

คู่มือสมรรถนะ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

COMPETENCY HANDBOOK

ฉบับปรับปรุง
มิถุนายน 2554

MAEJO
UNIVERSITY



จัดทำโดย

คณะกรรมการดำเนินการทำคุณลักษณะมาตรฐานของสำนักงาน

และ คณะกรรมการจัดการความสูงมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มิถุนายน 2554

บทสรุปของผู้บริหาร (Executive Summary)

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้อุบลราชธานีได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงานตามสาขาวิชาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติการตามคำรับรองการปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จึงได้กำหนดประเด็นการประเมินผลด้านการบริหารการศึกษาดำเนินการที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ว่า ในประเด็นแรกขั้นที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการพัฒนาของบุคลากรที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ดังนั้น เพื่อให้มีการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติการดังกล่าว มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งและคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ขึ้นในเดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 เพื่อให้รับผิดชอบในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และคณะกรรมการดังกล่าวได้มีผลการปฏิบัติงานโดยลำดับ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ และนำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากร

สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนางานต่อไป โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร”

สมรรถนะแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในมหาวิทยาลัย เพื่อหล่อหลอมค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะของแต่ละกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งสายงานในกลุ่มงานนั้น ๆ

3. สมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถของผู้บริหาร

ในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกกลุ่มงานกำหนดขึ้นโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ ในระหว่างวันที่ 9-23 มีนาคม 2552 และได้ร่วมกับบุคลากรสายวิชาการในวันที่ 5 มิถุนายน 2552 บุคลากรกลุ่มลูกจ้างประจำ ในวันที่ 5 เมษายน 2554 สามารถสรุปสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ 5 สมรรถนะ คือ 1) ความใฝ่รู้ 2) การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย 3) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ 5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สำหรับสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงาน สามารถแบ่งออกเป็น 12 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานนโยบายและแผน 2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ 4) กลุ่มงานคลังและพัสดุ (รวมสำนักงานตรวจสอบภายใน) 5) กลุ่มงานห้องสมุด 6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์) 8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ 9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ 10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 11) กลุ่มงานสายวิชาการ และเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2554 ได้ร่วมกับบุคลากรกลุ่มลูกจ้างประจำทุกกลุ่มงาน กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานลูกจ้างประจำขึ้นมา เป็นกลุ่มงานที่ 12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริการพื้นฐาน 2) กลุ่มงานสนับสนุน 3) กลุ่มงานช่าง โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีจำนวนและรายละเอียดสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงานแตกต่างกันออกไป ดังรายละเอียดที่แสดงในบทที่ 3 และ 4 ของคู่มือฉบับนี้

ส่วนสมรรถนะของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ 4 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การวางแผน 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การแก้ไขปัญหา

ภายหลังจากการได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัย จะเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันเปรียบเทียบกับสมรรถนะเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อนำไปจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปีและแผนรายปี โดยแผนพัฒนาบุคลากรนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจหรือจากสภามหาวิทยาลัย และต้องมีการใช้ช่องทางที่หลากหลายที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่องค์ความรู้ คู่มือที่เกี่ยวกับสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ในอนาคต เพื่อให้เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการนำผลการติดตามไปปรับปรุงการดำเนินงานและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เสริมสร้างประสิทธิภาพ พร้อมกับมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร

นอกเหนือจากการมีระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนดังกล่าวแล้ว เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรและกระบวนการจัดการความรู้สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ต่อไป

คำนำ

การจัดทำคู่มือสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ฉบับนี้ เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารงานบุคคลที่มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญและเห็นว่าต้องมีการศึกษาและปฏิบัติให้ได้ผลดีอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำไปเป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าตามลักษณะงาน ตามสาขาวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยโดยภาพรวมในที่สุด และสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษาประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ประเด็นการประเมินผลด้านการบริหาร การศึกษา ตัวชี้วัดที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา

และในปี พ.ศ.2553 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (ก.พ.อ.) ได้ปรับระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา โดยจำแนก ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและเลื่อนเงินเดือนในระบบใหม่ ซึ่ง ก.พ.อ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นมาตรฐานขั้นต่ำให้สภาสถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการออก ข้อบังคับเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตั้งแต่รอบวันที่ 1 ตุลาคม 2553 ถึง 31 มีนาคม 2554 เป็นต้นไป ในเดือน มกราคม พ.ศ.2554 จึงได้มีการปรับปรุงคู่มือสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับปรับปรุง มกราคม 2554 ขึ้น และในเดือนเมษายน พ.ศ.2554 ได้มีการปรับปรุงคู่มือสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ขึ้นอีกครั้งหนึ่ง โดยได้ทำการเพิ่มสมรรถนะหลักสำหรับกลุ่มงานลูกจ้างประจำ และปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมตำแหน่งในบางตำแหน่ง

ขอขอบคุณคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งและ คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมทั้งบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทุกท่าน ที่ได้ ร่วมกันเสียสละและทุ่มเทแรงกายแรงใจผ่านกระบวนการจัดการความรู้ จนได้มาซึ่งคู่มือสมรรถนะ ของมหาวิทยาลัย และขอให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จด้วยดี



รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และมาตรฐานการศึกษา

มิถุนายน 2554

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	1
คำนำ	4
สารบัญ	5
บทที่ 1 บทนำ	6
1.1 ความเป็นมา	6
1.2 วัตถุประสงค์	7
1.3 กระบวนการได้มาซึ่งสมรรถนะ	7
1.4 ความหมายของสมรรถนะ	13
1.5 การนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากร	18
บทที่ 2 สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	20
คำจำกัดความและระดับความสามารถ	
บทที่ 3 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	23
คำจำกัดความ และระดับความสามารถ	
บทที่ 4 สมรรถนะของผู้บริหาร	68
คำจำกัดความและระดับความสามารถ	
บทที่ 5 การกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน	71
บทที่ 6 การประเมินสมรรถนะ	96
ภาคผนวก	
ก. แบบฟอร์มข้อตกลงและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการของบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้	
- สำหรับบุคลากรสายวิชาการ	99
- สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	106
ข. ประมวลภาพการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้และ ประมวลภาพกิจกรรมโครงการสร้างความเข้าใจต่อหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการ	112
ค. รายชื่อคณะกรรมการ	131
- คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง	
- คณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่มีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจหลักและแผนปฏิบัติการ รวมถึงมีการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ที่จะทำให้นักวิชาการได้รับการพัฒนาและมีความก้าวหน้าตามลักษณะงานตามสาขาวิชาชีพ การประเมินผลการปฏิบัติการตามคำรับรองการปฏิบัติการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จึงได้กำหนดประเด็นการประเมินผลด้านการบริหารการศึกษาดำเนินการที่ 15 ระดับความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา ว่า ในประเด็นแรกขั้นที่ 1 สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการของบุคลากรแต่ละตำแหน่งที่สอดคล้องกับภารกิจ ลักษณะงาน รวมถึงจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อการพัฒนาของบุคลากรที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ดังนั้น เพื่อให้มีการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการดังกล่าว มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งและคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ขึ้นในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2551 เพื่อให้รับผิดชอบในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และคณะกรรมการดังกล่าวได้มีผลการปฏิบัติงานโดยลำดับ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ และนำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะที่พึงประสงค์ของบุคลากร

สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ ที่ทำให้นักบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร”

คณะกรรมการสมรรถนะของมหาวิทยาลัยได้มีมติให้กำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในมหาวิทยาลัย เพื่อหล่อหลอมค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งสายงานในกลุ่มงานนั้น ๆ

3. สมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถของผู้บริหาร

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบสมรรถนะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินตนเองและวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันของตนเปรียบเทียบกับสมรรถนะเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ

3. เพื่อนำผลการประเมินตนเองไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม

1.3 กระบวนการได้มาซึ่งสมรรถนะ

1. การเตรียมการ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง และคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อร่วมกันวางแผนการทำงาน ศึกษาข้อมูล รายละเอียด ตลอดจนขั้นตอนเกี่ยวกับการจัดทำสมรรถนะ รวมถึงการประสานงานกับกลุ่มงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเป็นหลักในการทำงานด้านนี้ต่อไป

2. การวิเคราะห์องค์การ

คณะกรรมการทั้งสองชุดได้ทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของมหาวิทยาลัยต่อไป ซึ่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ”

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพโดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางด้านการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของประเทศ
2. ขยายโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกระดับ
3. สร้างและพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร และวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม
4. ขยายบริการวิชาการและความร่วมมือในระดับประเทศและนานาชาติ
5. พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นที่พึ่งของตนเองและสังคม
6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
7. สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสในการบริหารงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย (ตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) สภามหาวิทยาลัยอนุมัติเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 1/2550 วันที่ 28 มกราคม 2550)

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 : ผลิตบัณฑิตที่มีมาตรฐานและคุณภาพตามความต้องการของประเทศ

เป้าประสงค์ : บัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นผู้ที่มีปัญญา ความรู้ ทักษะ อดทน ล้ำาน มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถปรับตัวตอบสนองต่อบริบทความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์หลัก : มุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และสอดคล้องกับความต้องการของตลาดและสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 : ด้านความเป็นเลิศด้านการวิจัยและนวัตกรรม

เป้าประสงค์ : 2.1 ผลงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะด้านการเกษตรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ

2.2 มหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และเสริมสร้างขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลด้านการเกษตรเชิงบูรณาการ

กลยุทธ์หลัก : สร้างให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
โดยเฉพาะในเชิงการเกษตร

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 : การบูรณาการองค์ความรู้ที่เพิ่มศักยภาพและขีดสมรรถนะของชุมชน

เป้าประสงค์ : 3.1 มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกระดับ

3.2 มหาวิทยาลัยมีการบริการทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการ
ของภูมิภาคและประเทศ

กลยุทธ์หลัก : ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำและแหล่งเรียนรู้ ที่เน้นด้านการบริการ
วิชาการแก่สังคม โดยเฉพาะด้านการเกษตรเชิงบูรณาการ โดยเน้นระบบ
เกษตรมั่นคง และปลอดภัย

ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 : การดำรงศิลปวัฒนธรรมและรักษาระบบนิเวศของทรัพยากรธรรมชาติ

เป้าประสงค์ : ผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีส่วนสำคัญใน
การทํานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

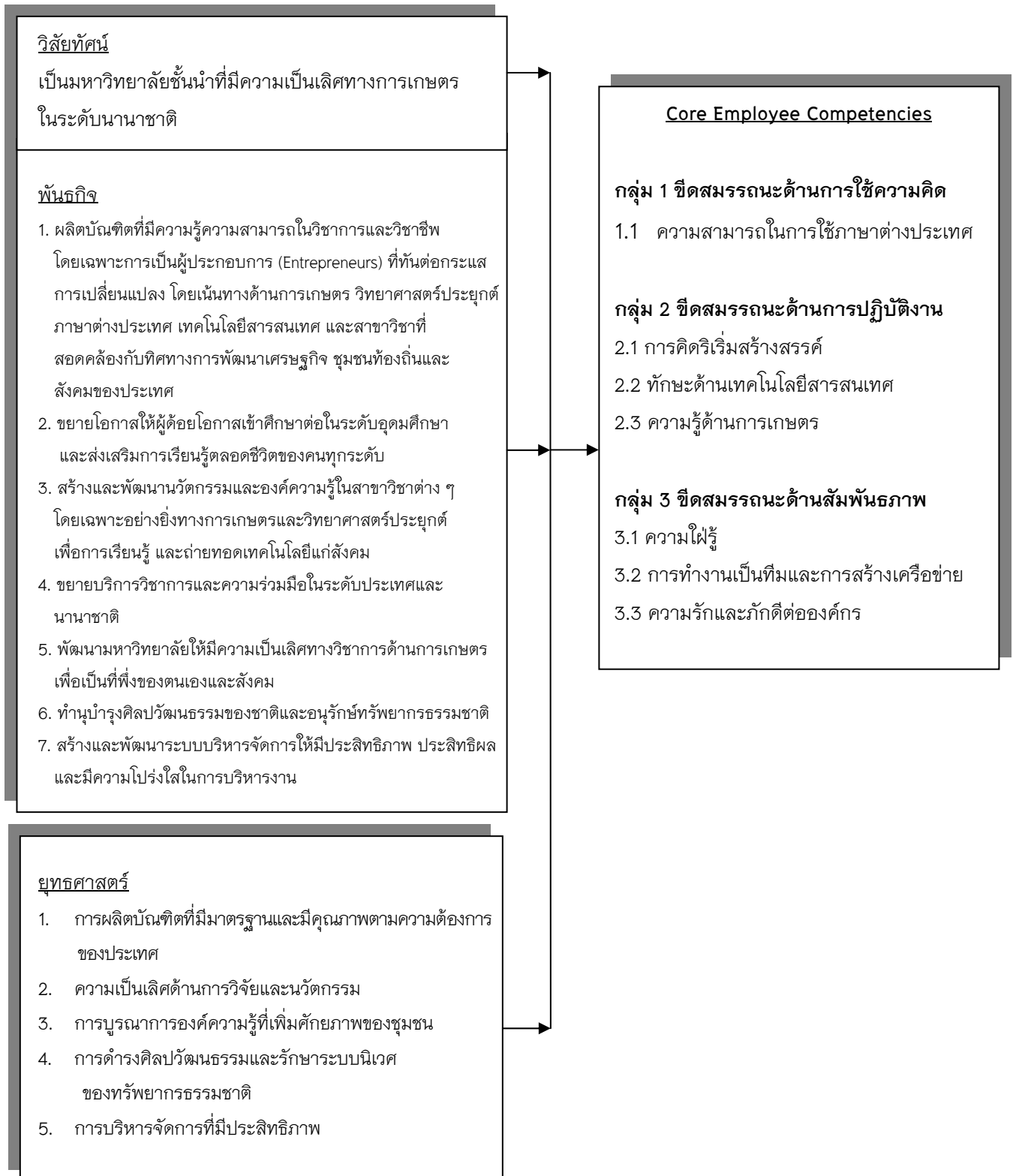
กลยุทธ์หลัก : ส่งเสริมและสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นผู้นำและมีส่วนร่วมในการส่งเสริม
สืบสานศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และการฟื้นฟูอนุรักษ์ระบบนิเวศธรรมชาติ
วิทยาอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์ 5 : การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพโดยยึดหลักธรรมา-
ภิบาล การมีส่วนร่วมและพึ่งพาตนเองได้

กลยุทธ์หลัก : มุ่งเน้นการบริหารจัดการแบบมืออาชีพที่เอื้อต่อการแข่งขันได้

แผนภูมิแสดงการวิเคราะห์องค์กรเพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก มหาวิทยาลัยแม่โจ้



3. การจัดทำสมรรถนะ

3.1 สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency)

การจัดทำสมรรถนะเริ่มด้วยการจัดทำสมรรถนะหลัก พิจารณาว่าบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ควรมีสมรรถนะอะไรบ้างที่จะไปสนับสนุนและทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ โดยพิจารณาคัดเลือกสมรรถนะที่จำเป็นจริง ๆ เพราะสมรรถนะหลักจะเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมี และเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในมหาวิทยาลัยต้องมีส่วนร่วมกัน เมื่อได้สมรรถนะหลักแล้ว จึงเขียนคำอธิบายของสมรรถนะในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

ในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทุกกลุ่มงานกำหนดขึ้น โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ในระหว่างวันที่ 9-23 มีนาคม 2552 และได้ร่วมกับบุคลากรสายวิชาการในวันที่ 5 มิถุนายน 2552 บุคลากรกลุ่มลูกจ้างประจำ ในวันที่ 5 เมษายน 2554 สามารถสรุปสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ 5 สมรรถนะ คือ 1) ความใฝ่รู้ 2) การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย 3) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ 5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

เมื่อได้สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแล้ว เป็นการจัดทำสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ เมื่อได้คัดเลือกสมรรถนะประจำกลุ่มงานแล้วก็กำหนดรายละเอียดของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

สำหรับสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงาน สามารถแบ่งออกเป็น 12 กลุ่มงาน ได้แก่

- 1) กลุ่มงานนโยบายและแผน 2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่
- 4) กลุ่มงานคลังและพัสดุ (รวมสำนักงานตรวจสอบภายใน) 5) กลุ่มงานห้องสมุด
- 6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์)
- 8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ 9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ 10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 11) กลุ่มงานสายวิชาการ และเมื่อวันที่ 5 เมษายน 2554 ได้ร่วมกับบุคลากรกลุ่มลูกจ้างประจำทุกกลุ่มงาน กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานลูกจ้างประจำขึ้นมา เป็นกลุ่มงานที่
- 12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) กลุ่มงานบริการพื้นฐาน 2) กลุ่มงานสนับสนุน 3) กลุ่มงานช่าง โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีจำนวนและรายละเอียดสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงานแตกต่างกันออกไป ดังรายละเอียดที่แสดงในบทที่ 3 และ 4 ของคู่มือฉบับนี้

3.3 สมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial Competency)

สำหรับสมรรถนะของผู้บริหาร เป็นการจัดทำสมรรถนะสำหรับผู้บริหารทุกระดับ โดยพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร จากการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกกลุ่มผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ได้วิเคราะห์และนำเสนอในที่ประชุม คณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยเพื่อทำการคัดเลือกในขั้นตอนสุดท้าย เมื่อได้สมรรถนะของผู้บริหารแล้ว เป็นการกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะของผู้บริหารในแต่ละตัวให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง เริ่มตั้งแต่การกำหนดชื่อ คำนิยาม กำหนดการจัดระดับ และกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ

สมรรถนะของผู้บริหาร สามารถกำหนดได้ 4 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การวางแผน 3) การมีวิสัยทัศน์ 4) การแก้ไขปัญหา

4. การจัดทำกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากร (Job Competency Mapping)

เมื่อได้มีการจัดทำสมรรถนะในส่วนของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะของผู้บริหารแล้ว ขั้นตอนต่อไปที่ได้ดำเนินการคือ การจัดทำกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากร มีการดำเนินงาน 2 ขั้นตอนคือ

4.1 การจัดทำกรอบมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากร (Job Mapping Profile) คือ การพิจารณาว่า แต่ละสายงานและแต่ละตำแหน่งในมหาวิทยาลัยนั้น ต้องการสมรรถนะตัวใดในระดับใด โดยมีวิธีการนำมาเชื่อมกันระหว่างตำแหน่งในสายงานต่าง ๆ กับสมรรถนะที่จัดทำขึ้น เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานความสามารถของบุคคลตามกลุ่มงานและตำแหน่งงานนั้น ๆ

4.2 การกำหนดมาตรฐานความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง โดยวิธีการจัดทำนั้นได้ พิจารณาภารกิจแต่ละตำแหน่งว่ามีหน้าที่อะไรบ้าง โดยดูจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันแล้วนำไป กำหนดว่า ตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้อง มี สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในระดับใด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ ตำแหน่งต่าง ๆ ใน มหาวิทยาลัยด้วย

5. การจัดทำคู่มือสมรรถนะ

เมื่อจัดทำกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากรแล้ว เป็นการจัดทำคู่มือสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยต่อไป

6. การประเมิน

ภายหลังจากการได้คู่มือสมรรถนะของมหาวิทยาลัย ขั้นตอนต่อไปเป็นการประเมินตนเองเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันเปรียบเทียบกับสมรรถนะเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยต้องการ เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรแผนรายปีและระยะ 4 ปี โดยแผนพัฒนาบุคลากรนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจหรือจากสภามหาวิทยาลัย และต้องมีการใช้ช่องทางที่หลากหลายที่มีประสิทธิภาพในการเผยแพร่องค์ความรู้หรือคู่มือที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน

ในอนาคต เพื่อให้เป็นไปตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีการนำผลการติดตามไปปรับปรุงการดำเนินงานและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้เสริมสร้างประสิทธิภาพ พร้อมกับมีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร นอกเหนือจากการมีระบบการประเมินสัมฤทธิ์ผลของแผนดังกล่าวแล้ว เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรและกระบวนการจัดการความรู้สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ต่อไป

1.4 ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่า หมายถึง “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ “สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้”

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดสมรรถนะของมหาวิทยาลัยออกเป็น 3 สมรรถนะ ดังนี้

ก. สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในมหาวิทยาลัย เพื่อหล่อหลอมค่านิยมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

ข. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ คุณลักษณะหรือขีดความสามารถเฉพาะของแต่ละตำแหน่งสายงานในกลุ่มงานนั้น ๆ

ค. สมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial Competency) คือ คุณลักษณะหรือชุดความสามารถของผู้บริหาร

ก. สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่

1. ความใฝ่รู้ (Learning Motivation)
2. การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย (Teamwork and Networking)
3. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
4. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Language Usage)
5. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skills)

ข. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ได้แบ่งออกเป็น 11 กลุ่มงาน โดยแต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ดังนี้

1) กลุ่มงานนโยบายและแผน

1. ทักษะการวิเคราะห์ (Analytic Skills)
2. ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล (Information Management Skills)
3. ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking Skills)
4. ทักษะการประเมินโครงการ (Monitoring and Evaluation Skills)
5. ความรู้ด้านเรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน (Knowledge of Job-related Rules and Regulations)
6. ความรู้ด้านการวิจัยสถาบัน (Knowledge of Institutional Research)
7. ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Awareness of Innovations and Job Achievement)

2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

1. จิตบริการ (Service-mindedness)
2. ความรับผิดชอบ (Accountability)
3. ความอดทน อดกลั้น (Patience)
4. ทักษะงานสารบรรณ (Documentation Skills)
5. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Skills)

3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

1. จิตบริการ (Service-mindedness)
2. ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
(Obedience to Duty and Following Regulations)
3. ความรับผิดชอบ (Accountability)
4. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking Skills)
5. ทักษะการบริหารงานบุคคล
(Human Resource Development Skills)
6. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling / Advising Skills)

4) กลุ่มงานคลังและพัสดุ (รวมสำนักงานตรวจสอบภายใน)

1. จิตบริการ (Service-mindedness)
2. ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ
(Job-related Knowledge)
3. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)
4. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Detail and Ability to see a Task through to Completion)
5. ทักษะด้านการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง (Internal Quality Control and Risk Management Skills)
6. จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Professional Ethics)

5) กลุ่มงานห้องสมุด

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)
2. การบริการเชิงรุก (Proactive Service)
3. ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์
(Knowledge of Library and Information Science)
4. จิตบริการ (Service-mindedness)
5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)
6. การวางแผนการทำงาน (Job Forward Planning)

6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Professional Ethics)
2. การคิดค้นนวัตกรรมทางด้าน ICT (ICT Invention)
3. ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

4. การทำงานตามมาตรฐานระบบงาน (Job Standard Maintenance)
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Job Achievement Focus)
6. ทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือ (Tool Usage Skills)

7) กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์)

1. ความรู้ในงานบริการการศึกษา (Knowledge of Educational Services)
2. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)
3. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling / Advising Skills)
4. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Detail and Ability to See a Task through to Completion)
5. คุณธรรม จริยธรรม (Virtue and Ethical Values)
6. ความอดทน อดกลั้น (Patience)
7. จิตบริการ (Service-mindedness)

8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ

1. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Details and Ability to See a Task Through to Completion)
2. ทักษะด้านช่าง (Craftsmanship Skills)
3. จิตบริการ (Service-mindedness)
4. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling/Advising Skills)
5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบ (Technology Design Skills)
6. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)

9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)
2. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Details and Ability to See a Task Through to Completion)
3. ทักษะการปฏิบัติงานด้านช่วยวิชาการ
4. ทักษะในการประสานงาน (Coordinating Skills)
5. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling / Advising Skills)

10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

1. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคล (Skills in Building Relationship between Mass Media and Others)
2. ทักษะการนำเสนอและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล (Information Presentation and Dissemination Skills)
3. การจัดงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ (Creative Management of Public Relation Events and Activities)
4. ทักษะการหาข้อมูล (Information Seeking Skills)
5. บุคลิกภาพ (Personality)
6. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

11) กลุ่มงานสายวิชาการ

1. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling / Advising Skills)
2. ทักษะการสอน (Teaching Skills)
3. ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research Skills)
4. ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ (Academic Expertise)
5. ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี (Enthusiasm and Role Modeling)

12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

12.1 กลุ่มงานบริการพื้นฐาน

1. จิตบริการ (Service-mindedness)
2. ความรับผิดชอบ (Accountability)
3. การตรงต่อเวลา (Punctuality)

12.2 กลุ่มงานสนับสนุน

1. จิตบริการ (Service-mindedness)
2. ความรับผิดชอบ (Accountability)
3. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Details and Ability to See a Task Through to Completion)

12.3 กลุ่มงานช่าง

1. จิตบริการ (Service-mindedness)
2. ความรับผิดชอบ (Accountability)
3. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)

ค. สมรรถนะของผู้บริหาร ได้แก่

1. การบริหารจัดการ (Management)
2. การวางแผน (Planning)
3. การมีวิสัยทัศน์ (Visionary Mind)
4. การแก้ไขปัญหา (Troubleshooting)

1.5 การนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากร

จากผลการดำเนินงานที่คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งและคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ทำการวิเคราะห์ ดำเนินการ และนำเสนอมาข้างต้น มหาวิทยาลัยแม่โจ้สามารถนำคู่มือสมรรถนะนี้ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ในทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาตนเอง การประเมินตนเอง ตลอดจนการให้รางวัลและยกย่อง จะเป็นไปบนพื้นฐานแนวคิดของสมรรถนะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรตามคุณสมบัติและสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการ (Recruitment and Selection)

ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในสายงาน หรือตำแหน่งต่าง ๆ นั้น สมรรถนะถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน ควรจะมีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะอย่างไร ระดับไหน ถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ

2. การวางแผนฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Training Need & Development Plan)

สมรรถนะจะเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรแต่ละคน เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดบุคลากรแต่ละคนว่ามีความสามารถหรือทักษะที่พึงประสงค์ในด้านใดสมควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านใด ซึ่งจะเป็นการช่วยกำหนดทิศทางการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

3. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร และการวางแผนทดแทนตำแหน่งในระดับบริหาร (Career Plan & Succession Plan)

สมรรถนะจะช่วยทำให้หน่วยงานสามารถทราบถึงจุดแข็ง – จุดอ่อนของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของบุคลากรแต่ละคน ทำให้หน่วยงานสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาทักษะที่ยังขาดจะช่วยให้องค์กรและบุคลากรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal)

สมรรถนะจะมีความเกี่ยวข้องกับการเลื่อนตำแหน่ง การวางตัวตายตัวแทนภายในองค์กร หรือการสืบทอดตำแหน่ง ตลอดจนสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปใช้ประกอบการพัฒนาบุคลากร โดย ผลการประเมินจะเป็นตัวสะท้อนให้บุคลากรทั้งองค์กรได้รับทราบถึงสมรรถนะของตัวบุคลากรเองและสมรรถนะโดยรวมขององค์กร เพื่อนำไปใช้วางแผนดำเนินการขององค์กรต่อไปในอนาคต

5. การให้รางวัลและยกย่อง (Compensation)

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการให้รางวัลและยกย่อง จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ที่มีสมรรถนะสูงควรจะได้รับรางวัลและการยกย่องที่สูงกว่า ซึ่งจะทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารความสามารถของบุคลากรโดยอาศัยสิ่งจูงใจได้มากขึ้นด้วย

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า เมื่อมหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้แล้ว จะได้ประโยชน์ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยแปรกลยุทธ์ขององค์กรสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะของในองค์กรอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง
3. เป็นมาตรฐานพฤติกรรมที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองของบุคลากร

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร

อย่างไรก็ตาม การจัดทำสมรรถนะขององค์กรไม่ใช่ดำเนินการเสร็จสิ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะสามารถใช้ได้ตลอดไป แต่ควรต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมอยู่เสมอและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงบริบทและปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องที่แปรเปลี่ยนไป ทั้งนี้ เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือที่ทำให้การปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

บทที่ 2

สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Core Competency)

สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ คือ พฤติกรรม ความสามารถ หรือทักษะของบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ต้องมี เพื่อสนับสนุนและทำให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยบรรลุผลสำเร็จ จากการระดมความคิดจากบุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัยในการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ในระหว่างวันที่ 9-23 มีนาคม 2552 และได้ร่วมกับบุคลากรสายวิชาการในวันที่ 5 มิถุนายน 2552 สามารถสรุปสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ 5 สมรรถนะ คือ 1) ความใฝ่รู้ 2) การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย 3) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ 5) ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

คำจำกัดความและระดับความสามารถ

1. ความใฝ่รู้ (Learning Motivation)	
คำจำกัดความ สนใจ ใฝ่รู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานจากการมีความรู้ มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการนำความรู้มาประยุกต์ปรับใช้ในงานที่รับผิดชอบเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการนำข้อมูลภายนอกมาปรับใช้เพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและแก้ปัญหาในระดับมหาวิทยาลัย
L4	มีการนำความรู้จากการศึกษาค้นคว้ามาปรับปรุงการทำงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง สามารถถ่ายทอดและเพิ่มทักษะให้กับผู้อื่นทั้งในและนอกหน่วยงาน
L3	มีความใฝ่รู้ มีการนำข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้ามาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
L2	มีการศึกษา ค้นคว้า และรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
L1	มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการใฝ่รู้
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

2. การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย (Teamwork and Networking)	
คำจำกัดความ การทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างและดำรงซึ่งสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกอื่น สร้างหรือร่วมเครือข่ายเพื่อทำงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างทีมงานที่มีความโดดเด่น ที่สร้างผลงานที่เป็นตัวอย่างทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
L4	เป็นตัวอย่างและถ่ายทอดความรู้ด้านการทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี สนับสนุนและให้กำลังใจสมาชิกอื่นในทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
L3	นำผลจากการทำงานเป็นทีมไปปรับปรุงและแก้ปัญหาการทำงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
L2	สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้
L1	มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการทำงานแบบทีมงาน แต่ยังไม่ได้ปฏิบัติ
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

3. การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)	
คำจำกัดความ ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการพัฒนาปรับปรุงตนเองและหน่วยงาน โดยมีกระบวนการคิดเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มีผลงานที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ เป็นที่ยอมรับเชิงประจักษ์ในระดับชาติและนานาชาติ
L4	มีผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในหน่วยงาน ถ่ายทอดกระบวนการคิดเพื่อกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน
L3	นำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไปใช้ในระดับหน่วยงาน
L2	มีความคิดสร้างสรรค์และนำมาปฏิบัติงาน
L1	มีความเข้าใจถึงประโยชน์ของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

4. ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ (Foreign Language Usage)	
คำจำกัดความ มีความรู้ ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) เพื่อการติดต่อสื่อสาร สื่อความหมาย และถ่ายทอดกับผู้อื่นได้ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการพัฒนากทุกด้านอย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถนำเสนอหรือผลิตผลงานเป็นภาษาต่างประเทศได้
L4	มีความรู้ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศได้ดีสามารถนำไปใช้ในการติดต่อประสานงานของมหาวิทยาลัยทั้งในและระดับต่างประเทศ
L3	มีการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ครบทุกทักษะ
L2	มีการใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งงาน
L1	มีความรู้ภาษาต่างประเทศ และสามารถใช้ได้บางทักษะ
L0	ไม่มีทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศ

5. ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Skills)	
คำจำกัดความ สามารถใช้และประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	ส่งเสริมหรือพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นต้นแบบ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดี ทั้งในและนอกองค์กร
L4	สามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่ผู้อื่นในองค์กรได้
L3	ใช้ความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง
L2	มีทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งงาน
L1	มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ไม่สามารถนำมาปฏิบัติได้
L0	ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้

บทที่ 3

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือความสามารถในแต่ละสายงานหรือแต่ละตำแหน่ง โดยจะพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติงานอยู่ สำหรับสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงาน แบ่งออกเป็น 12 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มงานนโยบายและแผน 2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป 3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ 4) กลุ่มงานคลังและพัสดุ (รวมสำนักงานตรวจสอบภายใน) 5) กลุ่มงานห้องสมุด 6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์) 8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ 9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ 10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ 11) กลุ่มงานสายวิชาการ 12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ โดยแต่ละกลุ่มงานจะมีจำนวนและรายละเอียดสมรรถนะของแต่ละกลุ่มงานแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ สำหรับกลุ่มผู้บริหารได้กำหนดรายละเอียดของสมรรถนะไว้ในบทที่ 4

คำจำกัดความและระดับความสามารถ

1) กลุ่มงานนโยบายและแผน

1. ทักษะการวิเคราะห์ (Analytic Skills)	
คำจำกัดความ เข้าใจประเด็นปัญหา แนวคิด ทฤษฎี หลักการ แจกแจงประเด็น วิเคราะห์สถานการณ์ อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดและพัฒนาระบบการวิเคราะห์ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
L4	ให้คำแนะนำและถ่ายทอดทักษะการวิเคราะห์ให้ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี
L3	นำผลการวิเคราะห์มาพัฒนางานของตนเองหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
L2	มีทักษะในการวิเคราะห์ และปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ในการวิเคราะห์ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีความรู้ดังกล่าว

2. ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล (Information Management Skills)	
คำจำกัดความ การเก็บ รวบรวมข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประมวลผลและรายงานผลเพื่อจัดทำเป็นสารสนเทศที่จำเป็นในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตลอดจนนำ ข้อมูลและสถิติต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดนโยบายวางแผนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบและกำหนดงบประมาณและสามารถบริหารจัดการฐานข้อมูลได้	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดและพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่เกิดผลดีต่อองค์กร
L4	ให้คำแนะนำและถ่ายทอดการบริหารจัดการข้อมูลให้ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี
L3	นำผลการการบริหารจัดการข้อมูลมาพัฒนางานของตนเองหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
L2	มีทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล และปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ในการบริหารจัดการข้อมูล แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีความรู้ดังกล่าว

3. ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking Skills)	
คำจำกัดความ กระบวนการคิดในการกำหนดทางเลือกที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ โดยการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ คาดการณ์อนาคต แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดและพัฒนาระบบการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เกิดผลดีต่อองค์กร
L4	ให้คำแนะนำและถ่ายทอดทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ให้ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี
L3	นำทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์มาพัฒนางานของตนเองหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
L2	นำทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์มาปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ในการคิดเชิงกลยุทธ์ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีความรู้เรื่องดังกล่าว

4. ทักษะการประเมินโครงการ (Monitoring and Evaluation Skills)	
คำจำกัดความ สามารถติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และสาเหตุต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดและพัฒนาระบบการประเมินโครงการ ที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร
L4	ให้คำแนะนำและถ่ายทอดทักษะการประเมินโครงการ ให้ผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี
L3	นำทักษะการประเมินโครงการมาพัฒนางานของตนเองหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น
L2	นำทักษะการประเมินโครงการ มาปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ในการประเมินโครงการ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีความรู้เรื่องดังกล่าว

5. ความรู้ด้านเรื่องกฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงาน (Knowledge of Job-related Rules and Regulations)	
คำจำกัดความ ความสามารถในการใช้หรือประยุกต์ใช้หรือแก้ไขปัญหาและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างและพัฒนากฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบใหม่ ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัย
L4	สอนถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการใช้กฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะในการใช้กฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน
L2	มีทักษะในการใช้กฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีทักษะในการใช้กฎและระเบียบที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ แต่ยังปฏิบัติได้ไม่ครบทุกด้าน
L0	ไม่มีทักษะในเรื่องดังกล่าว

6. ความรู้ด้านการวิจัยสถาบัน (Knowledge of Institutional Research)	
คำจำกัดความ ศึกษาหรือแสวงหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อการพัฒนาองค์กร	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิด และพัฒนาความรู้ที่เกิดจากการวิจัยมาพัฒนาองค์กร
L4	สามารถสอนหรือถ่ายทอดความรู้ ทักษะด้านการวิจัยให้ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีทักษะในการนำผลการวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานในองค์กร
L2	มีทักษะความสามารถในการนำความรู้มาทำการวิจัยสถาบัน เพื่อพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องการวิจัยสถาบัน แต่ไม่สามารถทำการวิจัยได้
L0	ไม่มีความรู้ดังกล่าว

7. ท้นต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Awareness of Innovations and Job Achievement)	
คำจำกัดความ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่โดยทันต่อการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงรุกและมีการประสานงาน ความละเอียดรอบคอบ ความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	เป็นตัวอย่างให้พฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
L4	เป็นตัวอย่างให้พฤติกรรมคนรอบข้างเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
L3	นำวิทยาการใหม่ๆ มาพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น
L2	แสดงพฤติกรรมพัฒนาระบบงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นประจำ
L1	แสดงพฤติกรรมพัฒนาระบบงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

1. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันท่วงที เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. ความรับผิดชอบ (Accountability)	
คำจำกัดความ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบของคนส่วนใหญ่ในระดับหน่วยงาน
L4	ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	มีความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ และมีการติดตามงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

3. ความอดทน อดกลั้น (Patience)	
คำจำกัดความ การใช้น้ำเสียง การแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพ เมื่อต้องมีการประสานงานกับผู้อื่นและเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและสภาวะกดดัน ก็สามารถรับฟังปัญหา และให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นถึงแนวทางและวิธีการควบคุมอารมณ์ตนเองให้แสดงออกอย่างเหมาะสม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้
L4	ให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นถึงแนวทางและวิธีการควบคุมอารมณ์
L3	นำข้อเสนอแนะของผู้อื่นมาปรับพฤติกรรมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นประจำ
L1	แสดงพฤติกรรมอดทนอดกลั้นเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

4. ทักษะงานสารบรรณ (Documentation Skills)	
คำจำกัดความ มีความรู้ระเบียบงานสารบรรณ สามารถร่างโต้ตอบเอกสารทางราชการ การจัดทำรายงานการประชุม การบริหารและจัดระบบการจัดเก็บเอกสาร และการใช้งานระบบ E-document	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดพัฒนาระบบงานสารบรรณใหม่ ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงาน หรือมหาวิทยาลัย
L4	สอนถ่ายทอดความรู้ ทักษะงานสารบรรณไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะงานสารบรรณเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน
L2	มีทักษะงานสารบรรณสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีทักษะงานสารบรรณ แต่ยังปฏิบัติได้ไม่ครบทุกด้าน
L0	ไม่มีทักษะในเรื่องดังกล่าว

5. ทักษะการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Skills)	
คำจำกัดความ การมีภาวะผู้นำ การสั่งการ การมอบหมายงาน การสอนงาน การประสานงาน การจูงใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ การแสดงออกต่อผู้ร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชา การนำไปใช้ในงานของตน ตลอดจนการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย
L4	สอนถ่ายทอดความรู้ ทักษะการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะการบริหารจัดการองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน
L2	มีทักษะการบริหารจัดการองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีทักษะการบริหารจัดการองค์กร แต่ปฏิบัติได้ไม่ครบทุกด้าน
L0	ไม่มีทักษะในเรื่องดังกล่าว

3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

1. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันเวลาที่ เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ (Obedience to Duty and Following Regulations)	
คำจำกัดความ มีความถูกต้องและแม่นยำในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และหลักวิชาการที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ หรือภารกิจอื่นที่ได้รับมอบหมาย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างและพัฒนากฎระเบียบ หลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ใหม่ ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัย
L4	สอนถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ ไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน
L2	มีทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ แต่ยังปฏิบัติได้ไม่ครบทุกด้าน
L0	ไม่มีทักษะในเรื่องดังกล่าว

3. ความรับผิดชอบ (Accountability)	
คำจำกัดความ ความเข้าใจและการปฏิบัติงานได้ตามแนวทางที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำ การสอนและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ตามกรอบที่กำหนด ตลอดจนการคิดหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบของคนส่วนใหญ่ในระดับหน่วยงาน
L4	ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	มีความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ และมีการติดตามงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

4. ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking Skills)	
คำจำกัดความ ความเข้าใจที่มา สาเหตุ และผลกระทบที่เกิดขึ้นของข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการเชื่อมโยงบุคคล เวลา สถานที่ กฎ ระเบียบ และเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างถูกต้อง	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างและพัฒนากฎระเบียบใหม่ ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัย
L4	สอนถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล ไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
L2	มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีทักษะในเรื่องดังกล่าว

5. ทักษะการบริหารงานบุคคล (Human Resource Development Skills)	
คำจำกัดความ ความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการบริหารงานบุคคล การประยุกต์ทฤษฎีใหม่ ๆ นำมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพบุคลากรในองค์กร	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิด และพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
L4	ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้การบริหารงานบุคคลไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	นำประสบการณ์และข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้
L2	มีทักษะในการบริหารงานบุคคลและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้และเข้าใจกระบวนการบริหารงานบุคคลแต่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้
L0	ไม่มีความรู้เรื่องดังกล่าว

6. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling / Advising Skills)	
คำจำกัดความ สามารถสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลด้านงานบุคคล กฎระเบียบ รับฟัง และให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง ตรงตามความต้องการ และมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กระตุ้น ส่งเสริม ยกระดับให้บุคลากรสามารถให้คำปรึกษา และ ริเริ่มกระบวนการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
L4	สอน และถ่ายทอด หรือเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาที่ดี
L3	ติดตามและประเมินผลการให้คำปรึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษา และผู้รับบริการสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดี
L2	รับฟัง เข้าใจ เข้าถึงข้อมูลสภาพปัญหา วิเคราะห์ปัญหาของผู้รับบริการ และให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม
L1	เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการแต่ยังไม่สามารถให้คำปรึกษาได้
L0	ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

4) กลุ่มงานคลังและพัสดุ (รวมสำนักงานตรวจสอบภายใน)

1. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันเวลาที่ เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Job-related Knowledge)	
คำจำกัดความ มีความถูกต้องและแม่นยำในกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และหลักวิชาการที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือภารกิจอื่นที่ได้รับมอบหมาย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างและพัฒนากฎระเบียบ หลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ใหม่ ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัย
L4	สอนถ่ายทอดความรู้ ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน
L2	มีทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ แต่ยังปฏิบัติได้ไม่ครบทุกด้าน
L0	ไม่มีความรู้ระเบียบ กฎหมาย ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

3. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)	
คำจำกัดความ สามารถแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน รู้จักพลิกแพลงยืดหยุ่น เมื่อเผชิญอุปสรรค รวมทั้งสามารถคาดเดาและลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยให้สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
L4	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่นในหน่วยงานให้มีการแก้ปัญหาเฉพาะได้
L3	มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น
L2	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้เป็นอย่างดี
L1	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

4. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Detail and Ability to See a Task through to Completion)	
คำจำกัดความ ความละเอียดถี่ถ้วน ช่างสังเกต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กำหนดวิธีการการปฏิบัติงานเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L4	แนะนำหรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นในหน่วยงานเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L3	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนถูกต้องแม่นยำเป็นที่ยอมรับเชื่อถือได้ และไม่มีข้อผิดพลาด
L2	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นประจำ มีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 10
L1	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

5. ทักษะด้านการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง (Internal Quality Control and Risk Management Skills)	
คำจำกัดความ มีทักษะการปฏิบัติงานในการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต เพื่อให้เกิดความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน สามารถวิเคราะห์โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นองค์กรจากการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิด และพัฒนาระบบการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย
L4	ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้ด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	นำประสบการณ์และข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้
L2	มีทักษะการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ด้านการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง แต่ปฏิบัติยังไม่ได้
L0	ไม่มีทักษะในเรื่องดังกล่าว

6. จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Professional Ethics)	
คำจำกัดความ มาตรฐานความประพฤติที่ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบวิชาชีพปฏิบัติอย่างถูกต้อง เพื่อผดุงเกียรติและสถานะของวิชาชีพโดยยึดหลัก ซื่อสัตย์ ขยัน อดทน มีวินัย	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยได้
L4	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่นในหน่วยงานได้
L3	นำเอาประสบการณ์มาปรับใช้การเป็นผู้มีจรรยาบรรณในวิชาชีพเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณในวิชาชีพ
L2	มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ในการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณในวิชาชีพตามหน้าที่รับผิดชอบเป็นประจำ
L1	มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

5) กลุ่มงานห้องสมุด

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)	
คำจำกัดความ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบของคนส่วนใหญ่ในระดับหน่วยงาน
L4	ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	มีความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ และมีการติดตามงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. การบริการเชิงรุก (Proactive Service)	
คำจำกัดความ การให้บริการที่เข้าถึงผู้รับบริการ โดยที่ผู้รับบริการไม่ต้องร้องขอ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กรได้
L4	สามารถถ่ายทอดทักษะ และเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่นได้
L3	นำผลการประเมินความพึงพอใจมาปรับปรุงการให้บริการเชิงรุก ให้ดีขึ้น
L2	มีการให้บริการเชิงรุก โดยให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ รับฟังและช่วยเหลือผู้ใช้บริการ และมีผลการประเมินความพึงพอใจระดับดี
L1	มีมนุษยสัมพันธ์ และมีการให้บริการเชิงรุก เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

3. ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์ (Knowledge of Library and Information Science)	
คำจำกัดความ ความรู้ความเข้าใจการจัดการสารสนเทศและฐานข้อมูล รู้จักแหล่งสารสนเทศ มีความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศอย่างรวดเร็วและถูกต้องตามความต้องการ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดและพัฒนาความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์ ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัย
L4	สอน และถ่ายทอด ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์ ไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้ และมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
L2	มีความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์ และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

4. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันท่วงที เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

5. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)	
คำจำกัดความ สามารถแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน รู้จักพลิกแพลงยืดหยุ่น เมื่อเผชิญอุปสรรค รวมทั้งสามารถคาดเดาและลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กรได้
L4	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่นได้
L3	มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น
L2	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้เป็นอย่างดี
L1	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

6. การวางแผนการทำงาน (Job Forward Planning)	
คำจำกัดความ การกำหนดรายละเอียดขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ผลงานที่เกิดขึ้นบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดและพัฒนาทักษะใหม่ในการจัดทำแผนงานของหน่วยงาน
L4	สอน และถ่ายทอดทักษะในการจัดทำแผนการทำงานไปสู่ผู้อื่น
L3	มีการจัดทำเอกสารคู่มือ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
L2	มีความสามารถในการวางแผน อธิบายและวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงาน และปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีทักษะดังกล่าว

6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Professional Ethics)	
คำจำกัดความ มาตรฐานความประพฤติที่ผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแนวทางให้ผู้ประกอบวิชาชีพปฏิบัติอย่างถูกต้อง เพื่อผดุงเกียรติและสถานะของวิชาชีพโดยยึดหลัก ซื่อสัตย์ ชยัน อุดหนุน มีวินัย	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยได้
L4	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่นในหน่วยงานได้
L3	เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณในวิชาชีพ
L2	มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ในการปฏิบัติตามจรรยาบรรณในวิชาชีพตามหน้าที่รับผิดชอบเป็นประจำ
L1	มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

2. การคิดค้นนวัตกรรมทางด้าน ICT (ICT Invention)	
คำจำกัดความ ความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาดัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัย และใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เพื่อช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดค้นนวัตกรรมเพื่อเปลี่ยนระบบงานขององค์กร และมหาวิทยาลัย
L4	เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนรอบข้าง ให้ใช้ระบบ ICT มาสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัย
L3	มีการคิดค้นนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนระบบงานของมหาวิทยาลัยเกินคาดหมาย
L2	มีการคิดค้นนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนระบบงานของมหาวิทยาลัยเป็นประจำ
L1	มีการคิดค้นนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนระบบงานของมหาวิทยาลัยครั้งคราว
L0	ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนระบบงานของมหาวิทยาลัย

3. ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking)

คำจำกัดความ

คิดแบบภาพรวม โดยตระหนักชัดในองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่ที่เชื่อมโยงกันตามคุณสมบัติของการคิดเชิงระบบ 9 ประการ

1. **คิดแบบมีความเป็นองค์รวม** คือ ผลที่ได้จากระบบ จะไม่ใช่ผลบวกหรือเพียงแต่มารวมกันของส่วนประกอบเหล่านั้น แต่จะได้ คุณสมบัติใหม่ด้วย
2. **คิดเป็นเครือข่าย** คือ คิดเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นเครือข่ายของระบบ
3. **คิดเป็นลำดับชั้น** เนื่องจากระบบหนึ่ง ๆ อาจจะมาจากระบบย่อย ๆ หลายระบบที่ประกอบกันขึ้นมา และในระบบย่อยเองก็มีความสัมพันธ์ ของส่วนต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของระบบ
4. **คิดแบบมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน** ระหว่างระบบด้วยกัน ทั้งระบบย่อยกับระบบย่อยด้วยกัน ระบบย่อยกับระบบใหญ่ ระบบใหญ่กับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของระบบย่อย จะมีผลต่อระบบใหญ่ด้วย
5. **คิดอย่างมีขอบเขต** ระบบหนึ่ง ๆ มาจากระบบย่อย และระหว่างระบบย่อยกับระบบใหญ่ ต่างมีขอบเขตระบบที่แสดงให้เห็นเด่นว่า ระบบนั้น ๆ ครอบคลุมอะไรบ้าง และอะไรบ้างที่อยู่นอกเขตแดน ซึ่งก็จะถือว่าอยู่นอกระบบแต่ในหลาย ๆ ระบบนั้นก็ไม่ได้แยกเขตแดนในหลาย ๆ ระบบนั้นก็ไม่ได้แยกเขตแดนกันอย่างเด็ดขาด แต่มีการซ้อนทับกันอยู่ เช่น ระบบที่เป็นนามธรรม ระบบธรรมชาติ ระบบทางสังคม
6. **คิดอย่างมีแบบแผน** ระบบจะมีความคงที่แน่นอนเพื่อเป็นหลักประกันว่า กระบวนการทำงานทุกอย่างในทุก ๆ ขั้นตอน จะไม่มีการเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายของระบบโดยรวม
7. **คิดอย่างมีโครงสร้าง** แต่ละส่วนที่ประกอบเป็นระบบ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระ และทั้ง ๆ ที่สิ่งทีประกอบกันอาจจะมีลักษณะ รูปร่าง หน้าที่ หรือแบบแผนการทำงานที่ต่างกันแต่ก็มีการเชื่อมโยงกันอย่าง เหมาะสม ทำหน้าที่อย่างสัมพันธ์กันทำงานเสริมประสานกันกับส่วนประกอบอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของระบบโดยรวม

8. คิดอย่างมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ระบบต่าง ๆ จะมีการปรับตัวและพยายามสร้างสภาวะสมดุลและคงความสมดุลนั้นไว้ ด้วยการจัดระบบภายในตนเอง 9. คิดเป็นวงจรป้อนกลับ การคิดเชิงระบบเป็นการคิดในลักษณะเป็นวง มากกว่าจะเป็นเส้นตรงทุกส่วนต่างมีการเชื่อมต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิด และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์
L4	สอน และถ่ายทอดทักษะการคิดเชิงระบบไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	ใช้ความรู้และทักษะการคิดเชิงระบบมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
L2	มีความรู้การคิดเชิงระบบ และสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้การคิดเชิงระบบ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีทักษะดังกล่าว

4. การทำงานตามมาตรฐานระบบงาน (Job Standard Maintenance)	
คำจำกัดความ การใช้วิชาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงานอย่างมีมาตรฐาน สามารถใช้งานได้โดยไม่มีการแก้ไข หรือแก้ไขเล็กน้อย โดยไม่ต้องจัดทำใหม่	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิด และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์
L4	สอน และถ่ายทอดทักษะการทำงานตามมาตรฐานระบบงาน ไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	ใช้ความรู้และทักษะการทำงานตามมาตรฐานระบบงาน มาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
L2	มีความรู้และทักษะการทำงานตามมาตรฐานระบบงาน สามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ความเข้าใจ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีทักษะดังกล่าว

5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน (Job Achievement Focus)	
คำจำกัดความ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีการประสานงาน ตรวจสอบ รายละเอียด ความถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	เปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัย
L4	เปลี่ยนพฤติกรรมคนรอบข้าง
L3	นำวิทยาการใหม่ๆ มาพัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น
L2	แสดงพฤติกรรมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นประจำ
L1	แสดงพฤติกรรมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

6. ทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือ (Tool Usage Skills)	
คำจำกัดความ มีทักษะความสามารถในการเลือกใช้เครื่องมือต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิด และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์
L4	สอน และถ่ายทอดทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือ ไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	ใช้ความรู้และทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
L2	มีความรู้และทักษะในการเลือกใช้เครื่องมือ สามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ความเข้าใจ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีทักษะดังกล่าว

7) กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์)

1. ความรู้ในงานบริการการศึกษา (Knowledge of Educational Services)	
คำจำกัดความ สามารถอธิบายแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการทำงานในขอบเขตงานเฉพาะด้านที่รับผิดชอบ การทำงานบริการการศึกษา รวมทั้งตอบข้อซักถามในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดพัฒนารูปแบบการบริการการศึกษาใหม่ที่เป็นประโยชน์
L4	สอน ถ่ายทอดความรู้ ไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	ใช้ความรู้ ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
L2	มีความรู้ ความเข้าใจและปฏิบัติงานได้ครบทุกด้าน เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจแต่ปฏิบัติงานได้ไม่ครบทุกด้าน
L0	ไม่มีความรู้ในงานที่ปฏิบัติ

2. การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจ (Troubleshooting and Decision Making)	
คำจำกัดความ สามารถแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน รู้จักพลิกแพลงยืดหยุ่น เมื่อเผชิญอุปสรรค รวมทั้งสามารถคาดเดาและลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กรได้
L4	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่นได้
L3	มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น
L2	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้เป็นอย่างดี
L1	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

3. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling / Advising Skills)	
คำจำกัดความ สามารถสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลวิชาการ มีจิตวิทยาในการรับฟัง เข้าใจผู้อื่น และพูดแนะนำในการให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการภายนอกหรือนักศึกษา เพื่อกระตุ้นให้สามารถคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง นำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กระตุ้น ส่งเสริม ยกย่องให้บุคลากรสามารถให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
L4	เป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาที่ดีและมีความคิดริเริ่มกระบวนการให้คำปรึกษาให้มีความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
L3	ติดตามและประเมินผลการให้คำปรึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษา และผู้รับบริการสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดี
L2	รับฟัง เข้าใจ เข้าถึงข้อมูลสภาพปัญหา วิเคราะห์ปัญหาของผู้รับบริการ และให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม
L1	มีความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

4. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Detail and Ability to See a Task Through to Completion)	
คำจำกัดความ ความละเอียดถี่ถ้วน ช่างสังเกต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กำหนดวิธีการการปฏิบัติงานเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L4	แนะนำหรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นในหน่วยงานเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L3	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนถูกต้องแม่นยำเป็นที่ยอมรับเชื่อถือได้ และไม่มีข้อผิดพลาด
L2	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นประจำ มีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 10
L1	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

5. คุณธรรม จริยธรรม (Virtue and Ethical Values)	
คำจำกัดความ มีจิตสำนึกที่ดี มีจิตใจงาม มีความเมตตา ซื่อสัตย์สุจริต มีการครองตนที่จะส่งผลต่อชื่อเสียงของตนเองและหน่วยงาน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กร
L4	เปลี่ยนพฤติกรรมคนรอบข้าง
L3	แสดงพฤติกรรมเกินกว่าความคาดหวัง
L2	แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นประจำ
L1	แสดงพฤติกรรมออกเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

6. ความอดทน อดกลั้น (Patience)	
คำจำกัดความ การใช้น้ำเสียง การแสดงออกด้วยท่าทีที่สุภาพ เมื่อต้องมีการประสานงานกับผู้อื่นและเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและสภาวะกดดัน ก็สามารถรับฟังปัญหา และให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นถึงแนวทางและวิธีการควบคุมอารมณ์ตนเองให้แสดงออกอย่างเหมาะสม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้
L4	ให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นถึงแนวทางและวิธีการควบคุมอารมณ์
L3	นำข้อเสนอแนะของผู้อื่นมาปรับพฤติกรรมของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นประจำ
L1	แสดงพฤติกรรมอดทนอดกลั้นเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

7. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันทั่วถึง เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ

1. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Detail and Ability to See a Task Through to Completion)	
คำจำกัดความ ความละเอียดถี่ถ้วน ช่างสังเกต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถกำหนดวิธีการการปฏิบัติงานเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กรให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L4	สามารถแนะนำหรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L3	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนถูกต้องแม่นยำเป็นที่ยอมรับเชื่อถือได้ และไม่มีข้อผิดพลาด
L2	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นประจำ มีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 10
L1	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. ทักษะด้านช่าง (Craftsmanship Skills)	
คำจำกัดความ ทักษะการปฏิบัติงานด้านช่าง ในการสำรวจ ประเมินการ ออกแบบ วางแผนงาน และควบคุมงาน ตลอดจนการประเมินผล และรายงานผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิด และพัฒนาสร้างระบบการให้บริการด้านช่างที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
L4	ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้เทคนิคด้านช่างไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	นำประสบการณ์และข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้
L2	มีทักษะด้านเทคนิคด้านช่างสามารถใช้ความรู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจเทคนิคด้านช่าง แต่ปฏิบัติยังไม่ได้
L0	ไม่มีความรู้เรื่องดังกล่าว

3. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันทั่วทั้งที่ เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

4. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling/Advising Skills)	
คำจำกัดความ สามารถสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลด้านงานบุคคล กฎระเบียบ รับฟัง และให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง ตรงตามความต้องการ และมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กระตุ้น ส่งเสริม ยกย่องให้บุคลากรสามารถให้คำปรึกษา และ ริเริ่มกระบวนการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
L4	สอน และถ่ายทอด หรือเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาที่ดี
L3	ติดตามและประเมินผลการให้คำปรึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษา และผู้รับบริการสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดี
L2	รับฟัง เข้าใจ เข้าถึงข้อมูลสภาพปัญหา วิเคราะห์ปัญหาของผู้รับบริการ และให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม
L1	เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการแต่ยังไม่สามารถให้คำปรึกษาได้
L0	ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

5. ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบ (Technology Design Skills)	
คำจำกัดความ ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้า ออกแบบ และวางแผนงานที่เกี่ยวข้องทางด้านวิศวกรรมหรือสถาปัตยกรรม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิด และพัฒนาระบบบริการที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จากการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบ
L4	ให้คำแนะนำและถ่ายทอดการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	นำประสบการณ์และข้อผิดพลาดมาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้
L2	มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบสามารถใช้ความรู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบแต่ปฏิบัติยังไม่ได้
L0	ไม่มีความรู้เรื่องดังกล่าว

6. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)	
คำจำกัดความ สามารถแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน รู้จักพลิกแพลงยืดหยุ่น เมื่อเผชิญอุปสรรค รวมทั้งสามารถคาดเดาและลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กรได้
L4	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่นได้
L3	มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น
L2	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้เป็นอย่างดี
L1	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)	
คำจำกัดความ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบของคนส่วนใหญ่ในระดับหน่วยงาน
L4	ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	มีความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ และมีการติดตามงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Detail and Ability to See a Task Through to Completion)	
คำจำกัดความ ความละเอียดถี่ถ้วน ช่างสังเกต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กำหนดวิธีการการปฏิบัติงานเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L4	แนะนำหรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นในหน่วยงานเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L3	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนถูกต้องแม่นยำเป็นที่ยอมรับเชื่อถือได้ และไม่มีข้อผิดพลาด
L2	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นประจำ มีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 10
L1	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

3. ทักษะการปฏิบัติงานด้านช่วยวิชาการ	
คำจำกัดความ การปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการ การใช้เครื่องมือ การทดสอบ การวิเคราะห์ ตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูล การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างและพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานช่วยวิชาการในหน้าที่ที่รับผิดชอบใหม่ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัย
L4	สอนถ่ายทอดความรู้ ทักษะการปฏิบัติงานช่วยวิชาการในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไปสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานช่วยวิชาการในหน้าที่ที่รับผิดชอบ นำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้ และมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน
L2	มีทักษะการปฏิบัติงานช่วยวิชาการที่รับผิดชอบ สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีทักษะการปฏิบัติงานช่วยวิชาการ แต่ยังปฏิบัติได้ไม่ครบทุกด้าน
L0	ไม่มีทักษะในเรื่องดังกล่าว

4. ทักษะในการประสานงาน (Coordinating Skills)	
คำจำกัดความ มีเทคนิคในการพุดติดต่อประสานงาน ระหว่างกลุ่มวิชาการและนักศึกษา สามารถติดต่อประสานงานกับบุคลากรหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างและพัฒนาทักษะการประสานงานใหม่ที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัย
L4	สอนถ่ายทอดความรู้ ทักษะการประสานงานไปสู่ผู้อื่นในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะการประสานงานและ นำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น
L2	มีทักษะการประสานงาน สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีทักษะการประสานงาน แต่ยังปฏิบัติได้ไม่ครบทุกด้าน
L0	ไม่มีทักษะในเรื่องดังกล่าว

5. ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling / Advising Skills)	
คำจำกัดความ สามารถสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลด้านวิชาการ และให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้องตรงตามความต้องการ และมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กระตุ้น ส่งเสริม ยกย่องให้บุคลากรสามารถให้คำปรึกษา และริเริ่มกระบวนการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
L4	สอน และถ่ายทอด หรือเป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาที่ดี
L3	ติดตามและประเมินผลการให้คำปรึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษา และผู้รับบริการสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดี
L2	รับฟัง เข้าใจ เข้าถึงข้อมูลสภาพปัญหา วิเคราะห์ปัญหาของผู้รับบริการ และให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม
L1	เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการแต่ยังไม่สามารถให้คำปรึกษาได้
L0	ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

1. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคล (Skills in Building Relationship between Mass Media and Others)	
คำจำกัดความ การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคล ทั้งภายในและนอกองค์กรในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การสร้างความสัมพันธ์โดยใช้ภาษา การพูด การเขียน ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างถูกต้องชัดเจน มีความเข้าใจตรงกัน ทำให้เกิดความรู้สึกและความร่วมมือที่ดีต่อกัน ส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างเครือข่ายด้านประชาสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ส่งผลให้งานด้านการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ
L4	สอนและถ่ายทอดทักษะให้กับผู้อื่นภายในหน่วยงานได้
L3	นำประสบการณ์จากการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการงานด้านประชาสัมพันธ์
L2	มีทักษะสร้างสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ความเข้าใจ แต่ยังไม่แสดงทักษะดังกล่าว
L0	ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

2. ทักษะการนำเสนอและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล (Information Presentation and Dissemination Skills)	
คำจำกัดความ การจัดทำ ผลิต ออกแบบ อธิบาย เขียน พูด ใช้สื่อ และเทคโนโลยีสารสนเทศ การตอบคำถามด้วยรูปแบบ วิธีการ ขั้นตอน และเครื่องมือที่ทันสมัยน่าสนใจ เพื่อให้การนำเสนอและ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างถูกต้องชัดเจน บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มีการประชาสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ส่งผลให้งานด้านการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ
L4	สอนและถ่ายทอดทักษะให้กับผู้อื่นภายในองค์กรได้
L3	นำประสบการณ์จากการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและบุคคลมาใช้ในการ ปรับปรุงและพัฒนาการงานด้านประชาสัมพันธ์
L2	มีทักษะนำเสนอและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ความเข้าใจ แต่ยังไม่แสดงทักษะดังกล่าว
L0	ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

3. การจัดงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์ (Creative Management of Public Relation Events and Activities)	
คำจำกัดความ มีความรู้ความเข้าใจขั้นตอน วิธีการ การออกแบบแนวคิดการจัดงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคที่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการ พัฒนาและปรับปรุง รวมถึงชี้ประเด็นปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้มีความประทับใจ ได้รับความสนใจ สอดคล้องกับสถานการณ์	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	ออกแบบการจัดงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์จนเกิดผลดีต่อมหาวิทยาลัย
L4	ให้คำปรึกษา แนะนำ และถ่ายทอดไปสู่ผู้อื่นได้ดี
L3	นำความรู้และทักษะมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน
L2	มีทักษะการจัดโครงการและงานสร้างสรรค์ การปฏิบัติงานได้ผลดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้ดี
L0	ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

4. ทักษะการหาข้อมูล (Information Seeking Skills)	
คำจำกัดความ มีความรู้ความเข้าใจในการสืบค้น รวบรวม ค้นหาข้อมูล แล้วนำมาจัดการอย่างเป็นระบบ สามารถสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงในการสืบค้น ประชาสัมพันธ์ และให้บริการได้อย่างชัดเจน รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดและพัฒนาระบบการหาข้อมูล จนเป็นประโยชน์แก่มหาวิทยาลัย
L4	เป็นแบบอย่าง ให้คำแนะนำและถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	นำทักษะการหาข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
L2	มีการนำทักษะการหาข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นประจำ
L1	มีความรู้ แต่ยังไม่มีการปฏิบัติ
L0	ไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว

5. บุคลิกภาพ (Personality)	
คำจำกัดความ พฤติกรรมการแสดงออก ท่วงท่า กริยา ท่าทาง มารยาท การแต่งกายที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็นเพื่อการติดต่อประสานงานและสื่อสารที่มีการควบคุมทางอารมณ์ในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำหน่วยงานให้เป็นตัวอย่างระดับมหาวิทยาลัยด้านบุคลิกภาพ
L4	เป็นแบบอย่าง ให้คำปรึกษาแนะนำต่อผู้อื่นได้ดี
L3	นำข้อแนะนำมาปรับปรุงตนและการปฏิบัติงาน
L2	มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
L1	มีความเข้าใจ แต่แสดงออกเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

6. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)	
คำจำกัดความ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในลักษณะที่เอื้อต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน มีการยืดหยุ่น ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับบุคคลอื่นในทุกสถานการณ์	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จากการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ควบคู่กับการปฏิบัติงาน
L4	เป็นแบบอย่าง ให้คำแนะนำและสนับสนุนผู้อื่น ให้นำมนุษยสัมพันธ์มาใช้ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี
L3	มีมนุษยสัมพันธ์ ก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารงานของหน่วยงาน
L2	บริหารงานที่ใช้มนุษยสัมพันธ์ได้อย่างสม่ำเสมอ
L1	แสดงพฤติกรรมเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

11) กลุ่มงานสายวิชาการ

1.ทักษะการให้คำปรึกษา (Counseling / Advising Skills)	
คำจำกัดความ สามารถสื่อสารให้ความรู้และข้อมูลวิชาการ มีจิตวิทยาในการรับฟัง เข้าใจผู้อื่น และพูดแนะนำในการให้คำปรึกษาแก่ผู้รับบริการภายนอกหรือนักศึกษา เพื่อกระตุ้นให้สามารถคิดแก้ปัญหาด้วยตนเอง นำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กระตุ้น ส่งเสริม ยกระดับให้บุคลากรสามารถให้คำปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
L4	เป็นแบบอย่างในการให้คำปรึกษาที่ดีและมีความคิดริเริ่มกระบวนการให้คำปรึกษาให้ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
L3	ติดตามและประเมินผลการให้คำปรึกษา เพื่อนำมาปรับปรุงแนวทางการให้คำปรึกษา และผู้รับบริการสามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดี
L2	รับฟัง เข้าใจ เข้าถึงข้อมูลสภาพปัญหา วิเคราะห์ปัญหาของผู้รับบริการ และให้คำปรึกษาได้อย่างเหมาะสม
L1	มีความรู้เกี่ยวกับการให้คำปรึกษา
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

2. ทักษะการสอน (Teaching Skills)	
คำจำกัดความ ปฏิบัติการสอนให้ผู้เรียนมีความรู้ตามเป้าประสงค์ วางแผนการเรียนการสอน สร้างสื่อการสอน การวิจัยในชั้นเรียน และนำนวัตกรรมการเรียนการสอนที่ทันสมัยมาปรับใช้เพื่อสนับสนุน ประสิทธิภาพการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	ริเริ่มและพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน สามารถเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
L4	มีเทคนิคการเรียนการสอนและงานวิจัยในชั้นเรียนที่สามารถพัฒนาผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดและนำไปเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นได้
L3	นำความรู้ ประสบการณ์ และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการเรียนการสอน มีเทคนิคการเรียนการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับผู้เรียน
L2	เลือกใช้เทคนิคการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้เป็นอย่างดี มีการนำผลการประเมินผู้สอนมาปรับปรุงการเรียนการสอน
L1	มีความรู้ในรายวิชา หลักสูตรที่สอน และเทคนิควิธีการสอน
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

3. ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research Skills)	
คำจำกัดความ ความรู้และเข้าใจในระเบียบวิธีวิจัย สามารถดำเนินการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เผยแพร่องค์ความรู้ ประยุกต์ และพัฒนาไปสู่นวัตกรรม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดค้น พัฒนางานวิจัย จนเกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ที่สามารถจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร หรือได้รับรางวัลงานวิจัยระดับประเทศ
L4	ผลการวิจัยได้รับการอ้างอิงในฐานะข้อมูลระดับชาติหรือนานาชาติ หรือสามารถสร้างทีมวิจัยที่มีความเป็นเลิศเฉพาะทาง
L3	ผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่ได้ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ
L2	ดำเนินการวิจัยได้ตามหลักวิชาการ และนำผลการวิจัยมาพัฒนาการเรียนการสอน หรือบริการวิชาการสู่ชุมชน
L1	รู้และเข้าใจระเบียบวิธีวิจัย กำหนดประเด็นปัญหาหัวข้องานวิจัยได้
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

4. ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ (Academic Expertise)	
คำจำกัดความ มีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญในสายวิชาการ มีการปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีศักยภาพ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	ความรู้ความเชี่ยวชาญที่มี ถ่ายทอดในระดับประเทศหรือนานาชาติ
L4	ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่มี เป็นแบบอย่างที่ดี ถ่ายทอดให้แก่ผู้อื่น ในระดับมหาวิทยาลัย
L3	นำองค์ความรู้ที่ทันสมัยมาพัฒนาปรับปรุงตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน
L2	มีความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
L1	มีความรู้และมีความพยายามที่จะปฏิบัติงาน
L0	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

5. ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี (Enthusiasm and Role Modeling)	
คำจำกัดความ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ติดตามผล เรียนรู้สิ่งใหม่ มีจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ มีความเสียสละ อ่อนน้อม จริงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ อธิษาคัยดี ยึดมั่นแจ่มใส เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษาและผู้อื่น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานในการเปลี่ยนพฤติกรรมอาจารย์ส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัย
L4	กระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี มุ่งมั่นในการแก้ปัญหา เรียนรู้ และเสนอแนวทางที่เหมาะสมกับหน่วยงาน เป็นแบบอย่างและให้คำแนะนำกับบุคคลอื่นได้
L3	มีส่วนร่วมในการวางแผนงานและปฏิบัติงานของส่วนรวม มีการสอนที่สอดแทรกคุณธรรมจริยธรรม เสียสละเวลาเพื่อนักศึกษา
L2	มีจรรยาบรรณวิชาชีพคณาจารย์ ให้ข้อเสนอแนะและเข้าร่วมในงานและกิจกรรมของส่วนรวม ยึดมั่นแจ่มใส เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักศึกษาและผู้อื่น
L1	เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ สนใจงานและกิจกรรมของส่วนรวม
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างชัดเจน

12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

12.1) กลุ่มงานบริการพื้นฐาน

1. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันเวลาที่ เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. ความรับผิดชอบ (Accountability)	
คำจำกัดความ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบของคนส่วนใหญ่ในระดับหน่วยงาน
L4	ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	มีความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ และมีการติดตามงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

๓. การตรงต่อเวลา (Punctuality)	
คำจำกัดความ การมาปฏิบัติงานประจำวันได้ตรงเวลาที่หน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยกำหนด การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แล้วเสร็จหรือส่งมอบงานได้ตรงตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่เกิดผลเสียต่อหน่วยงานหรือผู้อื่น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สร้างหรือพัฒนาระบบที่ทำให้มีการตรงต่อเวลาที่เป็นประโยชน์ในระดับมหาวิทยาลัย
L4	สอนและเป็นแบบอย่างพฤติกรรมตรงต่อเวลาให้กับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
L3	มีการพัฒนาทักษะของการตรงต่อเวลาในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้นได้
L2	ปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ
L1	มีการแสดงพฤติกรรมตรงต่อเวลาเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

12.2) กลุ่มงานสนับสนุน

1. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันท่วงที เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. ความรับผิดชอบ (Accountability)	
คำจำกัดความ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบของคนส่วนใหญ่ในระดับหน่วยงาน
L4	ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	มีความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ และมีการติดตามงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

3. ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง (Attention to Detail and Ability to See a Task through to Completion)	
คำจำกัดความ ความละเอียดถี่ถ้วน ช่างสังเกต เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	กำหนดวิธีการการปฏิบัติงานเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L4	แนะนำหรือเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นในหน่วยงานเปลี่ยนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้มีความละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำ
L3	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนถูกต้องแม่นยำเป็นที่ยอมรับเชื่อถือได้ และไม่มีข้อผิดพลาด
L2	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นประจำ มีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 10
L1	ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนเป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

12.3) กลุ่มงานช่าง

1. จิตบริการ (Service-mindedness)	
คำจำกัดความ มีการบริการที่ดี มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการทุกระดับ สามารถแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการได้ทันเวลาที่ เพื่อให้เกิดความประทับใจ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาหน่วยงานไปสู่การเป็นตัวอย่างด้านบริการที่เป็นเลิศระดับมหาวิทยาลัย
L4	ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการให้บริการ และเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาปรับปรุงการให้บริการให้ดีขึ้น
L2	สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้รับบริการมีความพึงพอใจในระดับดี
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

2. ความรับผิดชอบ (Accountability)	
คำจำกัดความ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมด้านความรับผิดชอบของคนส่วนใหญ่ในระดับหน่วยงาน
L4	ให้คำแนะนำ ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้กับผู้อื่น
L3	นำผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ
L2	มีความสามารถในการดำเนินงานให้สำเร็จ และมีการติดตามงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์
L1	มีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติได้เป็นครั้งคราว
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

3. ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Troubleshooting)	
คำจำกัดความ สามารถแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน รู้จักพลิกแพลงยืดหยุ่น เมื่อเผชิญอุปสรรค รวมทั้งสามารถคาดเดาและลงมือกระทำการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในมหาวิทยาลัยให้สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้
L4	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่นในหน่วยงานให้มีการแก้ปัญหาเฉพาะได้
L3	มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการ เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น
L2	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ได้เป็นอย่างดี
L1	มีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

บทที่ 4

สมรรถนะของผู้บริหาร (Managerial Competency)

สมรรถนะของผู้บริหาร เป็นสมรรถนะสำหรับผู้บริหารตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไป จนถึงระดับอธิการบดี โดยพิจารณาสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร จากการให้ได้มาซึ่งสมรรถนะของผู้บริหารด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของตัวแทนผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้คณะกรรมการฯ ได้วิเคราะห์และนำเสนอในที่ประชุม คณะกรรมการบริหารของมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย สามารถสรุปได้ 4 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารจัดการ 2) การวางแผน 3) วิสัยทัศน์ 4) การแก้ไขปัญหา

1. การบริหารจัดการ (Management)	
คำจำกัดความ มีความรอบรู้ สามารถใช้ศาสตร์ ศิลป์ และหลักวิชาการที่ทันสมัยและหลากหลายในการบริหารจัดการ ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำ การสั่งการ การมอบหมายงาน การสอนงาน การสร้างทีมงาน การประสานงานการจูงใจ การมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	คิดหรือพัฒนาระบบการบริหารใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรือเป็นผู้บริหารต้นแบบที่นำพามหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L4	แนะนำและถ่ายทอดความรู้ด้านการบริหารจัดการจนผู้อื่นสามารถบริหารงานได้อย่างมืออาชีพ
L3	นำหลักบริหารจัดการมาพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ประจักษ์
L2	มีความรู้และสามารถปฏิบัติตามหลักบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีความรู้ดังกล่าว

2. การวางแผน (Planning)	
คำจำกัดความ การนำวิสัยทัศน์มาแปลงสู่การปฏิบัติ การกำหนดแผนงาน ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ งบประมาณ การประเมินผล และรายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้วางไว้	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมาแปลงสู่แผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดี และบรรลุวัตถุประสงค์
L4	สอนและถ่ายทอดทักษะในการจัดทำแผนไปสู่ผู้อื่นจนการดำเนินงานของหน่วยงาน ประสบผลสำเร็จ
L3	มีการจัดทำเอกสารคู่มือ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ
L2	มีความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์ กำหนดขั้นตอนการทำงาน และปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
L1	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน แต่ยังปฏิบัติไม่ได้
L0	ไม่มีทักษะดังกล่าว

3. วิสัยทัศน์ (Visionary Mind)	
คำจำกัดความ ความสามารถในการให้ทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อความ ร่วมแรงร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และโน้มน้าวให้นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายร่วมกัน	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	นำพาให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
L4	สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในหน่วยงานนำวิสัยทัศน์เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
L3	นำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ และนำไปปรับใช้กับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นที่ ประจักษ์
L2	นำวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นนโยบายและนำไปสู่การปฏิบัติ
L1	มีวิสัยทัศน์และยังไม่มี การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
L0	ไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าว

4. การแก้ไขปัญหา (Troubleshooting)	
คำจำกัดความ กำหนดและวิเคราะห์ปัญหา แยกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่สอดคล้องกันและแตกต่างกัน เพื่อการตัดสินใจที่เป็นเหตุเป็นผล ให้วิธีการแก้ไขปัญหาแก่บุคคลและองค์กร	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมคนส่วนใหญ่ในองค์กรให้สามารถรับมือกับปัญหาและความ เปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้
L4	สามารถแก้ไขปัญหาและแปลงความเปลี่ยนแปลงที่มาจากภายนอกไปสู่การปฏิบัติ และสร้างโอกาสให้กับหน่วยงาน
L3	มีการคาดการณ์และลงมือกระทำการเพื่อหลีกเลี่ยง ป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
L2	มีการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี
L1	มีการแก้ปัญหาเป็นครั้งคราว
L0	ไม่มีพฤติกรรมดังกล่าว

บทที่ 5

การกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน

การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคลากร (Job Competency Mapping) เป็นการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะของบุคคล ที่มีความแตกต่างกันตามกลุ่มงานและตำแหน่ง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและความเหมาะสมของสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยต้องการ โดยในการได้มาซึ่งมาตรฐานสมรรถนะนั้น คณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการวิเคราะห์มาตรฐานสมรรถนะให้สอดคล้องกับการแบ่งกลุ่มของบุคลากรดังนี้

การแบ่งกลุ่มงาน สายสนับสนุนวิชาการ

การแบ่งกลุ่ม		ระบบแท่ง	ระดับสมรรถนะที่เหมาะสม
กลุ่มที่ 1	ระดับ 1-2 (แรกบรรจุ) ระดับ 3 (แรกบรรจุ)	ปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ	มาตรฐาน ความสามารถระดับ L2
กลุ่มที่ 2	ระดับ 2-4 (บรรจุแรกเข้า ปวส. / อนุปริญญา)	ปฏิบัติงาน	
กลุ่มที่ 2	ระดับ 5-6 (ปวส. / อนุปริญญา)	ชำนาญงาน	มาตรฐาน ความสามารถระดับ L2-L3
กลุ่มที่ 3	ระดับ 3-5 (แรกเข้า ป.ตรี)	ปฏิบัติการ	
	ระดับ 6-7 (ป.ตรี)	ชำนาญการ	
	ระดับ 4-5 (แรกเข้า ป.โท)	ปฏิบัติการ	
	ระดับ 6-7 (ป.โท)	ชำนาญการ	
กลุ่มที่ 4	หัวหน้างาน ระดับ 6 ขึ้นไป	ชำนาญงาน ชำนาญการ	มาตรฐาน ความสามารถระดับ L3-L4
กลุ่มที่ 4	ชำนาญการ ระดับ 6 ขึ้นไป	ชำนาญงาน	
		ชำนาญการ	
		ชำนาญการพิเศษ	
กลุ่มที่ 5	ผู้อำนวยการ (กอง / เทียบเท่า) ระดับ 8 ขึ้นไป	ชำนาญการพิเศษ	มาตรฐาน ความสามารถระดับ L4-L5
		ผู้บริหารระดับต้น	
		ผู้บริหารระดับสูง	
กลุ่มที่ 5	เชี่ยวชาญ ระดับ 9	เชี่ยวชาญ	
	เชี่ยวชาญพิเศษ ระดับ 10	เชี่ยวชาญพิเศษ	

การแบ่งกลุ่มงาน สายวิชาการ

การแบ่งกลุ่ม	ระดับสมรรถนะที่เหมาะสม
กลุ่มที่ 1 อาจารย์	มาตรฐานความสามารถระดับ L2-L3
กลุ่มที่ 2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์	มาตรฐานความสามารถระดับ L3-L4
กลุ่มที่ 3 ศาสตราจารย์	มาตรฐานความสามารถระดับ L3-L5

การแบ่งกลุ่มงาน ลูกจ้างประจำ

การแบ่งกลุ่ม	ระดับสมรรถนะที่เหมาะสม
กลุ่มที่ 1 กลุ่มงานบริการพื้นฐาน	มาตรฐานความสามารถระดับ L2-L3
กลุ่มที่ 2 กลุ่มงานสนับสนุน	มาตรฐานความสามารถระดับ L2
กลุ่มที่ 3 กลุ่มงานช่าง	มาตรฐานความสามารถระดับ L2-L3

การแบ่งกลุ่มงาน ผู้บริหาร

การแบ่งกลุ่ม	ระดับสมรรถนะที่เหมาะสม
กลุ่มที่ 1 ผู้ช่วยคณบดี / ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก / รองผู้อำนวยการวิสาหกิจ / รองผู้อำนวยการสำนัก / ประธานหลักสูตร / รองคณบดี / ผู้ช่วยอธิการบดี / ประธานสภาคณาจารย์ / ประธานสภาข้าราชการและลูกจ้าง / เทียบเท่า	มาตรฐานความสามารถระดับ L3-L4
กลุ่มที่ 2 ผู้อำนวยการวิสาหกิจ / ผู้อำนวยการสำนัก / คณบดี / รองอธิการบดี / หัวหน้าหน่วยงาน / เทียบเท่า	มาตรฐานความสามารถระดับ L4-L5
กลุ่มที่ 3 อธิการบดี	มาตรฐานความสามารถระดับ L4-L5

ทั้งนี้ ในบางสมรรถนะอาจจะมีการกำหนดมาตรฐานที่แตกต่างออกไป เพื่อให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น ดังมีรายละเอียดของมาตรฐานสมรรถนะของกลุ่มต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มงานนโยบายและแผน

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies							Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทักษะการวิเคราะห์	ทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล	ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์	ทักษะการประเมินโครงการ	ความรู้ด้านเรื่องกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน	ความรู้ด้านการวิจัยสถาบัน	ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ปัญหา			
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญพิเศษ	เชี่ยวชาญพิเศษ	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5					54.00	12.00	4.50
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5					52.00	12.00	4.33
ผู้อำนวยการกองแผนงาน	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64.00	16.00	4.00
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4					45.00	12.00	3.75
หัวหน้างานวิเคราะห์งบประมาณและอัตราค่าจ้าง	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	53.00	16.00	3.31
หัวหน้างานวิจัยสถาบัน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	50.00	16.00	3.13
หัวหน้างานยุทธศาสตร์	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	54.00	16.00	3.38
หัวหน้างานนโยบาย แผนและประกันคุณภาพ (คณะ/สำนัก)	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	52.00	16.00	3.25
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (คณะ/สำนัก)	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3					30.00	12.00	2.50
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3					30.00	12.00	2.50

2) กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	ความอดทน อดกลั้น	ทักษะงานสารบรรณ	ทักษะการบริหารจัดการองค์กร	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	60.00	14.00	4.29
ผู้อำนวยการ / เลขานุการคณะ (หน่วยงานถูกต้อง)	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56.00	14.00	4.00
ผู้อำนวยการ / เลขานุการคณะ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56.00	14.00	4.00
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53.00	14.00	3.79
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	44.00	14.00	3.14
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6-7 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					32.00	10.00	3.20
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร 6	ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4					32.00	10.00	3.20
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3-5 / พนักงานประจำสำนักงาน 2	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3					27.00	10.00	2.70
นักเอกสารสนเทศ (ปฏิบัติงานด้านบริหารงานทั่วไป)	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3					27.00	10.00	2.70
พนักงานประจำสำนักงาน 1 / ผู้ปฏิบัติงานบริหาร	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2					23.00	10.00	2.30

3) กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	ความรับผิดชอบ	ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์	ทักษะการบริหารงานบุคคล	ทักษะการให้คำปรึกษา	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
บุคลากรเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	64.00	15.00	4.27
ผู้อำนวยการ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60.00	15.00	4.00
นิติกรชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3					39.00	11.00	3.55
บุคลากรชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3					39.00	11.00	3.55
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	48.00	15.00	3.20
นิติกร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2					28.00	11.00	2.55
บุคลากร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2					28.00	11.00	2.55

4) กลุ่มงานคลังและพัสดุ (รวมสำนักงานตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ความละเอียด รอบคอบและถูกต้อง	ทักษะด้านการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง	จรรยาบรรณในวิชาชีพ	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ปัญหา			
นวก.เงินและบัญชีเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4					48.00	11.00	4.36
ผู้อำนวยการ / หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	61.00	15.00	4.07
นวก.เงินและบัญชีชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4					42.00	11.00	3.82
นักตรวจสอบภายในชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	5	4	4	4	4					42.00	11.00	3.82
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	46.00	15.00	3.07
นวก.เงินและบัญชี 7 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
นวก.เงินและบัญชี 6 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
นวก.เงินและบัญชี 3-5 หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2					25.00	11.00	2.27

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ทักษะในการใช้กฎระเบียบหลักเกณฑ์ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	ความละเอียด รอบคอบและถูกต้อง	ทักษะด้านการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง	จรรยาบรรณในวิชาชีพ	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
นวก.พัสดุ 7 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
นวก.พัสดุ 6 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
นวก.พัสดุ 3-5 หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2					25.00	11.00	2.27
ผู้ปฏิบัติงานบริหาร (ปฏิบัติงานด้านพัสดุ)	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	11.00	2.00
นักตรวจสอบภายใน 7 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
นักตรวจสอบภายใน 6 หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
นักตรวจสอบภายใน 3-5 หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2					25.00	11.00	2.27

5) กลุ่มงานห้องสมุด

ตำแหน่งงาน	ระบบแบ่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรับผิดชอบ	การบริการเชิงรุก	ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์	จิตบริการ	ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การวางแผนการทำงาน	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ปัญหา			
บรรณารักษ์เชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4					48.00	11.00	4.36
ผู้อำนวยการ (ตามวาระบริหาร)	เชี่ยวชาญ / ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	62.00	15.00	4.13
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59.00	15.00	3.93
หัวหน้ากลุ่มภารกิจ	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59.00	15.00	3.93

ตำแหน่งงาน	ระบบแบ่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรับผิดชอบ	การบริการเชิงรุก	ความรู้ด้านบรรณารักษศาสตร์และหรือสารสนเทศศาสตร์	จิตบริการ	ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การวางแผนการทำงาน	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
บรรณารักษ์ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4					41.00	11.00	3.73
หัวหน้างาน / บรรณารักษ์ 7	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	51.00	15.00	3.40
บรรณารักษ์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2					24.00	11.00	2.18
นักเอกสารสนเทศ (ปฏิบัติงานด้านห้องสมุด)	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2					24.00	11.00	2.18
ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	11.00	2.00

6) กลุ่มงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จรรยาบรรณในวิชาชีพ	การคิดค้นนวัตกรรมทางด้าน ICT	ความคิดเชิงระบบ	การทำงานตามมาตรฐานระบบงาน	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	ทักษะในการเลือกใช้อุปกรณ์	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ)	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4					50.00	11.00	4.55
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ผู้เชี่ยวชาญ)	ผู้เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4					48.00	11.00	4.36
ผู้อำนวยการ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	59.00	15.00	3.93
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ (ผู้ชำนาญการ)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3					35.00	11.00	3.18
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	46.00	15.00	3.07
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 6	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4					34.00	11.00	3.09
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	11.00	2.00
นักภูมิสารสนเทศ	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2					23.00	11.00	2.09
พนักงานห้องปฏิบัติการ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	11.00	2.00
พนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	11.00	2.00

7) กลุ่มงานบริการการศึกษา (รวมกลุ่มวิเทศสัมพันธ์)

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies							Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรู้ในงานบริการการศึกษา	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ความละเอียดรอบคอบ และถูกต้อง	คุณธรรม จริยธรรม	ความอดทน อดกลั้น	จิตบริการ	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4					52.00	12.00	4.33
นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4					52.00	12.00	4.33
ผู้อำนวยการ (ตามวาระบริหาร)	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65.00	16.00	4.06
ผู้อำนวยการ (ทางการ)	ผู้บริหาร	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65.00	16.00	4.06
ผู้อำนวยการ (ภายใน) / หัวหน้ากลุ่ม ภารกิจ	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65.00	16.00	4.06
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญการ	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65.00	16.00	4.06
นักวิชาการโสตทัศนศึกษาชำนาญการ (7-8) หรือเทียบเท่า	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4					40.00	12.00	3.33
พยาบาลชำนาญการ (7-8) หรือ เทียบเท่า	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4					40.00	12.00	3.33

ตำแหน่งงาน	ระบบแบ่ง	Core Competencies					Functional Competencies							Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้ฝังรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรู้ในงานบริการการศึกษา	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและตัดสินใจ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ความละเอียด รอบคอบ และถูกต้อง	คุณธรรม จริยธรรม	ความอดทน อดกลั้น	จิตบริการ	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
นักวิชาการศึกษาชำนาญการ (7-8) หรือเทียบเท่า	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4					40.00	12.00	3.33
นักแนะแนวฯ ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4					40.00	12.00	3.33
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	50.00	16.00	3.13
นักวิชาการศึกษา / นักแนะแนวฯ / นักวิชาการโสตทัศนศึกษา (6-7) หรือเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4					38.00	12.00	3.17
นักวิชาการศึกษา/นักแนะแนวฯ (3-5) หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3					27.00	12.00	2.25
นักวิชาการโสตทัศนศึกษา (3-5) หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3					27.00	12.00	2.25
พยาบาล (3-5) หรือเทียบเท่า	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					28.00	12.00	2.33
นักวิเทศสัมพันธ์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3					27.00	12.00	2.25
ผู้ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3					25.00	12.00	2.08

8) กลุ่มงานอาคารสถานที่และสวัสดิการ

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความละเอียดรอบคอบ และถูกต้อง	ทักษะด้านช่าง	จิตบริการ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบ	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
ผู้อำนวยการกอง (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	59.00	15.00	3.93
วิศวกรด้านต่างๆ ชำนาญการ / ชำนาญงาน	ชำนาญการพิเศษ / ชำนาญงานพิเศษ	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4					40.00	11.00	3.64
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	46.00	15.00	3.07
วิศวกร 6-7	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ระดับ 6-7	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
ช่างเครื่องคอมพิวเตอร์ 5-6	ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ระดับ 5-6	ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					34.00	11.00	3.09
จนท. บริหารงานอาคารสถานที่	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3					26.00	11.00	2.36

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความละเอียดรอบคอบ และถูกต้อง	ทักษะด้านช่าง	จิตบริการ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบ	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
วิศวกรโยธา	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3					31.00	11.00	2.82
วิศวกรไฟฟ้า	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	3	3	3	3					31.00	11.00	2.82
วิศวกรสิ่งแวดล้อม	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3					30.00	11.00	2.73
วิศวกรอุตสาหกรรม	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3					30.00	11.00	2.73
วิศวกร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	3	3	2	3					30.00	11.00	2.73
นักภูมิสถาปัตย์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3					29.00	11.00	2.64
สถาปนิก	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3					29.00	11.00	2.64
นักวิชาการช่างศิลป์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3					29.00	11.00	2.64
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับปริญญาตรีขึ้นไป	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3					29.00	11.00	2.64
ช่างเทคนิค	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
ช่างไฟฟ้า	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
ช่างเครื่องคอมพิวเตอร์	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความละเอียดรอบคอบ และถูกต้อง	ทักษะด้านช่าง	จิตบริการ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการออกแบบ	การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
ช่างเครื่องยนต์	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
ช่างเขียนแบบ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
ช่างซ่อมบำรุง	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
ช่างอุตสาหกรรม	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
พนักงานบริการ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
พนักงานขับเครื่องจักรกล	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18
พนักงานขับรถ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3					24.00	11.00	2.18

9) กลุ่มงานช่วยวิชาการ

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรับผิดชอบ	ความละเอียด รอบคอบและความถูกต้อง	ทักษะการปฏิบัติงานด้านช่วยวิชาการ	ทักษะในการประสานงาน	ทักษะการให้คำปรึกษา	การบริหารจัดการ	การวางแผน	กัลยาณมิตร	การแก้ไขปัญหา			
นักวิชาการเกษตรเชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4					44.00	10.00	4.40
นักวิทยาศาสตร์เชี่ยวชาญ	เชี่ยวชาญ	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4					44.00	10.00	4.40
ผู้อำนวยการ / หัวหน้าฝ่าย (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56.00	14.00	4.00
รองผู้อำนวยการ / รองหัวหน้า สนง.ที่เป็นหน่วยงานวิสาหกิจ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58.00	14.00	4.14
นักวิชาการเกษตรชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20
นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20
นักสถิติชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20
ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์ชำนาญการ	ชำนาญงานพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรับผิดชอบ	ความละเอียด รอบคอบและความถูกต้อง	ทักษะการปฏิบัติงานด้านช่วยวิชาการ	ทักษะในการประสานงาน	ทักษะการให้คำปรึกษา	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
ตำแหน่งระดับชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3					32.00	10.00	3.20
หัวหน้างาน	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42.00	14.00	3.00
นักวิจัย 7	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					31.00	10.00	3.10
นักวิชาการโขนนาการ 6	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					31.00	10.00	3.10
นักวิชาการโขนนาการ / ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์การอาหาร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20
นักวิชาการเกษตร 6 / ตำแหน่งเทียบเท่า	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3					31.00	10.00	3.10
นักวิชาการเกษตร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20
นักวิจัย	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3					27.00	10.00	2.70
นักวิทยาศาสตร์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความรับผิดชอบ	ความละเอียด รอบคอบและความถูกต้อง	ทักษะการปฏิบัติงานด้านช่วยวิชาการ	ทักษะในการประสานงาน	ทักษะการให้คำปรึกษา	การบริหารจัดการ	การวางแผน	กฤษฎีทัศน์	การแก้ไขปัญหา			
นักวิชาการประมง	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20
นักวิชาการสัตวบาล	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20
ผู้เชี่ยวชาญการเกษตร	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2					22.00	10.00	2.20
พนักงานเกษตร	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					20.00	10.00	2.00
ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์ 6 / ตำแหน่งเทียบเท่า	ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2					25.00	10.00	2.50
ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					20.00	10.00	2.00
ผู้ปฏิบัติงานการเกษตร	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					20.00	10.00	2.00

10) กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

ตำแหน่งงาน	ระบบแบ่ง	Core Competencies					Functional Competencies						Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทักษะการสร้างความรู้ความเข้าใจกับสื่อมวลชนและบุคคล	ทักษะการนำเสนอและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล	การดำเนินงานและกิจกรรมประชาสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์	ทักษะการหาข้อมูล	บุคลิกภาพ	มนุษยสัมพันธ์	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ปัญหา			
ผู้อำนวยการ (ภายใน)	ชำนาญการพิเศษ	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	65.00	15.00	4.33
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับชำนาญการ	ชำนาญการพิเศษ	4	4	3	3	3	5	4	5	4	5	5					45.00	11.00	4.09
หัวหน้างานประชาสัมพันธ์	ชำนาญการ	3	3	3	3	3	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	53.00	15.00	3.53
ตำแหน่งอื่นๆ ระดับ 5-7	ชำนาญการ / ชำนาญงาน	3	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4					40.00	11.00	3.64
นักประชาสัมพันธ์	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	4	5	4	3					35.00	11.00	3.18
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป (ปฏิบัติงานด้านประชาสัมพันธ์)	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	2	3	4	4	5	4	3					35.00	11.00	3.18
พนักงานวิทยุ	ปฏิบัติงาน	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3					28.00	11.00	2.55

11) กลุ่มงานสายวิชาการ

ตำแหน่งงาน	ระบบแบ่ง	Core Competencies					Functional Competencies					Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ทักษะการให้คำปรึกษา	ทักษะการสอน	ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม	ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ	ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี	การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ปัญหา			
ศาสตราจารย์	ศาสตราจารย์	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5					50.00	10.00	5.00
รองศาสตราจารย์	รองศาสตราจารย์	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5					42.00	10.00	4.20
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5					41.00	10.00	4.10
อาจารย์	อาจารย์	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4					32.00	10.00	3.20
ผู้เชี่ยวชาญชาวต่างประเทศ	ปฏิบัติการ	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4					32.00	10.00	3.20

12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

12.1) กลุ่มงานบริการพื้นฐาน

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies			Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	การตรงต่อเวลา			
พนักงานเก็บเอกสาร / เทียบเท่า		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานเกษตรพื้นฐาน		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานบริการ		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานบริการเอกสารทั่วไป		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานห้องปฏิบัติการ		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
คนงานฝีมือห้องปฏิบัติการ		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
แม่บ้าน		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
คนงาน / คนสวน		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies			Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	การตรงต่อเวลา			
นักการภารโรง		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานประจำตึก		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
ยาม		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13

12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

12.2) กลุ่มงานสนับสนุน

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies			Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	ความละเอียดรอบคอบและถูกต้อง			
พนักงานขับรถยนต์ / พนักงานขับรถ		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00
พนักงานธุรการ / เทียบเท่า		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00
พนักงานประจำห้องทดลอง		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00
พนักงานพิมพ์ / พนักงานเข้าและเย็บเล่ม		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00
พนักงานการเงินและบัญชี		2	2	2	2	2	2	2	2	16.00	8.00	2.00

12) กลุ่มงานลูกจ้างประจำ

12.3) กลุ่มงานช่าง

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies			Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การปฏิบัติงานและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	จิตบริการ	ความรับผิดชอบ	ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า			
ช่างฝีมือทั่วไป / เทียบเท่า		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
ช่างฝีมือโรงงาน		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
ช่างเหล็ก		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานขับเคลื่อนจักรกลขนาดหนัก		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานขับเคลื่อนจักรกลขนาดกลาง		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13
พนักงานขับเคลื่อนจักรกลขนาดเบา		2	2	2	2	2	2	2	3	17.00	8.00	2.13

มาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหาร

ตำแหน่งงาน	ระบบแห่ง	Core Competencies					Functional Competencies	Managerial Competencies				Total Points	Total Issue	Average Competency Level
		ความรู้	การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	การคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		การบริหารจัดการ	การวางแผน	วิสัยทัศน์	การแก้ปัญหา			
อธิการบดี	ตำแหน่งบริหาร เป็นไปตาม พ.ร.บ.	5	5	5	5	4	ให้ใช้ตามกลุ่มงานของตำแหน่ง ที่ครองอยู่	5	5	5	5	43.00	9.00	4.77
รองอธิการบดี / คณบดี / ผู้อำนวยการสำนัก / ผู้อำนวยการวิสาหกิจ / เทียบเท่า		4	4	4	4	4		5	4	4	5	39.00	9.00	4.33
ผู้ช่วยอธิการบดี / รองคณบดี / ประธานหลักสูตร / ประธานสภาคณาจารย์ / ประธานสภาข้าราชการ และลูกจ้าง / เทียบเท่า		4	4	4	4	3		4	4	4	4	35.00	9.00	3.88
รองผู้อำนวยการสำนัก / รองผู้อำนวยการวิสาหกิจ / เทียบเท่า		4	4	4	4	3		4	4	4	4	35.00	9.00	3.88
ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนัก / ผู้ช่วยคณบดี / เทียบเท่า		4	4	4	4	3		4	4	4	4	35.00	9.00	3.88

บทที่ ๖

การประเมินสมรรถนะ

๖.๑ วัตถุประสงค์ของการประเมินสมรรถนะ

๑. เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานต่าง ๆ ตามสมรรถนะที่กำหนด เพื่อให้ทราบระดับความสามารถของบุคลากรเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด
๒. เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับแผนพัฒนาตนเองและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยต่อไป

๖.๒ การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้

๑. การประเมินตนเอง

เป็นการประเมินที่บุคลากรแต่ละคนจะทำการประเมินตนเองในส่วนของสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย และในส่วนของสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามที่ได้กำหนดไว้

ส่วนบุคลากรในกลุ่มผู้บริหารจะต้องประเมินในส่วนของสมรรถนะของผู้บริหารด้วย

๒. การให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

เป็นการประเมินโดยให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินด้วย โดยหลังจากประเมินแล้วหากผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นที่แตกต่างจากการประเมินตนเอง จะนำมาพูดคุยระหว่างผู้ประเมินตนเองกับผู้บังคับบัญชาเพื่อหาข้อสรุป และพิจารณาว่าสมรรถนะของบุคคลนั้นควรอยู่ในระดับใด เพื่อนำผลไปพัฒนาศักยภาพของบุคคลต่อไป

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดให้บุคลากรทุกระดับดำเนินการเฉพาะการประเมินตนเองในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ และจะมีการประเมินทั้ง ๒ ประเภทในปี ๒๕๕๓ ต่อไป

๖.๓ วิธีการประเมินตนเอง

บุคลากรทุกคนใช้แบบประเมินตนเองตามกลุ่มงานที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการประเมินควรอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ปราศจากอคติใด ๆ และอาศัยข้อมูลหลายด้านประกอบกัน เพื่อให้ผลการประเมินใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด สามารถนำไปกำหนดแผนพัฒนาตนเองและแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ก่อนการประเมิน บุคลากรควรศึกษารายละเอียดของคำจำกัดความและระดับความสามารถก่อนการประเมิน เพื่อให้การประเมินได้ตรงตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ภาคผนวก

ก. แบบฟอร์มข้อตกลงและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
และพฤติกรรม การปฏิบัติราชการ
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้

- สำหรับบุคลากรสายวิชาการ
- สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

* ทั้งนี้หากมีการจัดทำแบบฟอร์มข้อตกลงและแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและ
พฤติกรรม การปฏิบัติราชการของบุคลากรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ใหม่
ให้เป็นไปตามประกาศ ก.บ.ม.



แบบข้อตกลงภาระงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (Term of Reference :TOR)

บุคลากรประเภทสายวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ผู้ปฏิบัติงาน (นาย/นางสาว/นาง)

สังกัด

ตำแหน่ง ☐ อาจารย์ ☐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ☐ รองศาสตราจารย์ ☐ ศาสตราจารย์

คุณวุฒิ ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

ประเภทบุคลากร ☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานมหาวิทยาลัย ☐ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าจ้างจากเงินรายได้

☐ ลูกจ้างชั่วคราว

รายละเอียดข้อตกลง ระหว่างวันที่ ถึงวันที่

คำชี้แจง

1. แบบข้อตกลงฯ นี้เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาก่อนเริ่มปฏิบัติงาน
2. การกำหนดข้อตกลงร่วม ผู้ปฏิบัติงานจะต้องกรอกรายละเอียดภาระงานโดยสังเขปในส่วนของภาระงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และ/หรือภาระงานด้านอื่นๆ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของภาระงานแต่ละรายการ ตลอดจนค่าเป้าหมาย และน้ำหนักร้อยละ สำหรับในส่วนของพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้ระบุระดับสมรรถนะค่ามาตรฐาน
4. สำหรับการกรอกรายละเอียดภาระงานตามพันธกิจ ให้อ้างอิงการคำนวณภาระงานขั้นต่ำตามหลักเกณฑ์กรอบมาตรฐานภาระงานที่แนบท้ายประกาศคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ก.บ.ม.) ที่บังคับใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

5. ให้มีการใช้โปรแกรมคำนวณภาระงานสายวิชาการ (APS. V.1.1) ในการคำนวณภาระงานตามพันธกิจ
6. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน ทั้งในส่วนของเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ให้เป็นการกำหนดข้อตกลงภายในหน่วยงานนั้นๆ
6. การจัดทำข้อตกลงภาระงานดังกล่าวนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อประกอบการเลื่อนเงินเดือนและค่าจ้างในแต่ละรอบการประเมิน

ส่วนที่ 1 ภาระงาน

รายละเอียดภาระงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระดับค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หมายเหตุ
ภาระงานบริหาร				
1.ระดับความสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			
2. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบายสภามหาวิทยาลัย	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			
3. ระดับความสำเร็จตามตัวชี้วัดการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			

รายละเอียดภาระงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระดับค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หมายเหตุ
ภาระงานบริหาร (ต่อ)				
4. ระดับความสำเร็จในการบริหารงานหลักสูตร	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			
5. ความสามารถในการบริหารและการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			

รายละเอียดภาระงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	หมายเหตุ
ภาระงานตามพันธกิจ		
ก. ภาระงานขั้นต่ำ (ไม่น้อยกว่า 35 ชั่วโมงทำการ)		
1. งานสอน		
2. งานวิจัยและผลงานทางวิชาการ		
3. งานบริการทางวิชาการ		
4. งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม		

รายละเอียดภาระงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระดับค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หมายเหตุ
ภาระงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย				
1. ภาระงานระดับคณะ/หลักสูตร	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			
2. ภาระงานระดับมหาวิทยาลัย	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

(ก) สมรรถนะหลัก		(ข) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน		(ค) สมรรถนะผู้บริหาร	
หัวข้อ	ค่ามาตรฐาน	หัวข้อ	ค่ามาตรฐาน	หัวข้อ	ค่ามาตรฐาน
1.ความใฝ่รู้		1.ทักษะการให้คำปรึกษา		1.ทักษะการบริหารจัดการ	
2.การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย		2.ทักษะการสอน		2.ทักษะการวางแผน	
3.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		3.ทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรม		3.การมีวิสัยทัศน์	
4.ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ		4.ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ		4.การแก้ไขปัญหา	
5.ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		5.ความกระตือรือร้นและการเป็นแบบอย่างที่ดี			

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

(ก) สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา	(ข) วิธีการพัฒนา	(ค) ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา	(ง) ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน (ถ้ามี)

หมายเหตุ :

- วิธีการพัฒนาสมรรถนะ :
A = เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)
P = มอบหมายงาน (Project Assignment)
S = ศึกษาด้วยตนเอง (Self Study)
M = พี่เลี้ยง (Mentoring)
- C = การสอนงาน (Coaching)
E = พบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)
T = ฝึกอบรมประชุมปฏิบัติการ (Training)
W = ติดตามผู้มีประสบการณ์ (Work Shadowing)
- OJT = การปฏิบัติในงาน (On the job training)
F = ศึกษาดูงาน (Field Trip)
J = แลกเปลี่ยนงาน (Job Swap)
OTH = อื่นๆ (Other).....ระบุ

ส่วนที่ 4 การลงลายมือชื่อรับทราบข้อตกลงภาระงานและพฤติกรรมปฏิบัติราชการ

ลงชื่อ ผู้ปฏิบัติงาน
(.....)
วันที่/...../.....

ลงชื่อ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....

ลงชื่อ ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....



แบบข้อตกลงภาระงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (Term of Reference :TOR)

บุคลากรประเภทสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ผู้ปฏิบัติงาน (นาย/นางสาว/นาง)

ตำแหน่ง สังกัด

ประเภทบุคลากร ☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานมหาวิทยาลัย ☐ พนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับค่าจ้างจากเงินรายได้
☐ ลูกจ้างประจำ ☐ พนักงานราชการ ☐ ลูกจ้างชั่วคราว

รายละเอียดข้อตกลง ระหว่างวันที่ ถึงวันที่

คำชี้แจง

1. แบบข้อตกลงฯ นี้เป็นการกำหนดแผนการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกับผู้บังคับบัญชาก่อนเริ่มปฏิบัติงาน
2. การกำหนดข้อตกลงร่วม ผู้ปฏิบัติงานจะต้องกรอกรายละเอียดภาระงานโดยสังเขปในส่วนของภาระงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และ/หรือภาระงานด้านอื่นๆ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของภาระงานแต่ละรายการ ตลอดจนค่าเป้าหมาย และน้ำหนักร้อยละ สำหรับในส่วนของพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ให้ระบุเพิ่มเติมในส่วนของสมรรถนะประจำกลุ่มงาน พร้อมทั้งระบุระดับสมรรถนะค่ามาตรฐาน และการประเมินตนเอง ของสมรรถนะทุกด้าน
3. การจัดทำข้อตกลงภาระงานดังกล่าวนี้ เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อประกอบการเลื่อนเงินเดือนและค่าจ้างในแต่ละรอบการประเมิน

ส่วนที่ 1 ภาระงาน

รายละเอียดภาระงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระดับค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หมายเหตุ
ภาระงานบริหาร				
1.ระดับความสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			
2. ระดับความสำเร็จตามตัวชี้วัดการบริหารงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 2			
3. ความสามารถในการบริหารและการจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			

รายละเอียดภาระงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระดับค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หมายเหตุ
ภาระงานประจำ				
1.	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			
ภาระงานเชิงพัฒนา				
1.	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 2			
ภาระงานเชิงพัฒนากลุ่มสายงาน				
1.	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			

รายละเอียดภาระงาน	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	ระดับค่าเป้าหมาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)	หมายเหตุ
ภาระงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย				
1.	ระดับ 5 ระดับ 4 ระดับ 3 ระดับ 2 ระดับ 1			

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

(ก) สมรรถนะหลัก	
หัวข้อ	ค่ามาตรฐาน
1.ความรู้	
2.การทำงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่าย	
3.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
4.ความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ	
5.ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	

(ข) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	
หัวข้อ	ค่ามาตรฐาน
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	

(ค) สมรรถนะผู้บริหาร	
หัวข้อ	ค่ามาตรฐาน
1.ทักษะการบริหารจัดการ	
2.ทักษะการวางแผน	
3.การมีวิสัยทัศน์	
4.การแก้ไขปัญหา	

ส่วนที่ 3 แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

(ก) สมรรถนะที่ต้องการพัฒนา	(ข) วิธีการพัฒนา	(ค) ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา	(ง) ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน (ถ้ามี)

หมายเหตุ :

- วิธีการพัฒนาสมรรถนะ :
A = เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)
P = มอบหมายงาน (Project Assignment)
S = ศึกษาด้วยตนเอง (Self Study)
M = พี่เลี้ยง (Mentoring)
- C = การสอนงาน (Coaching)
E = พบผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing)
T = ฝึกอบรมประชุมปฏิบัติการ (Training)
W = ติดตามผู้มีประสบการณ์ (Work Shadowing)
- OJT = การปฏิบัติในงาน (On the job training)
F = ศึกษาดูงาน (Field Trip)
J = แลกเปลี่ยนงาน (Job Swap)
OTH = อื่นๆ (Other).....ระบุ

ส่วนที่ 4 การลงลายมือชื่อรับทราบข้อตกลงภาระงานและพฤติกรรมปฏิบัติราชการ

ลงชื่อ ผู้ปฏิบัติงาน
(.....)
วันที่/...../.....

ลงชื่อ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....

ลงชื่อ ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป
(.....)
ตำแหน่ง
วันที่/...../.....

ข. ประมวลภาพการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
และประมวลภาพกิจกรรมโครงการสร้างความเข้าใจ
ต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



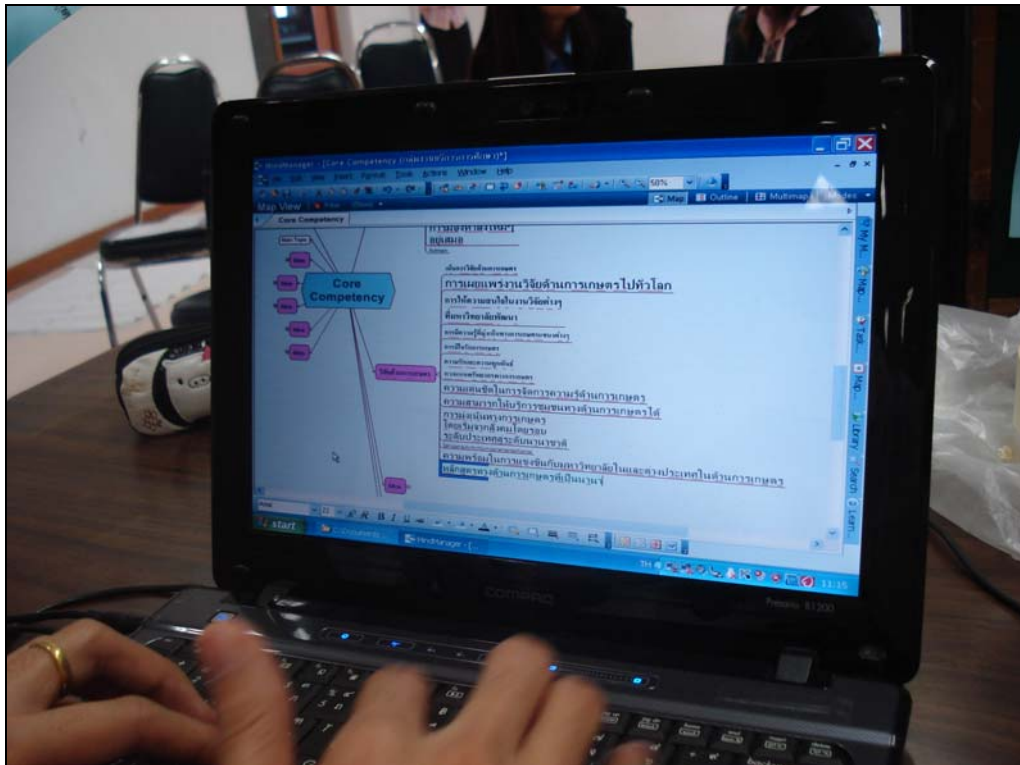
การประชุมระหว่างคณะกรรมการจัดการความรู้ฯ และคณะกรรมการสมรรถนะฯ
เพื่อกำหนดแผนงานต่าง ๆ ร่วมกัน



การใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้มาซึ่งสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
กลุ่มงานกองบริการการศึกษา กองห้องสมุด กองกิจการนักศึกษา วันที่ 10 มีนาคม 2552



การใช้ Card Technique เป็นเครื่องมือในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อให้ได้สมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน



การสกัดและสรุปประเด็นสมรรถนะจากความคิดเห็น ของบุคลากรทุกกลุ่มในมหาวิทยาลัย

CORE COMPETENCY		คะแนน	FUNCTIONAL COMP.		คะแนน
1. การเป็นผู้นำ	(1)	15/6	1. ความไม่รัก	(3)	10/1
2. ความใส่ใจ	(8)	5	2. จิตบริการ	(1)	7/6
3. ความรับผิดชอบ	(9)	4	3. ทักษะได้เข้าที่	(8)	5
4. การบริการที่ดี	(2)	9/10/11	4. คณิตวิเคราะห์	(4)	8/8
5. ความเห็นแก่ตัว	(6)	5/6	5. การประสานงาน	(6)	6
6. ความพร้อม	(7)	5/6	6. ทักษะการนำเสนองาน	(9)	1
7. การพัฒนาตนเอง	(3)	10/11	7. ความถูกต้อง	(2)	12
8. การทำงานร่วมกับผู้อื่น	(4)	8/10	8. ความรับผิดชอบ	(5)	8/7
9. ความละเอียดรอบคอบ	(5)	7	9. วิชาเฉพาะ	(3)	6

การจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะและการหาความถี่



การใช้กระบวนการจัดการความรู้การกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานของคณะกรรมการฯ ร่วมกับ
 คุณอำนวยของทั้ง 11 กลุ่มงาน วันที่ 23 มิถุนายน 2552



การกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะต่าง ๆ ของคณะกรรมการฯ
ร่วมกับคุณอำนวยของทั้ง 11 กลุ่มงาน วันที่ 25 มิถุนายน 2552



การกำหนดระดับความสามารถของสมรรถนะต่าง ๆ ของคณะกรรมการฯ
ร่วมกับคุณอำนวยของทั้ง 11 กลุ่มงาน วันที่ 30 มิถุนายน 2552

ประมวลภาพการจัดทำสมรรถนะกลุ่มงานลูกจ้างประจำ



รูปภาพที่ 1 บุคลากรกองการเจ้าหน้าที่รับลงทะเบียน



รูปภาพที่ 2 ผู้ช่วยอธิการบดี อาจารย์ ดร.ทิพย์สุตา ตั้งตระกูล กล่าวรายงานต่อ
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยศาสตราจารย์อติศร คั่นธร



รูปภาพที่ 3 รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผู้ช่วยศาสตราจารย์อดิศร คันทรส
กล่าวเปิดโครงการ



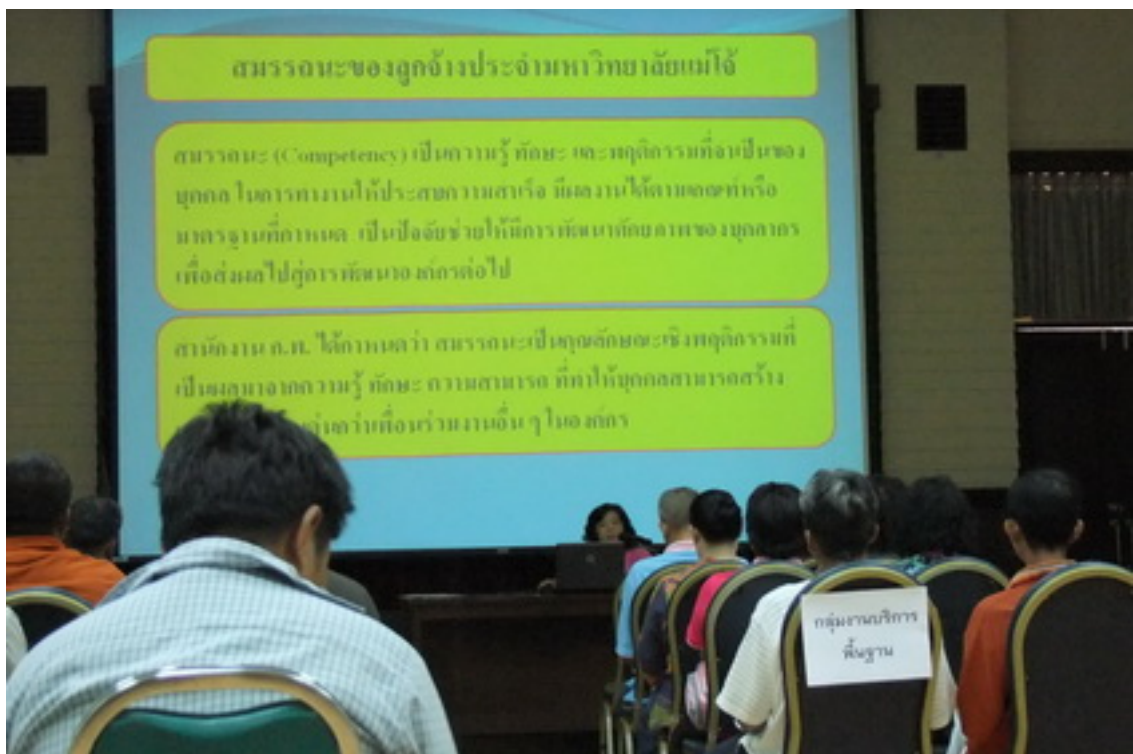
รูปภาพที่ 4 ประทานงานเปิดโครงการ และวิทยากร



รูปภาพที่ 5 ลูกจ้างประจำที่เข้าร่วมโครงการ



รูปภาพที่ 6 รักษาการหัวหน้างานตำแหน่งและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่
ชี้แจงที่มาของการจัดทำ TOR



รูปภาพที่ 7 และ 8

คุณอังกาบ สว่างปัญญาคุณ อธิบายถึงการจัดทำสมรรถนะของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
และความจำเป็นในการจัดทำสมรรถนะ ของลูกจ้างประจำ

รูปภาพที่ 9 – 16

กระบวนการ ในการจัดทำสมรรถนะ สำหรับลูกจ้างประจำ









รูปภาพที่ 17 และ 18 ขอบคุณวิทยากร



รูปภาพที่ 19 – 21

สรุปบททวนภายหลังการปฏิบัติ



ประมวลภาพกิจกรรมโครงการสร้างความเข้าใจต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน
ผลการปฏิบัติราชการ



ผู้ช่วยอธิการบดี (อาจารย์ ดร.ทิพย์สุตา ตั้งตระกูล) กล่าวรายงานต่อประธานในพิธี
อธิการบดี ผศ.ดร.จำเนียร ยศราช และ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ผศ.อดิศร คันธรส



การประชุมมีคณะวิทยากรให้ความรู้ในเรื่องการทำความเข้าใจเกี่ยวกับประเมินผล
การปฏิบัติราชการรอบเมษายน 2554 โดยได้นำเสนอหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

-ระเบียบและประกาศที่เกี่ยวข้องของเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 และบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัย
แม่โจ้

- การประเมินผลปฏิบัติราชการให้ประเมินพิจารณาจากองค์ประกอบและสัดส่วนของการประเมิน โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน สัดส่วนคะแนนในการประเมินร้อยละ 70
2. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยให้สัดส่วนคะแนนในการประเมินร้อยละ 30

- การจัดกลุ่มระดับและช่วงคะแนนประเมิน
- องค์ประกอบ ๕ ส่วนของแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรและขั้นตอนวิธีการประเมิน

- ตัวอย่างแบบฟอร์มของแบบข้อตกลงเกี่ยวกับภาระงานบุคลากร (TOR: Term of Reference) และแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการบุคลากร (IPP: Individual) การกำหนดภาระงานขั้นต่ำของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

- เกณฑ์การประเมินสายสนับสนุน การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (ผลงานและสมรรถนะขั้นตอนการประเมิน



บรรยายภาคการทำงานกลุ่ม (Work Shop) โดยมีคณะกรรมการกลุ่มชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) เป็นวิทยากรกลุ่ม เพื่อเสนอความคิดเห็นและพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและรับการประเมิน (TOR) ระดับมาตรฐานของสมรรถนะ (Competency) และวิธีการประเมิน



ช่วงท้ายให้ตัวแทนกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มชุมชนปฏิบัติ (คุณอำนวย) นำเสนอผลสรุป Work Shop การระดมความคิดในเรื่อง การกำหนดการประเมินตาม Competency และการกำหนดตัวชี้วัด การทำบันทึกข้อตกลงระหว่างผู้ประเมินและรับประเมิน (TOR)

ค. รายชื่อคณะกรรมการ

- คณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง
(คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ 142/2552)
- คณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้
(คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ 290/2552)
(คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ 74/2554)



คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่ 142 /2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง

เพื่อให้การพัฒนานุเคราะห์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2539 และมาตรา 28 มาตรา 74 วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 ประกอบกับมติคณะกรรมการพัฒนานุเคราะห์ในคราวประชุม ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2552 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่ง ดังนี้

- | | |
|--|------------------------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสาร วงศ์มณีรุ่ง | เป็นประธานกรรมการ |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.นำชัย ทนุผล | เป็นรองประธานกรรมการ |
| 3. นายอนันต์ ปัญญาวิทย์ | เป็นกรรมการ |
| 4. นางกมลวรรณ เปรมเกษม | เป็นกรรมการ |
| 5. นางวาสนา ป้องพาล | เป็นกรรมการ |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฎิภาณ สุทธิกุลบุตร | เป็นกรรมการ |
| 7. อาจารย์ ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล | เป็นกรรมการ |
| 8. นางอังกาบ สว่างปัญญากร | เป็นกรรมการ |
| 9. นายเกษม ไกรมา | เป็นกรรมการ |
| 10. นายณรงค์ฤทธิ์ แสงจันทร์ | เป็นกรรมการและเลขานุการ |
| 11. นายเฉลิมศักดิ์ ใจสุดา | เป็นกรรมการและผู้ช่วย
เลขานุการ |
| 12. นางสาวอภิธา นามวงศ์พรหม | เป็นกรรมการและผู้ช่วย
เลขานุการ |

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 20 มกราคม พ.ศ. 2552

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์ภาณุ)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้



คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่ 290 /2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 22 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2539 แต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังนี้

- | | |
|---|------------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสาร วงศ์มณีรุ่ง | ประธานกรรมการ |
| 2. อาจารย์ คร.ทิพย์สุตา ตั้งตระกูล | รองประธานกรรมการ |
| 3. รองศาสตราจารย์เพ็ญรัตน์ หงษ์วิทากร | กรรมการ |
| 4. รองศาสตราจารย์อ้อมทิพย์ เมฆรักษาวนิช แกมปี | กรรมการ |
| 5. รองศาสตราจารย์ศิริรินทร์ญา ภักดี | กรรมการ |
| 6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.ปฎิภาณ สุทธิกุลบุตร | กรรมการ |
| 7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระพงษ์ สว่างปัญญางกูร | กรรมการ |
| 8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ลลิตา ภูทอง | กรรมการ |
| 9. อาจารย์พงษ์ศักดิ์ รวบรวมทรัพย์ | กรรมการ |
| 10. นางนงลักษณ์ ปุระณะพงษ์ | กรรมการ |
| 11. นางอาบทิพย์ มงคลเทพ | กรรมการ |
| 12. นางศิริรัตน์ พุกกะพันธ์ | กรรมการ |
| 13. นางธัญรศมี ชวัชมงคลศักดิ์ | กรรมการ |
| 14. นางชุลีพันธ์ วงศ์คำตัน | กรรมการ |
| 15. นางศรีกุล นันทะชมภู | กรรมการ |
| 16. นายเกษม ไกรมา | กรรมการ |
| 17. ว่าที่ร้อยตรีหญิงนัยนา ไปชาวงศ์ | กรรมการ |

18. นางสาวสุภาพร แก้วถาวร

กรรมการและเลขานุการ

19. นางวิไลพร นามวงศ์

กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้มีหน้าที่ในการจัดการองค์ความรู้มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ถึงวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2553

ตั้ง ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552



(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพ พงษ์พานิช)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้



คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่ ๗๕ / ๒๕๕๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อนุสนธิ คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ ๖๓๓/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๓ ได้แต่งตั้ง
คณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นไปด้วยความ
เรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๙ แห่ง
พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๓๙ และมติคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ในการประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๓ เมื่อวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๓ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่
๖๓๓/๒๕๕๓ ลงวันที่ ๒๔ มีนาคม ๒๕๕๓ และแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ดังนี้

- | | |
|---|----------------------------|
| ๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสาร วงศ์มณีรุ่ง | ประธานกรรมการ |
| ๒. อาจารย์ ดร.ทิพย์สุดา ตั้งตระกูล | รองประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีระพงษ์ สว่างปัญญางกูร | กรรมการ |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฎิภาณ สุทธิกุลบุตร | กรรมการ |
| ๕. รองศาสตราจารย์อ้อมทิพย์ เมฆรักขาวนิช แคมป์ | กรรมการ |
| ๖. รองศาสตราจารย์เพ็ญรัตน์ หงษ์วิทยากร | กรรมการ |
| ๗. อาจารย์พงษ์ศักดิ์ รามทรัพย์ | กรรมการ |
| ๘. อาจารย์โชคอนันต์ วาณิชย์เลิศธนาสาร | กรรมการ |
| ๙. อาจารย์ ดร.อุดมลักษณ์ ธรรมปัญญา | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการกองแผนงาน | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | กรรมการ |
| ๑๒. นายเกษม ไคร้มา | กรรมการ |
| ๑๓. นางอังกาบ สว่างปัญญางกูร | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๔. หัวหน้างานพัฒนาบุคลากร | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๕. นายรัตติกาล ณวิชัย | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๖. นายศราวุธ ทิพจร | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยคณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดแนวทางการจัดทำแผนและดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมทั้งให้มีการทบทวนแผนให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
๒. ติดตาม ประเมิน สรุปผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และ รายงานผลการดำเนินงานให้มหาวิทยาลัยทราบ
๓. พิจารณากิจกรรม/โครงการ พร้อมจัดสรรงบประมาณตามความเหมาะสม
๔. ประสานงานด้านการจัดการความรู้ในระดับคณะ และทีมงานอื่นๆ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๓ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๔

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร บวรราช)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้