาก	ร้อยละ ៨០.០០ – ៨៩.៨៨
ระดับดี	ร้อยละ ៧០.០០ – ៧៩.៨៨
ระดับพอใช้	ร้อยละ ៦០.០០ – ៦៩.៨៨
ระดับไม่ผ่าน	ร้อยละ ត្រូវការពន្លាន់

៣. ผู้เข้ารับการสรรหาต้องได้คะแนนรวมไม่น้อยกว่าระดับดี (ไม่น้อยกว่าร้อยละ ៧០)

៤. กรณีที่ไม่ผ่านการประเมิน ให้ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กรแจ้งให้ผู้เข้ารับการสรรหาทราบว่า มีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ผู้เข้ารับการสรรหาปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เหมาะสมต่อไป



**ประกาศมหาวิทยาลัยลักษณ์
เรื่อง สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยลักษณ์**

โดยที่มหาวิทยาลัยลักษณ์กำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้เป็นองค์กรเปี่ยมสุขและสมรรถนะสูง (Happy – High Performance Organization) มีเป้าประสงค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์เป็นองค์กรธรรมาธิรัฐ เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นหลักในถิ่น และ เป็นเลิศสู่สากล โดยมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมหลักขององค์กรเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อปวงชน (WALAILAK for ALL) ดังนั้น เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงเห็นสมควรกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยลักษณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการหลอมรวมคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรให้เป็นไปตามเป้าประสงค์หลักขององค์กร และใช้เป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงสามารถเติบโตได้ตามระบบความก้าวหน้าในอาชีพของแต่ละสายงาน รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นกลไกหนึ่งในการผลักดันให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยลักษณ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๑๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ จึงประกาศใช้สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยลักษณ์ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และ พัฒนาองค์กรสืบไป รายละเอียดตามเอกสารแนบท้ายประกาศฉบับนี้

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๘ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๖

กีรติ ลี
(ดร.กีรติ ลี)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยลักษณ์

**เอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยลักษณ์
เรื่อง สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากรมหาวิทยาลัยลักษณ์
ลงวันที่ ๘ มกราคม พ.ศ.๒๕๖**

**ส่วนที่ ๑
หลักการและเหตุผล**

ตามที่มหาวิทยาลัยลักษณ์ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๕๓ – ๒๕๕๗ โดยมีพันธกิจยุทธศาสตร์ที่ ๔ เพิ่มสมรรถนะองค์กร และพัฒนากิจยุทธศาสตร์ที่ ๕ ชีวิตคุณค่าบุคลากร เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรเปี่ยมสุขและสมรรถนะสูง (Happy-High Performance Organization) รวมไปถึงแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคล พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๙ ซึ่งมีนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ คือ “อุทิyanการศึกษา แห่งการสร้างโอกาส” โดยมุ่งเน้นคุณภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพชีวิตรัพยากรบุคคล อันมีหลักการบริหารบุคคล ๔ หลัก ได้แก่ หลักสมรรถนะ (Competency) หลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หลักคุณภาพชีวิตและความสมดุล “ชีวิตกับการทำงาน” (Quality Work life) และหลักคุณธรรม (Merit)

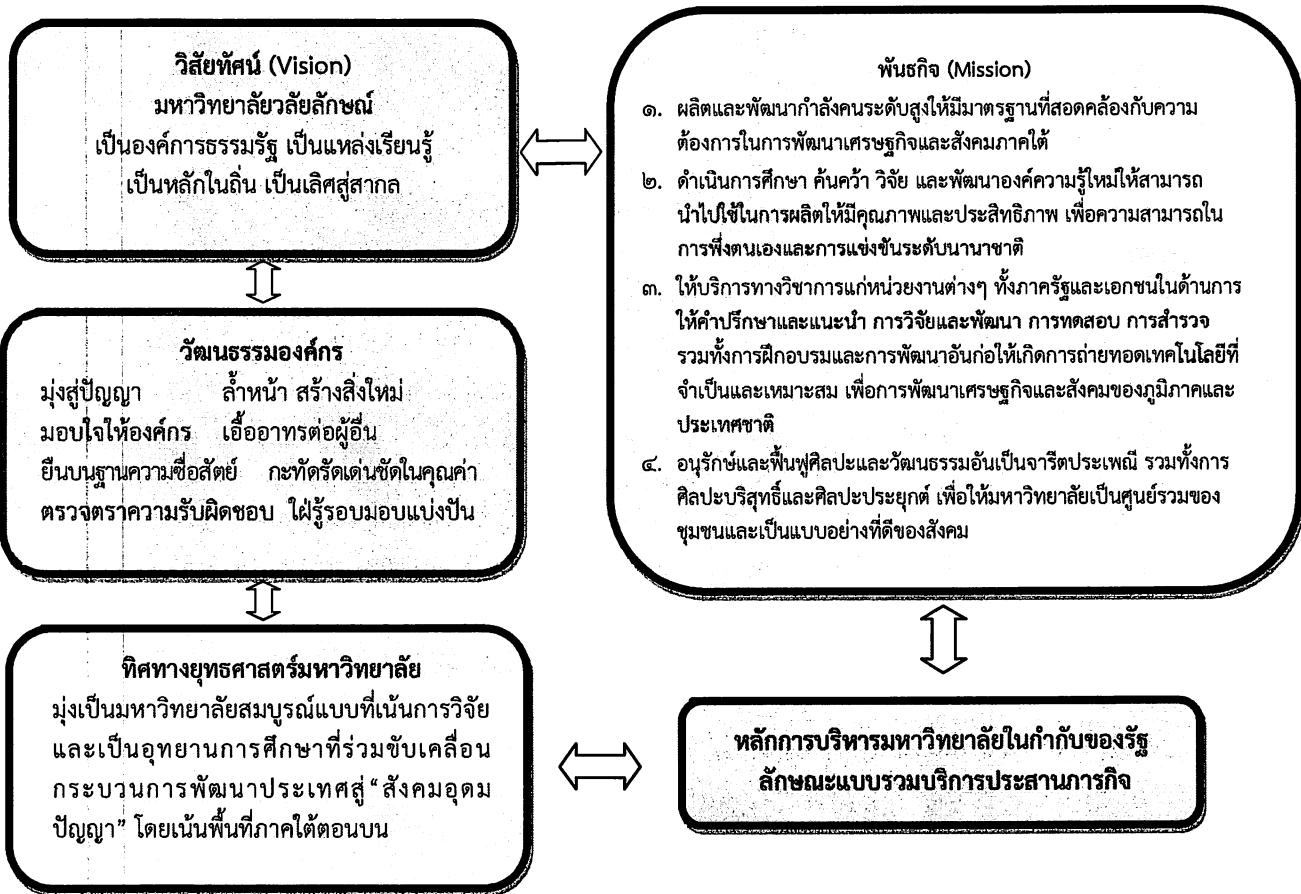
ดังนั้น เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ทั้งในส่วนของมหาวิทยาลัยลักษณ์และแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์บริหารงานบุคคลดำเนินการขับเคลื่อนได้อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) ของพนักงานมหาวิทยาลัยลักษณ์ขึ้น เพื่อศึกษาและพิจารณากำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะ อันประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ของพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพ และบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมทั้งจัดทำ หรือ ออกแบบระบบสมรรถนะและขับเคลื่อนการนำสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการให้ความรู้เบื้องต้น และทำความเข้าใจกับบุคลากรในการประยุกต์และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ รวมไปถึงติดตาม และรายงานความก้าวหน้าปัญหา อุปสรรค เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการใช้สมรรถนะในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์การจัดทำระบบสมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัย (Core Competency)

๑. เพื่อกำหนดขีดความสามารถที่เป็นคุณลักษณะของบุคลากรในการใช้ปฏิบัติงานตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย
๒. เพื่อกำหนดพฤติกรรมชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นระดับขีดความสามารถ หรือผลงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติในขอบเขตหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน
๓. เพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) ของงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และยุทธศาสตร์หรือนโยบายของมหาวิทยาลัย
๔. เพื่อให้บุคลากรทราบนักชัดและเห็นว่าตนมีสมรรถนะในระดับใด เพื่อเป็นข้อมูลในการฝึกฝนปรับปรุง และพัฒนาสมรรถนะนั้นๆ ใน การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
๕. เพื่อเป็นฐานในการนำไปพัฒนาระบบบริหารบุคคล อาทิ เช่น การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Development) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)



ความสอดคล้องของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักกับนโยบายมหาวิทยาลัยลักษณ์



ส่วนที่ ๒

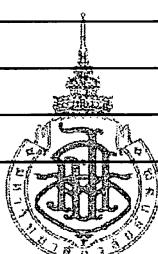
สมรรถนะหลัก และคำจำกัดความ

สมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยลักษณ์ (Core Competency for WU)

สมรรถนะหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัยลักษณ์ (Core Competency for WU) ประกอบด้วย ๕ สมรรถนะหลัก ดังต่อไปนี้

ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)

ลำดับ	รหัส	ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)
๑.	CC๑	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
๒.	CC๒	การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Creativity)
๓.	CC๓	การบริการที่ดี (Service Mind)
๔.	CC๔	การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Skill)
๕.	CC๕	การทำงานเป็นทีม (Teamwork)



คำจำกัดความสมรรถนะ (Competency Definition) และคำจำกัดความระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Description)

CC๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)

คำจำกัดความสมรรถนะ (Competency Definition) มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผล ตามเป้าหมายขององค์กร สามารถตรวจสอบได้ และรักษาไว้ซึ่งผลงานที่ดีอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Level)	คำจำกัดความระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Description)
ระดับที่ ๑	<p>แสดงพฤติกรรม มุ่งมั่น ทุ่มเท กระตือรือร้นในการทำงานและพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง และติดตามงานอย่างไม่ละลาง ▪ มีวินัย ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ ▪ สามารถอธิบายงานที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้เข้าใจในงานที่รับผิดชอบ ▪ สามารถตรวจสอบได้
ระดับที่ ๒	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และ <u>ตั้งเป้าหมายและวางแผนการปฏิบัติงานในงานที่รับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ตั้งเป้าหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามที่กำหนด ▪ วางแผนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบเพื่อให้งานมีคุณภาพงานตามมาตรฐานที่กำหนด ▪ <u>สามารถแก้ไขปัญหาและนำความรู้ ทักษะ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม</u> ▪ <u>รักษาผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ</u>
ระดับที่ ๓	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และ <u>สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้อื่น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มีการวิเคราะห์ วางแผนเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน ▪ พัฒนา ปรับปรุงวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป ▪ ให้คำแนะนำ หรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่บุคคลอื่นได้
ระดับที่ ๔	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และ <u>สามารถดำเนินงานที่ซับซ้อนและให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม อย่างเด่นชัด หรือสร้างผลงานซึ่งเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถบูรณาการความรู้ งานด้านใดด้านหนึ่งเพื่อให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างดียิ่งขึ้น ▪ ให้คำปรึกษา และแนะนำแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ ▪ พัฒนาระบบงานใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดี
ระดับที่ ๕	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และ <u>เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้บุคลากรและองค์กรได้ประโยชน์สูงสุด</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ กำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับภารกิจหลัก ▪ เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้แก่บุคคลและหน่วยงานอื่นได้ ▪ พัฒนาผลงานเชิงนวัตกรรมและสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างที่ดีกว่า



CC๒ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Creativity)

คำจำกัดความสมรรถนะ (Competency Definition) การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปรับปรุงและพัฒนาวิธีการหรือกระบวนการทำงานให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานองค์กร และสังคม

ระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Level)	คำจำกัดความระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Description)
ระดับที่ ๑	<p>ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา เพื่อค้นหาวิธีการพัฒนาปรับปรุงงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ มองเห็นจุดปรับปรุงในงานที่รับผิดชอบ ▪ มีความฝันและค้นหาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ▪ มีแนวคิดริเริ่มเพื่อการพัฒนางาน
ระดับที่ ๒	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และ <u>พัฒนาแนวความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ แล้วขยายผลภายในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เสนอความคิดเห็นหรือข้อวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ในการปรับปรุงการทำงานหรือแก้ไขปัญหาในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ▪ นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม
ระดับที่ ๓	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และ <u>พัฒนางานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แล้วขยายผลให้ผู้อื่นเพื่อการพัฒนางานภายในหน่วยงานของตนเองหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามลักษณะงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ปรับปรุงงานที่เกี่ยวเนื่องและถ่ายทอดในหน่วยงานของตนเองได้ ▪ เสนอแนวทางการพัฒนางานให้กับหน่วยงานได้
ระดับที่ ๔	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และ <u>บูรณาการและพัฒนาแนวความคิดใหม่ๆ ระดับองค์กร</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถริเริ่มงาน/โครงการ/แนวทางการปฏิบัติใหม่ๆ ที่ส่งเสริมเป้าหมายหรือแผนงานของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ ▪ ช่วยเหลือและสนับสนุนผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องให้สามารถแสดงความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน
ระดับที่ ๕	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และ <u>มีความสามารถคิดในเชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย ประเมินคาดการณ์แนวโน้ม การคิดค้นสร้างนวัตกรรม ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ริเริ่มนโยบาย/มาตรการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเชิงรุกขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ในระยะยาวได้ ▪ เป็นที่ปรึกษาด้านนวัตกรรมหรือคณะกรรมการระดับองค์กรวิชาชีพทั้งภายในประเทศและ/หรือนานาชาติ



CC๓ การบริการที่ดี (Service Mind)

คำจำกัดความสมรรถนะ (Competency Definition) ความมุ่งมั่นตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการที่ดีและมีคุณภาพ สามารถวิเคราะห์และประเมินได้ว่าผู้รับบริการของตนต้องการอะไร และปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับความต้องการเพื่อสร้างความประทับใจรวมทั้งการรับฟังข้อร้องเรียน และแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิผลและเห็นอุปสรรคตามที่มี

ระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Level)	คำจำกัดความระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Description)
ระดับที่ ๑	<p>แสดงความพร้อมและเต็มใจในการให้บริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ เข้าใจและอธิบายได้ถึงลักษณะและวิธีการบริการที่ดี ■ เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการ ■ พร้อมช่วยเหลือให้บริการทุกรูปแบบอย่างเท่าเทียม
ระดับที่ ๒	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมในการให้บริการและรับฟังข้อร้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ แสดงพฤติกรรม ท่าทาง คำพูด และน้ำเสียงที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ ■ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างถูกต้อง ■ รับฟังข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการอย่างตั้งใจ
ระดับที่ ๓	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาผู้รับบริการ ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติตามเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ มุ่งมั่นปรับปรุงกระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติตามเพื่อสามารถให้บริการที่ดีกว่าหรือเกินความคาดหวังของผู้รับบริการ ■ ให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ระดับที่ ๔	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และปรับเปลี่ยนวิธีการ เสนอแนวทางพัฒนา และให้คำแนะนำผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ปรับเปลี่ยนเทคนิคและวิธีการให้บริการได้เหมาะสมกับผู้รับบริการแต่ละคนหรือแต่ละหน่วยงาน ■ นำเสนอแนวทางพัฒนาวิธีการและขั้นตอนการบริการของหน่วยงาน ■ ให้คำแนะนำผู้อื่นถึงวิธีการบริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ
ระดับที่ ๕	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดนโยบาย แผน และกลยุทธ์ เพื่อสร้างการให้บริการที่ดี และมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การให้บริการเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาว จนเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้รับบริการทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ■ สามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ด้านการบริการให้แก่บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นได้ ■ เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการให้บริการ (Role Model)



CC๔ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Skill)

คำจำกัดความสมรรถนะ (Competency Definition) ความสามารถในการสื่อความหรือถ่ายทอดความคิดและข้อมูลโดยการพูด การเขียน ตลอดจนการใช้เครื่องมือในการสื่อสารต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายงานที่ต้องการ

ระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Level)	คำจำกัดความระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Description)
ระดับที่ ๑	<p>สื่อสารได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น และเหมาะสม</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สามารถฟัง อ่าน เข้าใจคำสั่งหรืองานที่ได้รับมอบหมายและตอบสนองได้อย่างถูกต้อง ■ สื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ บุคคลและภาคเทศ
ระดับที่ ๒	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และ <u>จับประเด็นสำคัญได้ และเลือกใช้ภาษาได้อย่างถูกต้อง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ กำหนดและจับประเด็นสำคัญในการสื่อสารได้ ■ สามารถเลือกใช้ภาษาทั้งในการพูดและการเขียนงานประเภทต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนตรงตามวัตถุประสงค์และง่ายต่อการทำความเข้าใจ ■ ถ่ายทอด และเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม
ระดับที่ ๓	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และ <u>วางแผนและจัดการการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ วางแผนการสื่อสารและเลือกใช้ช่องทางและเทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ■ เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น วิเคราะห์การสื่อสาร เพื่อแก้ไขปัญหาในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม ■ แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติงานได้ตามบรรลุวัตถุประสงค์
ระดับที่ ๔	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และ <u>เจรจาต่อรองเนื้อหาไว้ และเปลี่ยนความคิดเห็น แก้ไขปัญหา ให้คำปรึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ นำเสนอข้อมูล ความคิดในประเด็นที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย ชัดเจนรัดกุม เป็นรูปธรรม เหมาะสมกับความต้องการของผู้ฟัง และเนื้อหาสาระของเรื่องที่จะสื่อ ■ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นหรือข้อโน้ต yang ของผู้อื่น สรุปความคิดเห็นเพื่อนำมาปฏิบัติ และสื่อสารเพื่อลดปัญหาหรือแก้ไขสถานการณ์ในภาวะขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ■ ให้คำแนะนำผู้อื่นในเรื่องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
ระดับที่ ๕	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และ <u>กำหนดกลยุทธ์ในเรื่องของการสื่อสารที่กว้างไกล เพื่อขับเคลื่อนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ แผนงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน ■ นำเสนอหรือชี้แจงข้อมูลข่าวสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เข้าใจในประเด็นที่มีความสำคัญ เพื่อให้เกิดการยอมรับ ความเชื่อถือไว้วางใจ ความร่วมมือ และก่อให้เกิดผลดีต่อภาพลักษณ์และงานของมหาวิทยาลัย



CC๕ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

คำจำกัดความสมรรถนะ (Competency Definition) ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นภายใต้ระเบียบกฎหมายที่ได้เป็นอย่างดีให้ความร่วมมือและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน วางแผนและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีม แสดงบทบาทของตนในสถานการณ์ต่างๆ ในกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

ระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Level)	คำจำกัดความระดับสมรรถนะหลัก (Proficiency Description)
ระดับที่ ๑	<p>แสดงบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นส่วนหนึ่งของทีมได้อย่างดี และให้ความร่วมมือสนับสนุนการดำเนินงานของทีมให้ประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ปฏิบัติตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในส่วนที่ได้รับมอบหมายจากทีมให้บรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง ▪ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีมด้วยความจริงใจและปฏิบัติตามดังผลการตัดสินใจของทีม คำนึงถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมเป็นหลัก
ระดับที่ ๒	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีการแสดงความคิดเห็นซักจุ่งใจผู้ร่วมทีม และการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นร่วมกันระหว่างสมาชิกภายในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ สามารถซักจุ่งใจให้สมาชิกในทีมมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเสริมสร้างความเป็นทีมงาน ▪ ถ่ายทอดความรู้และทักษะแก่ผู้ร่วมทีม เพื่อให้ได้รับความรู้และทักษะที่กว้างขวางขึ้น
ระดับที่ ๓	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และ <u>กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน แก้ไขปัญหา/อุปสรรคและตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ภายใต้ทีม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ เข้าร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนการดำเนินงานของทีม ▪ ระบุประเด็นปัญหา หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นและเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ▪ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ
ระดับที่ ๔	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และ <u>สามารถประเมินและติดตามผลการดำเนินงานของทีมต่างๆ แก้ปัญหาและตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างทีม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ติดตามประเมินผลการทำงานของทีมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์และให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย ▪ ระบุประเด็นปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานระหว่างทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ▪ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาของทีมงานหลายทีมที่มีความเกี่ยวข้องกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ
ระดับที่ ๕	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และ <u>บริหารทีมงานในภาพรวม ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร วางแผนโดยรายและแนวทางที่เกิดการทำงานเป็นทีมได้</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ส่งเสริมและปลูกฝังให้บุคลากรตระหนักรู้ว่าการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดประโยชน์ที่ดีกว่าต่อการทำงานและองค์กร ▪ วางแผนโดยรายและแนวทางในการบริหารองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานแบบเป็นทีม ▪ เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กรของการเป็นสมาชิกในทีมผู้บริหารที่ดี



เกณฑ์การประเมินพัฒนาระบบบุคคลพนักงาน
ตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยวไลยลักษณ์



เกณฑ์การประเมินพฤติกรรมบุคคลตามดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา
ตำแหน่งบริหารจัดการ

๑. ภาระความเป็นผู้นำ และความมีวิสัยทัศน์

พิจารณาถึง : ความสามารถในการบังคับบัญชา การเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถกระตุ้น ให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีศิลปะในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ด้วยความตั้งใจ ทำงานเป็นทีม และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการมองเห็นโอกาสกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ในการบริหารจัดการ ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานได้จริง

Level ๑ (ระดับไม่ผ่าน)	Level ๒ (ระดับพอใช้)	Level ๓ (ระดับดี)	Level ๔ (ระดับดีมาก)	Level ๕ (ระดับดีเยี่ยม)
ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือ แสดงอย่างไม่ชัดเจน	มีลักษณะความเป็นผู้นำ อยู่ในระดับพอใช้	แสดงสมรรถนะ Level ๒ และ มีลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี	แสดงสมรรถนะ Level ๓ และ มีลักษณะความเป็นผู้นำดีมาก	แสดงสมรรถนะ Level ๔ และ มีลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่เชื่อถือและศรัทธา
☆ ขาดทักษะความเป็นผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ¹ ขาดความเชื่อถือและเชื่อมั่น จนเกิดผลกระทบต่อการ บริหารงาน	☆ คุณสมบัติความเป็นผู้นำ ยังต้องปรับปรุง	☆ มีความเป็นผู้นำที่ดี พอสมควร สร้างความ เชื่อมั่นได้ ในระดับดี	☆ สามารถ เสริมสร้างความ เชื่อมั่นได้ ในระดับดี พร้อมที่จะ ² ปฏิบัติงาน	☆ สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้อื่น และผู้ใต้บังคับบัญชาจนได้รับ ³ ความร่วมมือจากผู้อื่นและ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ☆ สามารถ ⁴ ในการบริหารจัดการได้
☆ ไม่สามารถมองเห็นภาพ อนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมาย ในการบริหารจัดการได้	☆ สามารถมองเห็นภาพ อนาคตเพื่อกำหนดเป้าหมาย	☆ สามารถมองเห็นภาพอนาคต ในการบริหารจัดการได้ดี และโอกาส เพื่อกำหนด เป้าหมายในการบริหาร จัดการได้มาก	☆ สามารถมองเห็นภาพอนาคต และโอกาส เพื่อกำหนด เป้าหมายในการบริหาร จัดการได้มาก	☆ สามารถ ⁵ ในการทำประโยชน์แก่ มหาวิทยาลัยอย่างถูกต้อง ⁶ รวดเร็ว และสามารถนำ วิสัยทัศน์มากำหนดแผนงาน ในการบริหารจัดการ หน่วยงานหรือโครงการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน

๒. ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานบุคคล และทรัพยากร

พิจารณาถึง : ความรู้ ความสามารถด้านการบริหารจัดการศึกษา มีความเข้าใจในกระบวนการการทำงาน รวมถึงระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ และพิจารณาถึงความสามารถในการบริหารจัดการงานบุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ

Level ๑ (ระดับไม่ผ่าน)	Level ๒ (ระดับพอใช้)	Level ๓ (ระดับดี)	Level ๔ (ระดับดีมาก)	Level ๕ (ระดับดีเยี่ยม)
ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือ แสดงอย่างไม่ชัดเจน	มีความรู้ ความเข้าใจในงาน ไม่เพียงพอ	แสดงสมรรถนะ Level ๒ และ มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจ ในงานดีพอสมควร	แสดงสมรรถนะ Level ๓ และ มีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี	แสดงสมรรถนะ Level ๔ และ มีความเขี่ยวชาญในงานบริหาร อย่างลึกซึ้ง
<ul style="list-style-type: none"> ☆ ไม่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เท่าที่ควร ☆ ไม่สามารถวิเคราะห์ วางแผนดำเนินงาน แผน อัตรากำลัง และบริหาร ทรัพยากรบุคคล ที่เหมาะสม 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ มีความรู้ ความสามารถ ในการบริหารได้ดีพอสมควร ☆ สามารถวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินงาน แผนอัตรากำลัง และการบริหารบุคคลได้ดี พoSมคร 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ มีความรู้ ความสามารถ เข้าใจกระบวนการทำงาน รวมถึงระเบียบที่เกี่ยวข้องดี ☆ สามารถวิเคราะห์ วางแผน ดำเนินงาน แผนอัตรากำลัง และการบริหารบุคคลที่ เหมาะสม คำนึงถึงความ ประทัยดในการใช้ทรัพยากร และใช้เวลา ได้เป็นอย่างดี 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ ความรอบรู้ แม่นยำ ในกระบวนการทำงาน รวมถึงระเบียบที่เกี่ยวข้อง สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษา ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ☆ สามารถวิเคราะห์ วางแผน พัฒนาระบบงาน และ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สามารถดึงศักยภาพ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ☆ สามารถให้คำแนะนำ หรือ สอนงานให้ผู้อื่น และ ผู้ได้บังคับบัญชาได้เป็น อย่างดี ☆ สามารถวิเคราะห์ วางแผน จัดระบบการปฏิบัติงาน โดยใช้อัตรากำลัง ทรัพยากร ใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสำเร็จที่เห็นเป็น รูปธรรมชัดเจน และเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓. การควบคุมตนเอง

พิจารณาถึง : ความมั่นคงทางอารมณ์ สามารถเชื่อมโยงกับความกดดัน สามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่างๆ กับผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา

Level ๑ (ระดับไม่ผ่าน)	Level ๒ (ระดับพอใช้)	Level ๓ (ระดับดี)	Level ๔ (ระดับดีมาก)	Level ๕ (ระดับดีเยี่ยม)
<p>ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือ แสดงอย่างไม่ชัดเจน</p> <p>☆ ไม่สามารถควบคุม ทางอารมณ์</p> <p>☆ แสดงออกทางอารมณ์ ไม่เหมาะสม เป็นประจำ</p>	<p>ควบคุมอารมณ์ได้เหมาะสม ☆ ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี เหมาะสม</p> <p>☆ สามารถหลีกเลี่ยง สถานการณ์ที่เสี่ยงต่อ^{การเกิดความรุนแรงได้}</p>	<p>แสดงสมรรถนะ Level ๒ และ ควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี</p> <p>☆ สามารถจัดการความรู้สึก อารมณ์ได้เป็นอย่างดี แม้ว่าจะถูกกดดัน ยั่วยุ ให้เกิดอารมณ์ໂกรธ</p> <p>☆ สามารถเลือกวิธีใช้แสดงออก ที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผล ทางลบทั้งตนเองและผู้อื่น</p>	<p>แสดงสมรรถนะ Level ๓ และ ควบคุมอารมณ์ แสดงออกทาง อารมณ์ส่วนใหญ่ได้มาก</p> <p>☆ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวางแผน ล่วงหน้าจัดการความเครียด และความกดดันทางอารมณ์ ที่จะเกิดขึ้นได้</p> <p>☆ บริหารจัดการอารมณ์ ของตนได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังสามารถลดความเครียด ให้กับบุคคลอื่นได้</p>	<p>แสดงสมรรถนะ Level ๔ และ เป็นแบบอย่างที่ดีในการควบคุม อารมณ์</p> <p>☆ มีความเข้าใจและสามารถ แก้ไขต้นเหตุปัญหาที่จะ^{เกิดภาวะอารมณ์ ได้อย่าง} ดีเยี่ยม</p> <p>☆ เป็นแบบอย่างที่ดีในการ ควบคุมอารมณ์ บริหาร ความรู้สึก และสามารถ ถ่ายทอดเทคนิคให้บุคคลอื่น^{นำไปปรับใช้ได้}</p>

๔. มีความตั้งใจ ทุ่มเท อุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัยและมุ่งผลสัมฤทธิ์

พิจารณาถึง : ความมุ่งมั่นตั้งใจ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด

Level ๑ (ระดับไม่ผ่าน)	Level ๒ (ระดับพอใช้)	Level ๓ (ระดับดี)	Level ๔ (ระดับดีมาก)	Level ๕ (ระดับดีเยี่ยม)
ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือ แสดงอย่างไม่ชัดเจน	มีความมุ่งมั่น พร้อมปรับปรุง การทำงานของตนเอง	แสดงสมรรถนะ Level ๒ และ มีความเอาใจใส่ต่องาน พัฒนา ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	แสดงสมรรถนะ Level ๓ และ มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ ต่องานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ	แสดงสมรรถนะ Level ๔ และ มีความมุ่งมั่นทำงานเชิงรุก เป็นแบบอย่างที่ดี
☆ กำหนดเป้าหมายการทำงาน ยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย หลักของมหาวิทยาลัย	☆ แสดงความมุ่งมั่นในการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หลักของมหาวิทยาลัย	☆ มีความพยายามปรับปรุง ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้งาน บรรลุผลสำเร็จ	☆ ผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ	☆ กระตุ้น ส่งเสริม และ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเชิงรุก
☆ มีความเอาใจใส่ รับผิดชอบ ต่องานในหน้าที่ยังไม่เด่น ไม่ค่อยติดตามงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	☆ มีความพยายามปรับปรุง ขั้นตอนและวิธีการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	☆ มุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงขั้นตอน และวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	☆ กำหนดเป้าหมายงานที่มี ความท้าทาย และมีความ มุ่งมั่นในการสนับสนุนและ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานที่กำกับดูแล ดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ ตามเป้าหมาย	☆ เป็นแบบอย่างที่ดีในการ ปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และมองประโยชน์ของ มหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

๕. พัฒนาระบบบริหารภายใต้มีประสิทธิภาพ

พิจารณาถึง : ความสามารถในการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ปฏิรูปโครงสร้าง กระบวนการ (รวมถึงเทคโนโลยี) ทั้งระบบงาน บุคลากร เพื่อรองรับนโยบาย แผนงาน และยกระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัย เพื่อให้หน่วยงานดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

Level ๑ (ระดับไม่ผ่าน)	Level ๒ (ระดับพอใช้)	Level ๓ (ระดับดี)	Level ๔ (ระดับดีมาก)	Level ๕ (ระดับดีเยี่ยม)
ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือ แสดงอย่างไม่ชัดเจน	มีแนวคิด ริเริ่มวางแผน พัฒนา ระบบบริหารภายใต้หน่วยงาน	แสดงสมรรถนะ Level ๒ และ ดำเนินการปรับปรุงระบบบริหาร ภายใต้	แสดงสมรรถนะ Level ๓ และ สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษา แนวทางการพัฒนาระบบบริหาร ภายใต้กับบุคคลหรือ หน่วยงานอื่น	แสดงสมรรถนะ Level ๔ และ เป็นหน่วยงานต้นแบบด้านการ บริหารจัดการองค์กร
☆ รู้และเข้าใจแนวทาง การบริหารงาน	☆ มีแนวคิดในการกำหนด เป้าหมาย วางแผน และพัฒนาหน่วยงาน	☆ ปรับปรุงโครงสร้าง และ ระบบการบริหารจัดการ ภายใต้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบาย ของมหาวิทยาลัย	☆ ให้คำแนะนำปรึกษาแนวทาง การพัฒนาระบบงาน การบริหารงานบุคคล และอื่นๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง	☆ เป็นที่ปรึกษาให้กับบุคคล หรือหน่วยงานอื่นที่จะนำไป ขยายผลต่อต่อการ พัฒนาระบบบริหารภายใต้
☆ ทราบแนวทางการพัฒนา ระบบงาน	☆ ริเริ่มวางแผนพัฒนาระบบ บริหารภายใต้เป็นไปตาม นโยบายที่ได้รับมอบหมาย	☆ คำนึงถึงหลักการคล่องตัว กระชับ รวดเร็ว และ มีประสิทธิภาพ	☆ ปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ดำเนินการ ทำให้ผลการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	

๖. ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาล

พิจารณาถึง : ความตระหนัก เข้าใจ และยึดมั่นถึงแนวทางและหลักธรรมาภิบาล (Governance) อันประกอบไปด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักความรับผิดชอบ รวมทั้งสามารถปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าว และมองเห็นถึงปัญหา หรืออุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน เพื่อให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานให้ยึดมั่นหลักธรรมาภิบาล

Level ๑ (ระดับไม่ผ่าน)	Level ๒ (ระดับพอใช้)	Level ๓ (ระดับดี)	Level ๔ (ระดับดีมาก)	Level ๕ (ระดับดีเยี่ยม)
ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือ แสดงอย่างไม่ชัดเจน	สามารถระบุถึงแนวทางการ ทำงานตามหลักธรรมาภิบาล	แสดงสมรรถนะ Level ๒ และ สามารถให้คำแนะนำ ปรึกษา กับผู้ใต้บังคับบัญชา	แสดงสมรรถนะ Level ๓ และ สามารถวิเคราะห์ปรับปรุง แนวทางการทำงานตามหลัก ธรรมาภิบาล	แสดงสมรรถนะ Level ๔ และ สามารถกำหนดนโยบายหรือ กลยุทธ์เพื่อการส่งเสริมการ ดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัย ตามหลักธรรมาภิบาล
☆ เข้าใจและตระหนักถึง ความความสำคัญของ หลักธรรมาภิบาล	☆ มองเห็นแนวทางการทำงาน ตามหลักธรรมาภิบาล	☆ ให้คำแนะนำ ปรึกษา เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	☆ วิเคราะห์ วางแผน และ พัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทราบและยึดมั่นตาม หลักธรรมาภิบาล	☆ เสริมสร้าง ซักจุ่ง โน้มนำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคล อื่นตระหนักและยึดมั่น ระบบธรรมาภิบาล
☆ อธิบายถึงความสำคัญของ หลักธรรมาภิบาลได้	☆ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล	☆ ส่งเสริมและพัฒนาให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา yึดมั่น ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล	☆ นำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ เป็นแนวทางการทำงานให้ เกิดผลสัมฤทธิ์	☆ เป็นแบบอย่างที่ดีในการ ยึดมั่นและปฏิบัติตามหลัก ธรรมาภิบาล

๗. มีจริยธรรม ยึดบนฐานความซื่อสัตย์ ถูกต้องและดีงาม

พิจารณาถึง : การดำเนิน ประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กร และ การเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยที่ดี

Level ๑ (ระดับไม่ผ่าน)	Level ๒ (ระดับพอใช้)	Level ๓ (ระดับดี)	Level ๔ (ระดับดีมาก)	Level ๕ (ระดับดีเยี่ยม)
ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือ แสดงอย่างไม่ชัดเจน ไม่ปฏิบัตินอยู่ในศีลธรรม เท่าที่ควร	ประพฤติดีอย่างเหมาะสม พอสมควร	แสดงสมรรถนะ Level ๒ และ ประพฤติดีอย่างเหมาะสมดี	แสดงสมรรถนะ Level ๓ และ ประพฤติเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดีสม่ำเสมอ	แสดงสมรรถนะ Level ๔ และ ประพฤติเหมาะสม อยู่ในศีลธรรมอันดีสม่ำเสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี

**แบบประเมินการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของตำแหน่งบริหารจัดการ
(หัวหน้าส่วน หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน)
มหาวิทยาลัยวัฒนธรรม**

ชื่อ (นาย/นาง/นางสาว)

ตำแหน่ง

สังกัด

สมรรถนะ	ระดับ สมรรถนะ ที่คาดหวัง	ระดับ สมรรถนะที่ แสดงออก	หลักฐาน/ พยานกรรม บงชี้ (ถ้ามี)
๑. สมรรถนะหลัก (Core Competency)			
๑.๑ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)			
๑.๒ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Creativity)			
๑.๓ การบริการที่ดี (Service Mind)			
๑.๔ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communication Skill)			
๑.๕ การทำงานเป็นทีม (Teamwork)			
๒. สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial Competency)			
๒.๑ ภาวะความเป็นผู้นำและความมีวิสัยทัศน์			
๒.๒ ความรู้ ความสามารถและทักษะในการบริหารงาน บุคคลและทรัพยากร			
๒.๓ การควบคุมตนเอง			
๒.๔ มีความตั้งใจ ทุ่มเท อุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัยและ มุ่งผลสัมฤทธิ์			
๒.๕ พัฒนาระบบบริหารภายในให้มีประสิทธิภาพ			
๒.๖ ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาล			
๒.๗ มีจริยธรรม ยืนบนฐานความซื่อสัตย์ ถูกต้องและดีงาม คะแนนเต็ม			
คิดเป็นร้อยละ	๑๐๐.๐๐		

ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน

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

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่	เดือน พ.ศ.

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่	เดือน พ.ศ.

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่	เดือน พ.ศ.

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่	เดือน พ.ศ.

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่	เดือน พ.ศ.

(ลงชื่อ)	ผู้ประเมิน
(.....)	
ตำแหน่ง	
วันที่	เดือน พ.ศ.

**การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
ของผู้ดำเนินการตามแบบบริหารจัดการ**

คำชี้แจง

๑. ให้ผู้เข้ารับการสรรหาเพื่อดำรงตำแหน่งบริหารจัดการ กรอกข้อมูลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในตำแหน่ง โดยใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมาในตาราง
๒. ผู้เข้ารับการสรรหาจะต้องแนบเอกสารหลักฐาน เช่น สำเนาการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ ๓ ปีที่ผ่าน
๓. ผู้เข้ารับการสรรหาจะต้องได้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบ ๓ ปีที่ผ่านมาเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าระดับดีมาก (ไม่น้อยกว่า ๘๐ คะแนน)

ปีงบประมาณ	คะแนนการประเมิน	ได้รับการพิจารณาเงินเดือน (ร้อยละ)
คะแนนรวม		
คะแนนเฉลี่ย		