



พจนานุกรมสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความหมายของสมรรถนะ Competency หมายถึง ชีตความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เป็นการกระทำหรือการแสดงออกของพนักงาน ที่องค์กรคาดหวังหรือต้องการ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้มีนโยบายกำหนดสมรรถนะ โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก Core Competency หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมี โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้ 6 ตัว ได้แก่ I-AM-Ka-S-E-T ดังนี้

สมรรถนะหลัก Core Competency : I-AM-Ka-S-E-T	สายวิชาการ	สายสนับสนุนฯ	ผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร
1. I – Innovation : มีความคิดริเริ่ม	✓	✓	✓	✓
2. AM – Achievement Motivation : มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	✓	✓	✓	✓
3. Ka – Kasetsart Engagement : มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	✓	✓	✓	✓
4. S – Self Development : พัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓	✓	✓	✓
5. E – Ethics : มีความซื่อสัตย์ และจรรยาบรรณวิชาชีพ	✓	✓	✓	✓
6. T – Teamwork : ทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓

2. สมรรถนะทางการบริหาร Managerial Competency หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ทางการบริหาร ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการงานในองค์กร ซึ่งองค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับบริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปจำเป็นต้องมี โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสมรรถนะทางการบริหารได้ 6 ตัว ดังนี้

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ Managerial Competency	ผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร
1. L – Leadership : ภาวะผู้นำ	✓	✓
2. SS - Strategic Thinking and Strategic HR Direction : การคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	✓	✓
3. EC – Empowering and Coaching : การพัฒนาทีมงาน	✓	✓
4. CM – Change Management : การบริหารความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง	✓	✓
5. N – Networking : การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน	✓	✓
6. RM – Resource Management : การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	✓	✓

ระดับความสามารถสมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ระดับความสามารถสมรรถนะ (Competencies Proficiency Level) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดความสามารถสมรรถนะของพนักงานในการปฏิบัติงาน ระบุถึงพฤติกรรมที่คาดหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป 5 ระดับ ตั้งแต่ ชั้นปฏิบัติ จนถึง ชั้นมืออาชีพ ทั้งนี้รายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของพนักงานแต่ละประเภท ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดความสามารถสมรรถนะในแต่ละระดับดังนี้

ระดับความสามารถ	รายละเอียดของระดับความสามารถ	บทบาทของตำแหน่งงาน
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	-
ระดับ 1 ชั้นปฏิบัติ (Beginner)	มีความรู้พื้นฐาน และเข้าใจในแนวคิด เทคนิค และวิธีการปฏิบัติงาน - มุ่งเน้นการเรียนรู้	บทบาทของพนักงานใหม่
ระดับ 2 ชั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	สั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน สามารถช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย - มุ่งเน้นการพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย - มีความเข้าใจ และสามารถอธิบาย แนวคิด หลักการ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - สามารถอ้างอิงแหล่งที่มา ความรู้ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	บทบาทของพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน
ระดับ 3 ชั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	ความสามารถในการนำเสนอในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน - มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้ทักษะและความรู้ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน - มีความเข้าใจในกระบวนการงาน สามารถอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติ และกระบวนการทำงานได้	บทบาทของพนักงานที่มีตำแหน่งทางวิชาการขั้นต้น หรือผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างานหรือเทียบเท่า
ระดับ 4 ชั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนดขึ้น - มุ่งเน้นที่ความเชี่ยวชาญในงาน สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้ - สามารถสอนงาน และอธิบายงานที่มีความยากและซับซ้อนให้คนอื่นเข้าใจได้ง่าย	บทบาทของพนักงานที่มีตำแหน่งทางวิชาการชั้นกลาง หรือผู้บริหาร
ระดับ 5 ชั้นมืออาชีพ (Professional)	เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ทำ สามารถให้คำแนะนำ แก้ปัญหาและตอบคำถามที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได้อย่างมืออาชีพ - มุ่งเน้นที่กลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์กร สามารถอธิบายองค์ประกอบของกระบวนการที่เกี่ยวข้องที่เป็นประเด็นปัญหาขององค์กร และนำเสนอเพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร - สามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอนการทำงาน และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น - ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในสาขางานที่รับผิดชอบทั้งภายใน และภายนอกองค์กร - สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ที่น่าสนใจไปสู่การพัฒนาของงานของตน	บทบาทของพนักงานที่มีตำแหน่งทางวิชาการชั้นสูง หรือผู้บริหารระดับสูง

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดระดับความสามารถที่คาดหวังแบ่งตามประเภทตำแหน่งงานของ
พนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (Competency Mapping) ตามตารางดังนี้

กลุ่มตำแหน่ง	ระดับความสามารถที่คาดหวัง	
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะทางการบริหาร
กลุ่มบริหาร		
- ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารที่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง (รองอธิการบดี คณบดี ผอ.สถาบัน/สำนัก หรือเทียบเท่า) และผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน (ผอ.สำนักงาน หรือเทียบเท่า)	ระดับ 5	ระดับ 5
- ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารที่กำหนดวาระการดำรงตำแหน่ง (ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผอ.สถาบัน/สำนัก หัวหน้าภาควิชา หรือเทียบเท่า) และผู้บริหารฝ่ายสนับสนุน (ผอ.กอง หรือเทียบเท่า)	ระดับ 4	ระดับ 4
- ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่าย หรือเทียบเท่า		
- ผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานหัวหน้างาน หรือเทียบเท่า	ระดับ 3	ระดับ 3
กลุ่มวิชาการ		
- รองศาสตราจารย์/ศาสตราจารย์/เชี่ยวชาญ/เชี่ยวชาญพิเศษ	ระดับ 5	-
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์/ชำนาญการพิเศษ	ระดับ 4	-
- อาจารย์/ปฏิบัติการ (วุฒิ ป.โท ขึ้นไป)/ชำนาญการ	ระดับ 3	-
- ปฏิบัติการ	ระดับ 2	-
- พนักงานใหม่	ระดับ 1	-
กลุ่มวิชาชีพ กลุ่มอำนวยการ		
- เชี่ยวชาญพิเศษ/เชี่ยวชาญ	ระดับ 5	-
- ชำนาญการพิเศษ	ระดับ 4	-
- ปฏิบัติการ (วุฒิ ป.โท ขึ้นไป)/ชำนาญการ	ระดับ 3	-
- ปฏิบัติการ	ระดับ 2	-
- พนักงานใหม่	ระดับ 1	-
กลุ่มบริการ		
- ชำนาญงานพิเศษ	ระดับ 3	-
- ชำนาญงาน	ระดับ 3	-
- ปฏิบัติงาน	ระดับ 2	-
- บุคลากรประเภทลูกจ้างประจำ	ระดับ 2	-
- พนักงานใหม่	ระดับ 1	-

รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดคำจำกัดความ รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ ของสมรรถนะหลัก

Core Competency : I-AM-Ka-S-E-T ทั้ง 6 ตัวไว้ดังนี้

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
I – Innovation : มีความคิดริเริ่ม	
คำจำกัดความ : ความสามารถในการนำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และระดับองค์กร	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)	สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และยอมรับวิธีการอื่นๆ เพื่อมาทดแทนวิธีการที่ใช้อยู่เดิมในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและใคร่รู้ <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ● แสดงออกถึงการขอคำแนะนำจากผู้อื่นในการพัฒนาความคิดริเริ่มในการทำงาน ● ประยุกต์ใช้ความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานของตน ● แสดงออกถึงการยอมรับและการนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้
ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสร้างสรรค์หมั่นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ <ul style="list-style-type: none"> ● นำขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ มาทดลองใช้ปฏิบัติ ● แสดงความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ประชุมกลุ่ม ● คิดริเริ่มขั้นตอนการทำงานจากความผิดพลาดและความสำเร็จในงานที่เกิดขึ้น ● แสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีความคิดริเริ่มในการทำงาน
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และคิดนอกกรอบเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานใหม่ในหน่วยงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> ● คิดริเริ่มขั้นตอนหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้กับหน่วยงาน ● มีการประเมินประสิทธิภาพของผลงานที่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มของตน ● มีเทคนิคในการจูงใจให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดริเริ่มในการทำงาน ● แสวงหาทางออกของปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานจากการระดมสมองของทีมงาน
ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● คิดริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ ที่มีผลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร ● นำเสนอแนวทางใหม่ๆ ในการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ● คิดหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะลดค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่เกิดขึ้นของหน่วยงาน ● ผลักดันให้ผู้อื่นกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากที่ประชุมกลุ่ม
ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสร้างนวัตกรรมในองค์กร <ul style="list-style-type: none"> ● นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนระบบงานทั่วทั้งองค์กร ● หาวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิมที่เคยปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง ● คิดริเริ่มโครงการใหม่ๆ ที่มีผลต่อภาพลักษณ์หรือผู้ใช้บริการขององค์กร ● แสดงความคิดเห็นของตนเองที่แตกต่างไปจากบุคคลในระดับที่สูงกว่า

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
AM – Achievement Motivation : มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	
คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ตามแผนงานที่กำหนด รวมทั้งความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานทั้งของตนเองและผู้อื่น	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ชั้นปฏิบัติ (Beginner)	<p>แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองที่เฉพาะเจาะจงและวัดได้ ● ทาวิธีการในการทำให้เป้าหมายของตนเองประสบผลสำเร็จ ● ปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองให้สามารถสนองตอบต่อเป้าหมายที่กำหนด ● สร้างสัมพันธภาพในการทำงานเชิงบวกกับผู้อื่นเพื่อสนับสนุนให้เป้าหมายของตนเองบรรลุผลสำเร็จ
ระดับ 2 ชั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● จัดลำดับความสำคัญของงาน และวางแผนการทำงานประจำวันของตน ● กำหนดเป้าหมายของตนเองให้ตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ● กำหนดวิธีการที่จะวัดผลการปฏิบัติงานของตน ● ประเมินผลการทำงานโดยเปรียบเทียบผลสำเร็จกับแผนงานที่กำหนดขึ้น ● หาสาเหตุที่ไม่สามารถทำงานได้ตามแผนที่กำหนดขึ้น
ระดับ 3 ชั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ● เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับ 4 ชั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดแผนงานหลัก (Master Plan) และกลยุทธ์การทำงานให้ตอบสนองต่อเป้าหมายหลักขององค์กร ● กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ● ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่มีใครทำได้มาก่อน
ระดับ 5 ชั้นมืออาชีพ (Professional)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน กรณีที่แผนงานหลักไม่บรรลุผลสำเร็จ ● ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ● ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยมีการวิเคราะห์ผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัย และผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด ● บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ ของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
Ka – Kasetsart Engagement : มีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	
คำจำกัดความ : จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ยึดถือประโยชน์ของมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ชั้นปฏิบัติ (Beginner)	ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> ● เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
ระดับ 2 ชั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และแสดงความภักดีต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ● มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่หน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย
ระดับ 3 ชั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> ● มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยจนบรรลุเป้าหมาย ● จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย
ระดับ 4 ชั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยึดถือประโยชน์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง <ul style="list-style-type: none"> ● ยึดถือประโยชน์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง ● ยินยอมในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม
ระดับ 5 ชั้นมืออาชีพ (Professional)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเสียสละเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย <ul style="list-style-type: none"> ● เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อประโยชน์ระยะยาวของมหาวิทยาลัยโดยรวม ● เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย
S – Self Development : การพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	
คำจำกัดความ : การชวนชวนที่จะเรียนรู้และรับรู้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของตน รวมทั้งความสามารถในการแสวงหาความรู้หรือข้อมูลอื่นๆ จากแหล่งข้อมูลต่างๆ ตลอดจนความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ของตนโดยผ่านทางสื่อหรือเครื่องมือที่กำหนดขึ้น	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ชั้นปฏิบัติ (Beginner)	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง <ul style="list-style-type: none"> ● แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้วิธีการและขั้นตอนการทำงานที่ตนรับผิดชอบจากผู้อื่นอยู่เสมอ ● แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการที่องค์กรจัดขึ้น ● อธิบายให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงสิ่งที่ตนเรียนรู้หรือได้รับจากผู้อื่น ● เรียนรู้ข้อมูลต่างๆ จากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับสายงานของตน
ระดับ 2 ชั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และแสวงหาความรู้งานอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ <ul style="list-style-type: none"> ● จัดสรรเวลาในการเรียนรู้งานอื่นๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ● ช่วยเหลือผู้อื่นในการค้นหาคำตอบในคำถามที่เขาไม่สามารถตอบได้ เพื่อการเรียนรู้ของตน

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
	<ul style="list-style-type: none"> • แลกเปลี่ยนข้อมูลที่ได้รับจากเว็บไซต์กับสมาชิกในทีม • ให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเว็บไซต์ที่ควรค้นคว้าหรือศึกษาเพิ่มเติม
<p>ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และชวนขวยหาความรู้ใหม่ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสวงหาโอกาสที่จะรับฟังหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานของตนกับสมาชิกเครือข่าย • อาสาที่จะทำงานด้านอื่นๆ เพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง • มีเทคนิคและวิธีการจูงใจให้สมาชิกในทีมสนใจที่จะชวนขวยหาความรู้ของตน • รับฟังความรู้ใหม่ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง
<p>ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติ ได้อย่างกว้างขวาง ครอบคลุม</p> <ul style="list-style-type: none"> • สามารถค้นหาขั้นตอนและวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ด้วยตนเอง • แสดงออกถึงความสนใจที่จะศึกษาประวัติของบุคคลที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน • ผลักดันให้สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้รับซึ่งกันและกัน • ถ่ายทอดความรู้ของตนให้ผู้อื่นนำไปจัดทำสื่อความรู้ที่จะนำไปเผยแพร่ต่อไป
<p>ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของบุคลากรทั้งในองค์กรและหน่วยงาน เพื่อเน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาด้านต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> • วางแผนการเรียนรู้ และหาแนวทางในการพัฒนาความรู้ของตนอยู่เสมอ • ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาสร้างและพัฒนาความรู้ที่ตนได้รับเพื่อเผยแพร่ให้ผู้อื่นรับรู้ • ช่วยเหลือผู้อื่นในการวางแผนและการจัดสรรเวลาของเขาเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนา • กระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นมีความใฝ่รู้และแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนอยู่เสมอ
E – Ethics : ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	
<p>คำจำกัดความ : ความสามารถในการปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณที่กำหนดขึ้น และการแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ในการทำงาน รวมทั้งการผลักดันให้สมาชิกในทีมเคร่งครัดและปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณและมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน</p>	
<p>ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)</p>	<p>ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน</p>
<p>ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)</p>	<p>ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต</p> <ul style="list-style-type: none"> • แสดงออกถึงการยอมรับผิดในงานที่ตนรับผิดชอบโดยไม่กล่าวโทษผู้อื่น • รักษาความลับของหน่วยงาน โดยไม่นำไปบอกกล่าวให้ผู้อื่นรับรู้ • แสดงออกถึงการเคารพและไม่ก้าวร้าวในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น • ไม่นำทรัพย์สินขององค์กรไปใช้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
<p>ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความรู้และความเข้าใจในจรรยาบรรณในการทำงานของหน่วยงานหลัก</p> <ul style="list-style-type: none"> • อธิบายหลักจรรยาบรรณในการทำงานให้กับสมาชิกในทีมได้ • ตักเตือนสมาชิกในทีมเมื่อทำผิดระเบียบหรือกฎขององค์กร • รับฟังและไม่นำข้อมูลของผู้อื่นมาเปิดเผยแก่ผู้อื่นหรือต่อสาธารณชน

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงออกถึงการยอมรับผิดในการทำงานของสมาชิกในทีม ● กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมรักษารายบรรณและมีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ● อธิบายถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณในการทำงานให้กับสมาชิกในทีม ● แจ้งผู้อื่นที่เกี่ยวข้องเมื่อพบเห็นพนักงานในองค์กรทำผิดระเบียบหรือกฎขององค์กร
ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เป็นตัวอย่างของพนักงานในองค์กรในการเคร่งครัดต่อจรรยาบรรณในวิชาชีพ ● ถ่ายทอดหลักจรรยาบรรณขององค์กรให้กับบุคคลภายนอกรับรู้ได้ ● ปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีจรรยาบรรณและคุณธรรมในการทำงาน
ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และแสดงออกถึงความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการรักษาผลประโยชน์ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัย แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก ● กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
T – Teamwork : การทำงานเป็นทีม	
<p>คำจำกัดความ : ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกหนึ่งของทีม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ไขปัญหาและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกในทีม</p>	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)	<p>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รับรู้และเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ● เข้าร่วมประชุมกับทีมงานเพื่อรับรู้ถึงเป้าหมาย และความคืบหน้าของงาน ● เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่ทีมงานจัดขึ้น ● ให้ข้อมูลรายละเอียดต่างๆ ได้ครบถ้วนตามที่สมาชิกในทีมร้องขอ ● มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน
ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม ● ช่วยสมาชิกในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม ● กระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ● ชี้ให้สมาชิกเห็นถึงอุปสรรคหรือปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของทีมงาน ● นำเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทีม ● ส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับ และการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีมงาน ● แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม ● คิดหาวิธีการที่จะกำจัดหรือลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นของการทำงานเป็นทีม ● สนับสนุนการทำงานเป็นทีมมากกว่าการแข่งขันกัน

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
<p>ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ สนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีม ● วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและเสนอแนะวิธีการปรับปรุง ● ส่งเสริมบรรยากาศของการมีส่วนร่วม และความผูกพันต่อเป้าหมายของทีม ● วิเคราะห์หาข้อสรุปและนำความคิดเห็นของทีมงานไปปฏิบัติ ● สอนสมาชิกในการทำงานเป็นทีมให้บรรลุผลสำเร็จ
<p>ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)</p>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดกลยุทธ์และทิศทางของทีมงานโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ● ติดตามและประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง ● ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ● สนับสนุนให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกับทีมงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้กำหนดคำจำกัดความ รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ และตัวชี้วัดระดับความสามารถของสมรรถนะทางการบริหาร Managerial Competency ทั้ง 6 ตัว ไว้ดังนี้

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
L – Leadership : มีภาวะผู้นำ	
คำจำกัดความ : การแสดงออกถึงความรับผิดชอบในเรื่องต่างๆ ที่มีผลต่อทีมงาน หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งความสามารถในการบริหารจัดการงาน และความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)	สามารถบริหารงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> ● จัดลำดับความสำคัญและขั้นตอนการทำงานของตนเองได้ ● บริหารงานของตนเองให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ● ให้ข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ แก่สมาชิกในทีมได้ ● แสดงออกถึงการยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ● รู้วิธีการและเทคนิคในการให้รางวัลแก่ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นของสมาชิกในทีม
ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีส่วนร่วมในการบริหารทีมงาน <ul style="list-style-type: none"> ● มีส่วนร่วมในการพัฒนาแผนการทำงานของทีมงาน ● หาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีระดมสมองจากสมาชิกในทีม ● สนับสนุนสมาชิกในทีมนำเสนอความคิดเห็นของตน ● ประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และระบุวิธีการในการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์นั้นๆ ได้ ● ให้ความเท่าเทียมกันในเรื่องที่เกิดขึ้นแก่สมาชิกในทีม
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และมีส่วนร่วมในการสร้างและบริหารทีมงาน <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงานของทีมงาน ● ปรับปรุงแผนงาน วิธีการเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดขึ้น ● ยกประสบการณ์หรือตัวอย่างที่เกิดขึ้นเพื่อผลักดันให้สมาชิกในทีมปฏิบัติตาม ● สร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีกับผู้อื่น ● สื่อสารให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการทำงาน
ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่น ให้มีความยินดีที่จะร่วมมือเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย <ul style="list-style-type: none"> ● แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความคิด คำพูด และการกระทำของตนเอง ● กระตุ้นให้สมาชิกในทีมนำเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ● สอนผู้อื่นในการเผชิญหน้ากับปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ● โน้มน้าวให้ผู้อื่นยอมรับฟังและให้ความร่วมมือในโครงการที่กำหนดขึ้น ● สร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้
ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้อื่นในการบริหารงาน และบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดแนวทางเลือกในสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น ในกรณีที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ ● ทำให้ผู้อื่นมีความคิดคล้อยตามและพร้อมที่จะปฏิบัติตามภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดขึ้น ● นำเสนอประเด็นหรือเรื่องที่มีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ● เป็นพี่เลี้ยงหรือให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้อื่นในการบริหารงาน และบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
SS – Strategic Thinking and Strategic HR Direction : การคิดเชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	
คำจำกัดความ : ความสามารถในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ทั้งในระดับองค์กร หน่วยงาน และกลยุทธ์ด้านงานบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย และภารกิจหลักขององค์กรได้	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)	<p>รู้และเข้าใจนโยบาย ภารกิจหลักขององค์กร ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รับรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ของหน่วยงานที่กำหนด ● ให้ข้อมูลแก่ผู้อื่นเพื่อใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรและหน่วยงานได้ ● แสวงหาข้อมูลรายละเอียดต่างๆในตำแหน่งงานบุคคลเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น
ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● อธิบายเป้าหมายและกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานได้ ● ปรับเปลี่ยนแผนงานของตนให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น ● แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุมทีมเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน ● กำหนดกิจกรรมต่างๆ เพื่อรองรับกับกลยุทธ์ด้านงานบุคคลที่กำหนดขึ้น
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ● แปลงกลยุทธ์ของหน่วยงานมาสู่แผนปฏิบัติการในรายละเอียดได้ ● ปรับเปลี่ยนแผนการทำงานของทีมงานให้รองรับกับกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ● อธิบายวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน ● ประเมินปัจจัยความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานได้ ● ถ่ายทอดให้สมาชิกในทีมเข้าใจถึงกลยุทธ์ของหน่วยงาน และกลยุทธ์การดำเนินงานด้านบุคคล
ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรได้ ● กำหนดแนวทางเลือกในการนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติได้ ● แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เป็นผลจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ ● สอนแนะผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ ● ระบุได้ถึงจุดที่ต้องพัฒนาในงานด้านบุคคล และวางกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงจุดด้อยนั้น ● ชี้แจงได้ถึงผลกระทบของงานด้านบุคคลที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร
ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ภาครัฐ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์ได้ถึงจุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา โอกาสและภาวะคุกคามที่มีผลต่อการดำเนินงานได้ ● วิเคราะห์ได้ถึงโอกาสในการทำภารกิจใหม่ๆ ได้ ● กำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร ● ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ ● ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ด้านงานบุคคล ซึ่งมีผลต่อการเพิ่มและปรับปรุงผลงานขององค์กร

ระดับความสามารถ		รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
EC – Empowering and Coaching : การพัฒนาทีมงาน		
คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้		
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	
ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)	<p>สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> • สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน • ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่นๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน 	
ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และตั้งใจพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีศักยภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> • ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง • ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน 	
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ</p> <ul style="list-style-type: none"> • วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว • มอบหมายงานที่เหมาะสม รวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ • มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง 	
ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> • ปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา • เข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 	
ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีระบบการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> • สร้างและสนับสนุนให้มีการสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบในหน่วยงานหรือองค์กร • สร้างและสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในหน่วยงานหรือองค์กร 	
CM – Change Management : การบริหารการเปลี่ยนแปลง		
คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปใน แนวทางที่เป็นประโยชน์ แก่มหาวิทยาลัย รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้น เกิดขึ้นจริง		
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน	
ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)	<p>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> • เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน สามารถกำหนดทิศทางและขอบเขตของการปรับเปลี่ยนที่ควรเกิดขึ้นภายในองค์กรได้ • เข้าใจถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนนั้น 	

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความจำเป็น และประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน นั้นๆ ● สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้การปรับเปลี่ยนดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน ที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นขึ้นจริง ● เน้นย้ำ และสร้างความชัดเจนโดยการอธิบายสาเหตุ ความจำเป็น ประโยชน์ ฯลฯ ของการปรับเปลี่ยน ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ
ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และทำให้เห็นชัดเจนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและดีขึ้นอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่ประพฤติปฏิบัติกันอยู่นั้นแตกต่างกันอย่างไร ● ทำทนายความคิดของผู้อื่น แสดงให้เห็นโทษของการนิ่งเฉย และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากสภาวะการณ์ ปัจจุบัน
ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และวางแผนงานที่ดีและดำเนินการตามแผนสำหรับการปรับเปลี่ยนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สร้างวิสัยทัศน์และชี้ให้เห็นผลสัมฤทธิ์จากความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่กำลังจะดำเนินการ อีกทั้งเตรียมแผนการให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ระส่ำระสาย ● เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนองค์กร ผลักดันวิสัยทัศน์ ปลุกขวัญกำลังใจ สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น กำหนดกลยุทธ์ และแผนการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นบุคคลสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปรับเปลี่ยน ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสม
N – Networking : การสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน	
<p>คำจำกัดความ : การสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลต่างๆ ในทุกระดับตำแหน่งงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งความสามารถในการขอความคิดเห็น ความช่วยเหลือ และความร่วมมือนั้นๆ จากสมาชิกที่เป็นเครือข่ายเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดขึ้น</p>	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)	<p>สามารถสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่นภายในองค์กรได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ทหาวิธีการในการรักษาความสัมพันธ์กับสมาชิกเครือข่ายภายในที่รู้จักได้ ● ให้ข้อมูลและความคิดเห็นต่างๆ กับสมาชิกเครือข่ายที่รู้จักได้ ● แสดงออกถึงความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือกับสมาชิกเครือข่ายตามที่ร้องขอ
ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และหาวิธีการที่จะรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลภายในองค์กรที่ไม่เป็นมิตรเพื่อเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ระบุได้ถึงพฤติกรรมและความต้องการของแต่ละคน ● มีเทคนิคในการเข้าพบบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรที่แสดงออกถึงความไม่เป็นมิตรได้ ● อาสาที่จะให้ความช่วยเหลือแก่สมาชิกเครือข่ายจากภายในองค์กรได้

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และแสวงหาโอกาสในการรู้จักกับบุคคลในสายวิชาชีพเดียวกันจากหน่วยงานภายนอกได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ทหาวิธีการที่จะรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกเครือข่ายภายนอกที่รู้จักได้ ● แสดงออกถึงความเต็มใจและยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือแก่สมาชิกเครือข่าย ● ขอความช่วยเหลือจากสมาชิกเครือข่ายที่รู้จักได้
ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และหาวิธีการหรือเทคนิคในการทำความรู้จักกับบุคคลภายนอกที่เข้าถึงยาก</p> <ul style="list-style-type: none"> ● อ้างถึงสมาชิกเครือข่ายที่รู้จักเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกใหม่ได้ ● ขอข้อมูลภายในบริษัทจากสมาชิกเครือข่ายที่รู้จักได้ ● แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือมุมมองต่างๆ กับสมาชิกเครือข่ายได้
ระดับ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถขอข้อมูลภายในที่สำคัญๆ จากสมาชิกเครือข่ายที่เพิ่งรู้จักได้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● คิดหากิจกรรมหรือโครงการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกเครือข่ายเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน ● เป็นตัวแทนขององค์กรในการเข้าร่วมกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น ● ปรับเปลี่ยนเทคนิคหรือวิธีการที่จะติดต่อกับบุคคลในระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน
RM – Resource Management : การบริหารทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	
<p>คำจำกัดความ : การตระหนักเสมอถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไปหรือที่ใช้การปฏิบัติการกิจ (Input) กับผลลัพธ์ที่ได้ (Output) และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายรวมถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูลอย่างเหมาะสม และประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด</p>	
ไม่สามารถระบุได้ (N/A : Not Applicable)	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับ 1 ขั้นปฏิบัติ (Beginner)	<p>ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ตระหนักถึงความคุ้มค่าและค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ● ปฏิบัติงานตามกระบวนการขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไม่เกินขอบเขตที่กำหนด
ระดับ 2 ขั้นปฏิบัติระดับกลาง (Intermediate)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายเบื้องต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ตระหนักและควบคุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานโดยมีความพยายามที่จะลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ● จัดสรรงบประมาณ ค่าใช้จ่าย ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด
ระดับ 3 ขั้นปฏิบัติระดับสูง (Advanced)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกำหนดการใช้ทรัพยากรให้สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ประเมินผลควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากรให้ได้ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือมีค่าใช้จ่ายที่ลดลง ● ระบุข้อบกพร่อง วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสียของกระบวนการทำงานและกำหนดการใช้ทรัพยากรที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการโดยมองผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก
ระดับ 4 ขั้นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเชื่อมโยงหรือประสานการบริหารทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เลือกปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับหลายหน่วยงาน และไม่กระทบกระบวนการทำงานต่างๆภายในองค์กร ● วางแผนและเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น (Synergy) เพื่อให้การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกิดประโยชน์สูงสุด ● กำหนดและ/หรือสื่อสารกระบวนการบริหารทรัพยากรที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

ระดับความสามารถ	รายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้
ระดับ 5 ชั้นมืออาชีพ (Professional)	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และเสนอกระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● พัฒนาการกระบวนการใหม่ๆ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ต่างๆ มาประยุกต์ในกระบวนการทำงาน เพื่อลดภาระการบริหารงานให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ● เพิ่มผลผลิตหรือสร้างสรรค์งานใหม่ที่โดดเด่น แตกต่าง ให้กับองค์กรโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม
