

แนวทางการประเมินสมรรถนะสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน

สมรรถนะหลัก¹

สมรรถนะหลักที่ 1 ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน

คำอธิบายสมรรถนะ ความสามารถในการเข้าใจโครงสร้าง นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และระบบการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงการประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ไม่สามารถอธิบายโครงสร้างหรือหน้าที่ของหน่วยงานตนเองได้	อธิบายหน้าที่และขอบเขตงานของตนเองได้ และไม่เข้าใจความเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น	เข้าใจโครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงานตนเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง	อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในหน่วยงานและสามารถประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	วิเคราะห์และเสนอแนะการปรับปรุงกระบวนการทำงานระหว่างหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

สมรรถนะหลักที่ 2 ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการทำงานสู่ความสำเร็จ

คำอธิบายสมรรถนะ ความสามารถในการเข้าใจโครงสร้าง นโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และระบบการทำงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงการประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เท่านั้น ไม่มีการเสนอแนวคิดใหม่	เสนอวิธีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานในส่วนที่รับผิดชอบ	พัฒนาระบบหรือเครื่องมือที่ช่วยในการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การสร้างฐานข้อมูลออนไลน์	สร้างนวัตกรรมที่ช่วยในการพัฒนาการให้บริการแก่บุคลากร	พัฒนาระบบหรือแนวปฏิบัติใหม่ที่ได้รับการยอมรับและแนะนำไปใช้ในระดับมหาวิทยาลัยหรือเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา

¹ เสนอโดยศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ประจันบาน

สมรรถนะหลักที่ 3 การสืบเสาะหาข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ
 มีวิจารณญาณ โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่

คำอธิบายสมรรถนะ ความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ และประเมินข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้
 ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในบริบทของการทำงานในหน่วยงาน

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ไม่สามารถหาข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้	ใช้ข้อมูลจากแหล่งเดียวเช่น คู่มือการปฏิบัติงานในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหา	รวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการตัดสินใจ	วิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งและปรึกษาผู้ที่เชี่ยวชาญ เช่น กรณีขอร้องเรียนของบุคลากร	ใช้เทคนิคการวิจัยสถาบันในการรวบรวมเพื่อเสนอแนวทางพัฒนาการให้บริการของหน่วยงาน

สมรรถนะหลักที่ 4 ความผูกพันที่มีต่อองค์กรและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

คำอธิบายสมรรถนะ ระดับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วม
 ในกิจกรรมและการบริหารจัดการของหน่วยงาน

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ไม่เข้าร่วมกิจกรรมใดๆ ของมหาวิทยาลัย นอกเหนือจากงานประจำ	เข้าร่วมกิจกรรมของมหาวิทยาลัยเมื่อได้รับมอบหมาย เช่น งานรับปริญญา	อาสาเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัย	มีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินกิจกรรมสำคัญของมหาวิทยาลัย เช่น การประกันคุณภาพการศึกษา	ริเริ่มโครงการ หรือกิจกรรมที่สร้างชื่อเสียงและประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัย

สมรรถนะหลักที่ 5 ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

คำอธิบายสมรรถนะ ความสามารถในการนำทีม สร้างแรงบันดาลใจ และทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในบริบทของการทำงานในหน่วยงาน

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ทำงานเฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เมื่อได้รับการร้องขอ สามารถให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานของตนได้	ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ช่วยเหลือและแบ่งปันความรู้ในการทำงาน	สามารถเป็นหัวหน้าทีมในโครงการเฉพาะกิจ	เป็นที่ยอมรับในการนำทีมข้ามสายงาน สามารถจัดการความขัดแย้งและสร้างแรงจูงใจให้ทีมบรรลุเป้าหมาย

สมรรถนะหลักที่ 6 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

คำอธิบายสมรรถนะ ความสามารถในการนำทีม สร้างแรงบันดาลใจ และทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันในบริบทของการทำงานในหน่วยงาน

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
งานไม่เสร็จตามกำหนดเวลา และไม่ได้คุณภาพ	ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลาแต่คุณภาพต้องปรับปรุง	ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลาและได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด	ทำงานเสร็จก่อนกำหนดเวลาและมีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	สร้างผลงานที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับในระดับมหาวิทยาลัย เช่น ได้รับรางวัลบุคลากรดีเด่น หรือสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

สมรรถนะหลักที่ 7 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม รวมทั้งจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่

คำอธิบายสมรรถนะ การปฏิบัติตนและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพของบุคลากรมหาวิทยาลัย

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
ไม่ปฏิบัติตามระเบียบจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย มีข้อร้องเรียนด้านพฤติกรรม	ปฏิบัติตามระเบียบและจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย เมื่อมีการกำกับดูแล	ปฏิบัติตามระเบียบและจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีข้อร้องเรียน	ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตามระเบียบและจรรยาบรรณเป็นแบบอย่างที่ดีในการรักษาความลับและความเป็นธรรม	มีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายหรือแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมของมหาวิทยาลัย

สมรรถนะหลักที่ 8 การสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างสัมพันธ์ภาพ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

คำอธิบายสมรรถนะ ความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับบุคคลอื่น และทำงานร่วมกันในทีมได้อย่างดี

เกณฑ์การพิจารณา

(ประเมินโดยใช้แบบสอบถามที่ประเมินในลักษณะ 360 องศา เช่น โดยคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา/ประธานสาขา เพื่อนร่วมงาน บุคลากรสายสนับสนุน คณะ/วิทยาลัยสามารถกำหนดผู้ประเมิน น้ำหนักและจำนวนของผู้ประเมินแต่ละกลุ่ม และสามารถออกแบบแบบสอบถามได้เอง (ดูภาคผนวก)

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1 ต้องปรับปรุง	คะแนน 2 ควรปรับปรุง	คะแนน 3 ปานกลาง	คะแนน 4 ดี	คะแนน 5 ดีมาก
ผลการประเมินเฉลี่ย ต่ำกว่า 3.25	ผลการประเมินเฉลี่ย 3.25 – 3.74	ผลการประเมินเฉลี่ย 3.75 – 4.24	ผลการประเมินเฉลี่ย 4.25 – 4.74	ผลการประเมินเฉลี่ย 4.75 – 5.00

ตัวอย่างข้อคำถามที่สามารถใช้ในแบบสอบถามประเมินสมรรถนะด้านการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างสัมพันธ์ภาพ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

- สามารถสื่อความคิดและอธิบายประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน
- ฟังผู้อื่นและตอบสนองอย่างเหมาะสม
- ปฏิบัติหรือมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยให้เกียรติและเหมาะสมกับกาลเทศะ
- มีมนุษยสัมพันธ์
- ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ หรือให้กำลังใจผู้อื่น
- มีจิตอาสา ยินดีเต็มใจและมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อส่วนรวม (ได้แก่ ภาควิชา คณะ มหาวิทยาลัย)
- แสดงออกถึงการมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกหรือผู้ที่ทำงานร่วมกันสามารถไว้วางใจได้
- ร่วมมือกับสมาชิกในทีมเป็นอย่างดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- เป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รู้จักปรับบทบาทของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทและความรับผิดชอบภายในทีม
- มีส่วนสำคัญในการบรรลุความสำเร็จของทีมโดยการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและลงมือทำ

สมรรถนะเฉพาะสายสนับสนุน

สมรรถนะเฉพาะที่ 1 การพัฒนาตนเองและการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)

คำอธิบายสมรรถนะ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

เกณฑ์การพิจารณา

1. แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ
2. มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ราชการของตนรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
3. สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้
4. ศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
5. สนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในงานอย่างต่อเนื่อง

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1 ต้องปรับปรุง	คะแนน 2 ควรปรับปรุง	คะแนน 3 ปานกลาง	คะแนน 4 ดี	คะแนน 5 ดีมาก
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการครบทุกข้อ

สมรรถนะเฉพาะที่ 2 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Other)

คำอธิบายสมรรถนะ ความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือมีสุขภาวะ ทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดี อย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

เกณฑ์การพิจารณา

1. ใส่ใจให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนาศักยภาพหรือสุขภาวะทั้งทางปัญญาร่างกาย จิตใจที่ดี
2. สอนหรือให้คำแนะนำเพื่อพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพหรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจหรือทัศนคติที่ดีให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อพัฒนาศักยภาพสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีสนับสนุน ชี้แนะแหล่งข้อมูลหรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาของผู้อื่น
3. มีส่วนสนับสนุนในการพัฒนาผู้อื่นส่งเสริมและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้ถ่ายทอดและเรียนรู้วิธีการพัฒนาศักยภาพหรือเสริมสร้างสุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี
4. ติดตามและให้คำติชมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ติดตามผลการพัฒนาของผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
5. และมุ่งเน้นการพัฒนาจากรากของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง พยายามทำความเข้าใจปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น เพื่อให้สามารถจัดทำแนวทางในการพัฒนาศักยภาพสุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้ค้นคว้าสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาศักยภาพ สุขภาวะ หรือทัศนคติที่ดี ซึ่งตรงกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1 ต้องปรับปรุง	คะแนน 2 ควรปรับปรุง	คะแนน 3 ปานกลาง	คะแนน 4 ดี	คะแนน 5 ดีมาก
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการครบทุกข้อ

สมรรถนะเฉพาะที่ 3 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)

คำอธิบายสมรรถนะ ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ และการคิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

เกณฑ์การพิจารณา

1. ทำงานให้ถูกต้องและชัดเจน รักษากฎ ระเบียบ ปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัด
2. ตรวจสอบความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้งานมีคุณภาพดี ตระหนักถึงผลเสียที่อาจเกิดขึ้นกับตนเองหรือหน่วยงานจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของตน
3. ดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนและผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ตรวจสอบความถูกต้องของงานผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงานทั้งของตนเองและผู้อื่นตามอำนาจหน้าที่บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเองและของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน
4. ตรวจสอบความถูกต้องรวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูลสามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไปและเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน
5. พัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน พัฒนาระบบการตรวจสอบ เพื่อความถูกต้องตามขั้นตอนและเพิ่มคุณภาพของข้อมูล

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1 ต้องปรับปรุง	คะแนน 2 ควรปรับปรุง	คะแนน 3 ปานกลาง	คะแนน 4 ดี	คะแนน 5 ดีมาก
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการครบทุกข้อ

สมรรถนะเฉพาะที่ 4 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)

คำอธิบายสมรรถนะ การวางแผนทำงานล่วงหน้าก่อนเสมอ ตลอดจนการคิดริเริ่มนำระบบงาน และวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้ในหน่วยงาน รวมทั้งการกระตุ้นจิตใจและผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานวางแผน และปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม เพื่อเป้าหมายการทำงานที่ดีและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เกณฑ์การพิจารณา

1. วางแผนการทำงาน ในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักวางแผน โดยใช้โอกาส เพื่อนำมาใช้ให้ประโยชน์ในงาน ปฏิบัติรู้จักประเมินปัญหา อุปสรรค ในการปฏิบัติ และลงมือหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า
2. จัดการปัญหาเฉพาะหน้าหรือเหตุวิกฤต ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอและไม่ย่อท้อ กระทำการแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วนในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อน และรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง รู้จักพลิกแพลง ยืดหยุ่น ประนีประนอมเมื่อเผชิญอุปสรรค มีใจเปิดกว้างยอมรับความคิดแปลกใหม่และแสวงหาแนวทางที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา
3. เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาระยะสั้น วางแผน คาดการณ์ และเตรียมล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 3 เดือนข้างหน้าทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ ในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในวงราชการ
4. เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว วางแผน คาดการณ์ และเตรียมล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลา 4 - 12 เดือนข้างหน้า คัดลอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
5. เตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาส และริเริ่มสร้างสรรค์ทางออกที่หลากหลาย วางแผน คาดการณ์ และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะเวลามากกว่า 12 เดือนข้างหน้า สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานเสนอความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1 ต้องปรับปรุง	คะแนน 2 ควรปรับปรุง	คะแนน 3 ปานกลาง	คะแนน 4 ดี	คะแนน 5 ดีมาก
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการครบทุกข้อ

สมรรถนะเฉพาะที่ 5 จิตบริการ (Service Mind : SERV)

คำอธิบายสมรรถนะ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์การพิจารณา

1. ให้บริการด้วยความเต็มใจ เป็นมิตร สุภาพ ผู้รับบริการได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ผู้ให้บริการช่วยประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
2. ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ รับผิดชอบช่วยเหลือแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการระดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
3. ให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อนนำเสนอวิธีการ ในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
4. เข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
5. ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหาโอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

เกณฑ์การประเมิน

คะแนน 1 ต้องปรับปรุง	คะแนน 2 ควรปรับปรุง	คะแนน 3 ปานกลาง	คะแนน 4 ดี	คะแนน 5 ดีมาก
มีการดำเนินการ 1 ข้อ	มีการดำเนินการ 2 ข้อ	มีการดำเนินการ 3 ข้อ	มีการดำเนินการ 4 ข้อ	มีการดำเนินการ ครบทุกข้อ

ภาคผนวก ก

แนวทางในการประเมินสมรรถนะ(พฤติกรรมการณ์ปฏิบัติราชการ) ของบุคลากรสายสนับสนุน (ร้อยละ 30)

(รอบการประเมิน 1/2567)

1. เกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย
 - 1.1 สมรรถนะหลัก 5 ข้อ
 - 1.2 สมรรถนะเฉพาะ 5 ข้อ
 - 1.3 สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร 2 ข้อ (เฉพาะผู้อำนวยการกองและหัวหน้างาน)

สมรรถนะหลัก	
ความผูกพันต่อองค์กร	การพูดถึงองค์กร งาน และเพื่อนร่วมงานของตัวเองในทางบวก การแสดงออกถึงความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร การมีส่วนร่วม การร่วมมือ การแสดงความกระตือรือร้น หรือการพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ใช้งบประมาณทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด
การยึดมั่นในความถูกต้องของธรรมและจริยธรรม	การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนอย่างชำนาญ
จิตบริการ	ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	เน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาโดยอาศัยข้อมูล ด้วยความรอบคอบและมีวิจารณญาณ
สมรรถนะเฉพาะ	
ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน	ความสามารถในการเข้าใจ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรของตนและองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมืองเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร
การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น	แนะนำ บอกกล่าว สอนงาน หรือมอบหมายงาน
การดำเนินการเชิงรุก	มีการวางแผน คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการบริหารความเสี่ยง มีนวัตกรรมหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน	สร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับการทำงาน
การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	ความเข้าใจ และการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนด ตลอดจนความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนและลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นรวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ และการคิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ
สมรรถนะการบริหาร	
ภาวะผู้นำ	ความสามารถในการชี้นำและโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความมั่นใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต บริหารงานแบบมีส่วนร่วม
ทักษะในการบริหาร	ความสามารถในการบริหารจัดการการปฏิบัติและการดำเนินการตามภารกิจทางราชการ ให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

2. วิธีการประเมิน ใช้วิธีการประเมินแบบรอบด้าน (360 องศา)² ดังนี้

กบศ และ กบค

ผู้รับการประเมิน	ผู้ประเมิน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
ผู้อำนวยการกอง	รองอธิการบดี	50
	หัวหน้างานทุกงาน	30
	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในกอง (ทุกคน)	20
หัวหน้างาน	รองอธิการบดี	30
	ผู้อำนวยการกอง	40
	หัวหน้างานอื่น	10
	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในงานนั้น ๆ	20
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	ผู้อำนวยการกอง	30
	หัวหน้างานของตน	50
	เพื่อนร่วมงานในงานของตน	20

² ใช้กับกองการบริหารงานบุคคล กองบริการการศึกษา และกองพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กองพัฒนาคุณภาพฯ

ผู้รับการประเมิน	ผู้ประเมิน	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
ผู้อำนวยการกอง	รองอธิการบดี	50
	หัวหน้างานทุกงาน	30
	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในกอง (ทุกคน)	20
หัวหน้างาน	รองอธิการบดี	30
	ผู้อำนวยการกอง	40
	หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทุกคนในกองฯ	30
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน	ผู้อำนวยการกอง	30
	หัวหน้างานทุกงาน	50
	เพื่อนร่วมงานทุกคนในกองฯ	20

การตัดสินผล

- 4.75 – 5.00 สูงกว่าระดับที่คาดหวัง
- 4.25 - 4.74 เท่ากับระดับที่คาดหวัง
- 3.75 – 4.24 ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง 1 ระดับ
- 3.25 – 3.74 ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง 2 ระดับ
- ต่ำกว่า 3.25 ต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง 3 ระดับ

ภาคผนวก ข

(ตัวอย่าง) แบบประเมินสมรรถนะแบบ 360 องศา ของบุคลากรสายสนับสนุน

สมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	1 ต้อง ปรับปรุง	2 ควร ปรับปรุง	3 ปาน กลาง	4 ดี	5 ดีมาก
สมรรถนะหลัก (Core Competencies)					
1. ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน (S)					
2. ความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมสนับสนุนการทำงานสู่ความสำเร็จ (I)					
3. การสืบเสาะหาข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ มีวิจารณญาณ โดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่ (M)					
4. ความผูกพันที่มีต่อองค์กรและการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ (P) (เช่น การพูดถึงองค์กร งาน และเพื่อนร่วมงานของตัวเองในทางบวก การแสดงออกถึงความภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กร การมีส่วนร่วม การร่วมมือ การแสดงความกระตือรือร้น หรือการพยายามอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ใช้งบประมาณ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประหยัด) (P)					
5. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (L)					
6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (เน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน) (E)					
7. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม รวมทั้งจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับการหน้าที่					
สมรรถนะเฉพาะ (Functional Competencies)					
1. จิตบริการ					
2. การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน					
3. การดำเนินการเชิงรุก (มีการวางแผน คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการบริหารความเสี่ยง มีนวัตกรรมหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน) (I)					
4. การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (เช่น แนะนำ บอกกล่าว หรือสอนงาน)					
5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยิ่งทำยิ่งชำนาญ)					