

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>สภาวะผู้นำ</b> (Leadership- LEAD) (พิจารณาถึงการมีความสามารถ หรือความตั้งใจที่จะรับบทบาทในการเป็นผู้นำของหน่วยงาน กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีการทำงาน และมีทัศนคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนงาน)</p>	<p>ดำเนินการประชุมได้ดีและคอยแจ้งข่าวสารความเป็นไปโดยตลอด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามระเบียบวาระวัตถุประสงค์ และเวลา ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่บุคคลในกลุ่มได้</li> <li>- แจ้งข่าวสารให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ รับทราบอยู่เสมอ แม้ไม่ได้ถูกกำหนดให้ต้องกระทำ</li> <li>- อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้ว ยังต้องเป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่มและใช้อำนาจอย่างยุติธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมและกระทำการเพื่อให้กลุ่มปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ</li> <li>- กำหนดเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน จัดกลุ่มงานและเลือกคนให้เหมาะกับงาน หรือกำหนดวิธีการที่จะทำให้กลุ่มทำงานได้ดีขึ้น</li> <li>- รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น</li> <li>- สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>- ปฏิบัติต่อสมาชิกในที่ด้วยความยุติธรรม</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องให้การดูแลและช่วยเหลือทีมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นที่ปรึกษาและช่วยเหลือทีมงาน</li> <li>- ปกป้องทีมงาน และชื่อเสียงของหน่วยงาน</li> <li>- จัดหาบุคลากร ทรัพยากร หรือข้อมูลที่สำคัญมาให้ทีมงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องประพุดิตนสมกับเป็นผู้นำ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดธรรมเนียมปฏิบัติประจำกลุ่ม และประพุดิตนอยู่ในกรอบของธรรมเนียมปฏิบัติ นั้น</li> <li>- ประพุดิตปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>- ยึดหลักธรรมาภิบาลในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องนำทีมงานให้ก้าวไปสู่พันธกิจระยะยาวขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถรวมใจคนและสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติการให้สำเร็จลุล่วง</li> <li>- เล็งเห็นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และมีวิสัยทัศน์ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>วิสัยทัศน์</b> (Visioning)</p> <p>(พิจารณาถึงการมีความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในในบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์)</p>	<p>รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <p>- รู้ เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องกับหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของส่วนงานอย่างไร</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร</p> <p>- อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของส่วนงานได้</p> <p>- แลกเปลี่ยนข้อมูลรวมถึงรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์</p> <p>- โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์</p> <p>- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงานโดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายของส่วนงานเป็นสำคัญ</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนงาน</p> <p>- ริเริ่ม และกำหนดนโยบายใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของส่วนงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย</p> <p>- กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของส่วนงาน</p>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การวางแผนกลยุทธ์</b> <b>หน่วยงาน</b> (Strategic Orientation) (พิจารณาถึงการมีความเข้าใจวิสัยทัศน์ และนโยบายของมหาวิทยาลัย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้เพื่อการพัฒนาของหน่วยงาน)</p>	<p>รู้และเข้าใจนโยบายของส่วนงาน ว่ามีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างไร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของส่วนงาน และมหาวิทยาลัย ว่าสัมพันธ์เชื่อมโยงกับภารกิจของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบอย่างไร</li> <li>- สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคหรือโอกาสของหน่วยงานได้</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ และนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ส่วนงานได้</li> <li>- ใช้ความรู้ความเข้าใจในการทำงาน มาปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ และนำทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อนมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี หรือแนวคิดซับซ้อน ในการคิดและพัฒนาเป้าหมายหรือกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> <li>- ประยุกต์แนวทางปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จ (Best Practice) หรือผลการวิจัยต่างๆ มากำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินและสังเคราะห์สถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในประเทศ หรือของโลกโดยมองภาพในลักษณะองค์รวม เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หน่วยงาน หรือส่วนงาน</li> <li>- คาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุพันธกิจของส่วนงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ส่วนงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ริเริ่ม สร้างสรรค์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์หน่วยงาน โดยพิจารณาจากบริบทในภาพรวม</li> <li>- ปรับเปลี่ยนทิศทางของกลยุทธ์ในการพัฒนาหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน</b> (Change Leadership)</p> <p>(พิจารณาถึง การมีความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันหน่วยงานไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง)</p>	<p>เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>- เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑</p> <p>แล้วยังต้องสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> <li>- สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับแก้ดังกล่าว</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒</p> <p>แล้ว ยังต้องกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความร่วมมือแรงร่วมใจ</li> <li>- เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้น แตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร</li> <li>- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓</p> <p>แล้วยังต้องวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนอย่างเป็นระบบ และชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน</li> <li>- เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔</p> <p>แล้วยังต้องผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบความสำเร็จ</li> <li>- สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การควบคุมตนเอง (Self-Control)</b> (พิจารณาถึงการมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่อาจจะถูกขู่ข่มหรือเผชิญหน้ากับความไม่เป็นมิตรหรือต้องทำงานภายใต้สภาวะกดดันรวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ก่อความเครียดต่อตัวเอง)</p>	<p>ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม - ไม่แสดงพฤติกรรมที่ไม่สุภาพหรือไม่เหมาะสมในทุกสถานการณ์</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้ว ยังต้องควบคุมอารมณ์ในแต่ละสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี - รู้เท่าทันอารมณ์ของตนเองและควบคุมได้อย่างเหมาะสม โดยอาจหลีกเลี่ยงจากสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดความรุนแรงขึ้นหรืออาจเปลี่ยนหัวข้อสนทนาหรือหยุดพักชั่วคราวเพื่อสงบสติอารมณ์</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องสามารถใช้ถ้อยทีวาทะหรือปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ แม้จะอยู่ในภาวะที่ถูกขู่ข่ม - รู้สึกได้ถึงความรุนแรงทางอารมณ์ในระหว่างการสนทนาหรือการปฏิบัติงาน เช่น ความโกรธ ความผิดหวัง หรือความกดดัน แต่ไม่แสดงออกแม้จะถูกขู่ข่ม โดยยังคงสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างสงบ - สามารถเลือกใช้วิธีการแสดงออกที่เหมาะสมเพื่อไม่ให้เกิดผลในเชิงลบ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องจัดการความเครียดได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สามารถจัดการกับความเครียด หรือผลที่อาจเกิดขึ้นจากภาวะกดดันทางอารมณ์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ประยุกต์ใช้วิธีการเฉพาะตนหรือวางแผนล่วงหน้า เพื่อจัดการกับความเครียด และความกดดันทางอารมณ์ที่คาดหมายได้ว่าจะเกิดขึ้น - บริหารจัดการอารมณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อลดความเครียดของตนเองหรือผู้ร่วมงาน</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องเอาชนะอารมณ์ด้วยความเข้าใจ - ระวังอารมณ์รุนแรง ด้วยการพยายามทำความเข้าใจและแก้ไขที่ต้นเหตุของปัญหา รวมทั้งบริบท และปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ - ในสถานการณ์ที่ตึงเครียดมากก็ยังสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ รวมถึงทำให้คนอื่น ๆ มีอารมณ์ที่สงบลงได้</p>

ค่านิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p>การสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others) (พิจารณาถึง ความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนได้)</p>	<p>สอนงานหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สอนงานด้วยการให้คำแนะนำอย่างละเอียด หรือด้วยการสาธิตวิธีปฏิบัติงาน</li> <li>- ชี้แนะแหล่งข้อมูล หรือแหล่งทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ และ ตั้งใจ พัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทางในการพัฒนาหรือส่งเสริมข้อดีและปรับปรุงข้อด้อยให้ลดลง</li> <li>- ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพเพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ และวางแผนเพื่อให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</li> <li>- มอบหมายงานที่เหมาะสมรวมทั้งให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>- มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในระดับตัดสินใจให้ผู้บังคับบัญชาเป็นบางเรื่องเพื่อให้มีโอกาสริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือบริหารจัดการด้วยตนเอง</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ และสามารถช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติเดิมที่เป็นปัจจัยขัดขวางการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>- สามารถเข้าใจถึงสาเหตุแห่งพฤติกรรมของแต่ละบุคคล เพื่อนำมาเป็นปัจจัยในการพัฒนา ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาได้</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ และทำให้ส่วนงานมีระบบ การสอนงานและการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้าง และสนับสนุนให้มีการสอนงานและมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบใน ส่วนงาน</li> <li>- สร้าง และสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องในส่วนงาน</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b></p> <p>(พิจารณาถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผล การปฏิบัติที่ผ่านมาของ ตนเอง หรือเกณฑ์วัด ผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงาน กำหนดขึ้น อีกทั้งยัง หมายถรรวมถึง การ สร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือ กระบวนการ ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ ยาก และท้าทายชนิดที่ อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถ กระทำได้มาก่อน)</p>	<p>แสดงความพยายามในการ ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ ถูกต้อง</li> <li>- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ ตามกำหนดเวลา</li> <li>- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรใน การทำงาน</li> <li>- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ ได้ดีขึ้น</li> <li>- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุง พัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียไปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้ว ยังต้องสามารถทำงาน ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ วางไว้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดมาตรฐาน หรือ เป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ ได้ผลงานที่ดี</li> <li>- ติดตาม และประเมินผลงาน ของตน โดยเทียบเคียงกับ เกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือ เป้าหมายของหน่วยงานที่ รับผิดชอบ</li> <li>- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบตราความ ถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มี คุณภาพ</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องสามารถปรับปรุง วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผล งานที่มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงาน ได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มี ประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>- เสนอหรือทดลองวิธีการ ทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำ ให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องสามารถกำหนด เป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ ชัด</li> <li>- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงาน ที่โดดเด่น หรือแตกต่าง ไม่เคยมี ผู้ใดทำได้มาก่อน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมี ความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตัดสินใจได้ โดยมีการ คำนวณผลได้ผลเสียอย่าง ชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุด ต่อภารกิจของ หน่วยงานตามที่วางแผนไว้ หรือ อาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การบริการที่ดี</b> (Service Mind) (พิจารณาถึงความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการต่อบุคลากรในหน่วยงาน หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง)</p>	<p>สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ</li> <li>- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>- ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหา หรือแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ</li> <li>- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการ ให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้อง กับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>- นำเสนอวิธีการในการ ให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็น หรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ul>



คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)</b> (พิจารณาถึงความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้)</p>	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>- พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนให้ดีขึ้น</li> <li>- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานของคุณภาพ</li> <li>- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่งาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่งานได้</li> <li>- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่งานได้</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในเรื่อง ที่มี ลักษณะ เป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง</li> <li>- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของ คนในส่วนงานที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศ แห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</li> <li>- บริหารจัดการให้ส่วนงานนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือ วิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่งานในทางอย่างต่อเนื่อง</li> </ul>

**ค่านิยมรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง**

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การทำงานเป็นทีม (Teamwork)</b> (พิจารณาถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หรือหน่วยงาน รวมถึงความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม)</p>	<p>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</li> <li>- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม</li> <li>- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้วยังต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างสัมพันธ ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี</li> <li>- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี</li> <li>- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>- ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม</li> <li>- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม</p> <p>เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง</li> <li>- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>- ประสานสัมพันธ ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุผล</li> </ul>

**คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง**

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน (Organizational Awareness)</b></p> <p>(พิจารณาถึงการมีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตน และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายขององค์กร แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคมเทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีผลต่อองค์กรอย่างไร)</p>	<p><b>เข้าใจโครงสร้างองค์กร</b></p> <p>- เข้าใจโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ นโยบาย และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง</p>	<p><b>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้ว ยังต้องเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เป็นทางการ</b></p> <p>- เข้าใจสัมพันธ์ภาพอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในองค์กร ระบุว่าผู้ใดมีอำนาจตัดสินใจหรือผู้ใดมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระดับต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ประโยชน์โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสำคัญ</p>	<p><b>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องเข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร</b></p> <p>- เข้าใจประเพณีปฏิบัติ ค่านิยม และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเข้าใจวิธีการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>- เข้าใจข้อจำกัดขององค์กร ระบุว่าสิ่งใดอาจกระทำได้หรือไม่ อาจกระทำให้ผลบรรลุผลได้</p>	<p><b>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร</b></p> <p>- รับรู้ถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจของผู้มีบทบาทสำคัญในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการผลักดันภารกิจตามหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล</p>	<p><b>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมขององค์กร</b></p> <p>- เข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและขององค์กรโดยรวม ตลอดจนจนปัญหาและโอกาสที่มีอยู่ และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ</p> <p>- เข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่มีผลกระทบต่อนโยบายและภารกิจขององค์กร เพื่อแปลงวิกฤติเป็นโอกาส กำหนดจุดยืน และทำที่ตามภารกิจในหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ</p>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การคิดวิเคราะห์</b> (Analytical Thinking)</p> <p>(พิจารณาถึงการทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิดโดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบแ่งมุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้)</p>	<p>แยกแยะประเด็นปัญหา หรืองานออกเป็นส่วนย่อยๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ</li> <li>- วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหาออกเป็นส่วนๆ หรือเป็นกิจกรรมต่างๆ ได้</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะตามข้อ ๑ และเข้าใจความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของปัญหาหรืองาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุเหตุและผล ในแต่ละสถานการณ์ต่างๆ ได้</li> <li>- ระบุข้อดี ข้อเสีย ของประเด็นต่างๆ ได้</li> <li>- วางแผนงานโดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่างๆ ตามลำดับความสำคัญ หรือความเร่งด่วนได้</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะตามข้อ ๒ และเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ของปัญหาหรืองาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์</li> <li>- วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์ เกี่ยวกับปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะตามข้อ ๓ และสามารถวิเคราะห์ หรือวางแผนงานที่ซับซ้อนได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่สามารถแยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียด และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหา กับสถานการณ์หนึ่งๆ ได้</li> <li>- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม รวมถึงการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือเกี่ยวข้องหลายฝ่าย รวมถึงคาดการณ์ปัญหา อุปสรรค และวางแผนทางการป้องกันแก้ไขไว้ล่วงหน้า</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะตามข้อ ๔ และใช้เทคนิค และรูปแบบต่างๆ ในการกำหนดแผนงานหรือขั้นตอนการทำงาน เพื่อเตรียมทางเลือกสำหรับการป้องกันหรือแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วนๆ</li> <li>- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดี ข้อเสีย ของทางเลือกแต่ละทาง</li> <li>- วางแผนงานที่ซับซ้อนโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ที่มีหน่วยงานหรือผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย คาดการณ์ปัญหา อุปสรรค แนวทางการป้องกันแก้ไข รวมทั้งเสนอแนะทางเลือกและข้อดีข้อเสีย ไว้ให้</li> </ul>

**คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง**

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)</b>                      (พิจารณาถึงการกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายหรือตามตำแหน่งหน้าที่การกำกับดูแลนี้ หมายรวมถึงการออกคำสั่งโดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน)</p>	<p>สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>- สั่งให้กระทำการใด ๆ ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>- มอบหมายงานในรายละเอียดบางส่วนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนได้ เพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ได้มากขึ้น</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้วยังต้องกำหนดขอบเขตข้อจำกัดในการกระทำการใด ๆ</p> <p>- ปฏิเสธคำขอของผู้อื่นที่ไม่สมเหตุสมผลหรือไม่เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>- กำหนดลักษณะเชิงพฤติกรรมหรือแนวทางปฏิบัติหน้าที่ไว้เป็นมาตรฐาน</p> <p>- สร้างเงื่อนไขเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบ</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องสั่งให้ปรับมาตรฐาน หรือปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น</p> <p>- กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานให้แตกต่าง หรือสูงขึ้น</p> <p>- สั่งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องติดตามควบคุมให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>- ติดตาม ควบคุม ตรวจสอบ หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>- เตือนให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องดำเนินการในกรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>- ใช้วิธีเผชิญหน้าอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาในกรณีที่มีปัญหา หรือมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <p>- ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด กรณีที่มีการปฏิบัติไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือขัดต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ</p>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การใส่ใจ และ พัฒนาผู้อื่น (Caring Others)</b> (พิจารณาถึงความใส่ใจและตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุง และพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่)</p>	<p>ใส่ใจและให้ความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนให้ผู้อื่นพัฒนา ศักยภาพ หรือสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ ที่ดี</li> <li>- แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมี ศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้ ดียิ่งขึ้นได้</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้วยังสอนหรือให้คำแนะนำ เพื่อ พัฒนา ให้ ผู้ อื่น มี ศักยภาพหรือมีสุขภาวะทั้ง ทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ หรือทัศนคติที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สราธหรือให้คำแนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติตน เพื่อ พัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะ หรือ ทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน</li> <li>- มุ่งมั่นที่จะสนับสนุน โดย ชี้แนะ แหล่ง ข้อมูล หรือ ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการ พัฒนาของผู้อื่น</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องใส่ใจในการให้ เหตุผลประกอบการแนะนำ หรือมีส่วนสนับสนุนในการ พัฒนาผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้แนวทางพร้อมทั้งอธิบาย เหตุผลประกอบ เพื่อให้ผู้อื่น มั่นใจว่าสามารถพัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะ หรือ ทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้หรือประสบการณ์ เพื่อให้ ผู้ อื่น มี โอกาส ได้ ถ่ายทอด และเรียนรู้วิธีการ พัฒนา ศักยภาพ หรือ เสริมสร้าง สุขภาวะ หรือ ทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืน</li> <li>- สนับสนุนด้วยอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือวิธีการใน ภาคปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นมั่นใจว่า ตนสามารถพัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดีอย่าง ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพ สูงสุดได้</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องติดตามและให้ คำติชมเพื่อส่งเสริมการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ติดตามผลการพัฒนาของ ผู้อื่นรวมทั้งให้คำติชมที่จะ ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- ให้คำแนะนำที่เหมาะสมกับ ลักษณะเฉพาะ เพื่อพัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติ ที่ดีของแต่ละบุคคล</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการ พัฒนาจากรากของปัญหา หรือความต้องการที่แท้จริง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พยายามทำความเข้าใจ ปัญหาหรือความต้องการที่ แท้จริง ของ ผู้ อื่น เพื่อให้ สามารถจัดทำแนวทางในการ พัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะ หรือ ทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนได้</li> <li>- ค้นคว้า สร้างสรรค์วิธีการ ใหม่ๆ ในการพัฒนา ศักยภาพ สุขภาวะหรือทัศนคติที่ดี ซึ่ง ตรงกับ ปัญหาหรือ ความ ต้องการที่แท้จริงของผู้อื่น</li> </ul>

ค่านิยมรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>ความเข้าใจผู้อื่น</b> (Interpersonal Understanding)</p> <p>(พิจารณาถึงการมีความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรงความหมายแฝงความคิดตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่มาติดต่อ)</p>	<p>เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจความหมายที่ผู้อื่นต้องการสื่อสาร สามารถจับใจความ สรุปเนื้อหา เรื่องราวได้ถูกต้อง</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะตามข้อ ๑ และ เข้าใจ อารมณ์ ความรู้สึก และคำพูด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจความหมายและนัยเชิงอารมณ์ จากการสังเกต สีนัย ท่าทาง หรือน้ำเสียงของผู้ที่ติดต่อด้วย</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะตามข้อ ๒ และเข้าใจความหมายแฝงใน กิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจความหมายที่ไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในกิริยา ท่าทาง คำพูด หรือน้ำเสียง</li> <li>- เข้าใจความคิด ความกังวล หรือความรู้สึกของผู้อื่น แม้จะแสดงออกเพียงเล็กน้อย</li> <li>- สามารถระบุลักษณะนิสัย หรือจุดเด่นอย่างใดอย่างหนึ่งของผู้ที่ติดต่อด้วยได้</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะตามข้อ ๓ และเข้าใจการสื่อสารทั้งที่เป็นคำพูด และความหมายแฝงในการสื่อสารกับผู้อื่นได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจนัยของพฤติกรรม อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น</li> <li>- ใช้ความเข้าใจนั้นให้เป็นประโยชน์ในการผูกมิตร ทำความรู้จัก หรือติดต่อ ประสานงาน</li> </ul>	<p>แสดงสมรรถนะตามข้อ ๔ และ เข้าใจสาเหตุของพฤติกรรมผู้อื่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรม หรือปัญหา ตลอดจนที่มาของแรงจูงใจระยะยาวที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของผู้อื่น</li> <li>- เข้าใจพฤติกรรมของผู้อื่น จนสามารถบอกถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และลักษณะนิสัยของผู้นั้นได้ถูกต้อง</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)</b></p> <p>(พิจารณาถึงการมีการสังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆเกี่ยวกับงานเพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา)</p>	<p>เห็นปัญหาหรือโอกาสระยะสั้นและลงมือดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า</li> <li>- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้ว ยังต้องจัดการปัญหาเฉพาะหน้า หรือเหตุวิกฤติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้า หรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ</li> <li>- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ และรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาในระยะสั้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น</li> <li>- ทดลองใช้วิธีการที่แปลกใหม่ในการ แก้ไข ปัญหา หรือ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะปานกลาง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะปานกลาง</li> <li>- คิดนอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องเตรียมการล่วงหน้า เพื่อสร้างโอกาสหรือเลี่ยงเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต</li> <li>- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงาน เสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว</li> </ul>



**คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง**

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order)</b></p> <p>(พิจารณาถึงการมีความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมโดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูลตลอดจนการพัฒนากระบวนการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน)</p>	<p>ต้องการความถูกต้องชัดเจนในงาน และรักษากฎระเบียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องการให้ข้อมูล และบทบาทในการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน</li> <li>- ดูแลให้เกิดความเป็นระเบียบในสภาพแวดล้อมของการทำงาน</li> <li>- ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอน ที่กำหนดอย่างเคร่งครัด</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑</p> <p>แล้วยังต้องตรวจทานความถูกต้องของงานที่ตนรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจทานงานในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างละเอียดเพื่อความถูกต้อง</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒</p> <p>แล้ว ยังต้องดูแลความถูกต้องของงานทั้งของตนเอง และผู้อื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบความถูกต้องของงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง</li> <li>- ตรวจสอบความถูกต้องงานของผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนด โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- ตรวจสอบความถูกต้องตามขั้นตอนและกระบวนการงานทั้งของตนเอง และผู้อื่น ตามอำนาจหน้าที่</li> <li>- บันทึกรายละเอียดของกิจกรรมในงานทั้งของตนเอง และของผู้อื่น เพื่อความถูกต้องของงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓</p> <p>แล้ว ยังต้องตรวจสอบความถูกต้อง รวมถึงคุณภาพของข้อมูลหรือโครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบรายละเอียดความคืบหน้าของโครงการตามกำหนดเวลา</li> <li>- ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูล</li> <li>- สามารถระบุข้อบกพร่องหรือข้อมูลที่หายไป และเพิ่มเติมให้ครบถ้วนเพื่อความถูกต้องของงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔</p> <p>แล้ว ยังต้องพัฒนาระบบการตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องตามขั้นตอน และเพิ่มคุณภาพของข้อมูล</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>ความมั่นใจในตนเอง</b> (Self Confidence)</p> <p>(พิจารณาถึงการมีความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ และการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง)</p>	<p>ปฏิบัติงานได้ตามอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องมีการกำกับดูแล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปฏิบัติงานได้โดยอาจไม่ต้องมีการกำกับดูแลใกล้ชิด</li> <li>- ตัดสินใจเองได้ในภารกิจภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบของตน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้ว ยังต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมั่นใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กล้าตัดสินใจเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องแล้วในหน้าที่ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วยอยู่บ้างก็ตาม</li> <li>- แสดงออกอย่างมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องมั่นใจในความสามารถของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และศักยภาพของตนว่าจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จได้</li> <li>- แสดงความมั่นใจอย่างเปิดเผยในการตัดสินใจหรือความสามารถของตน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องมั่นใจในการทำงานที่ท้าทาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชอบงานที่ท้าทายความสามารถ</li> <li>- แสดงความคิดเห็นของตนเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจหรือในสถานการณ์ที่ขัดแย้ง</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องเต็มใจทำงานที่ท้าทายมาก และกล้าแสดงจุดยืนของตน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เต็มใจและรับอาสาปฏิบัติงานที่ท้าทาย หรือมีความเสี่ยงสูง</li> <li>- กล้ายืนหยัดเผชิญหน้ากับผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจ</li> <li>- กล้าแสดงจุดยืนของตนอย่างตรงไปตรงมาในประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)</b> (พิจารณาถึงการมีความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายและรวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป)</p>	<p>มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้ว ยังต้องยอมรับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอมรับและเข้าใจความเห็นของผู้อื่น</li> <li>- เต็มใจที่จะเปลี่ยนความคิดทัศนคติ เมื่อได้รับข้อมูลใหม่</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องมีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีวิจารณญาณในการปรับใช้กฎระเบียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อผลสำเร็จของงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ หรือบุคคลแต่ยังคงเป้าหมายเดิมไว้</li> <li>- ปรับขั้นตอนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับแผนงาน เป้าหมาย หรือโครงการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> <li>- ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือกระบวนการงานเป็นการเฉพาะกาล เพื่อให้รับกับสถานการณ์เฉพาะหน้า</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>ศิลปการสื่อสารจูงใจ</b> (Communication &amp; Influencing)</p> <p>(พิจารณาถึงการมีความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน)</p>	<p>นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมีได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ แล้วยังต้องใช้ความพยายามขั้นต้นในการจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ แล้ว ยังต้องปรับรูปแบบการนำเสนอเพื่อจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง</li> <li>- คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ แล้ว ยังต้องใช้ศิลปะการจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม</li> <li>- ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสาร นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มหรือแต่ละราย</li> <li>- คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ แล้ว ยังต้องใช้กลยุทธ์ซับซ้อนในการจูงใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการให้สัมฤทธิ์ผล</li> <li>- ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยา มวลชน ให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>การมองภาพองค์รวม</b> (Conceptual Thinking)</p> <p>(การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็น สรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวท่างจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่าง ๆจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่)</p>	<p>ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้กฎพื้นฐาน หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑</p> <p>แล้วยังต้องประยุกต์ใช้ประสบการณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้</li> <li>- ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงานได้</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒</p> <p>แล้ว ยังต้องประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิด ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓</p> <p>แล้วยังต้องอธิบายข้อมูลหรือสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถอธิบายความคิดหรือสถานการณ์ที่ซับซ้อนให้ง่ายและสามารถเข้าใจได้</li> <li>- สามารถสังเคราะห์ข้อมูลสรุปแนวคิด ทฤษฎีองค์ความรู้ ที่ซับซ้อนให้เข้าใจได้โดยง่ายและเป็นประโยชน์ต่องาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔</p> <p>แล้ว ยังต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ริเริ่ม สร้างสรรค์ประดิษฐ์คิดค้น รวมถึงสามารถนำเสนอรูปแบบวิธีการหรือองค์ความรู้ใหม่ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมาก่อน</li> </ul>

คำนิยามรายการประเมินสมรรถนะการบริหารงานของผู้บริหารสายปฏิบัติการที่มีวาระการดำรงตำแหน่ง

หัวข้อ	ระดับการประเมิน				
	ระดับ ๑ = ต้องปรับปรุง	ระดับ ๒ = พอใช้	ระดับ ๓ = ปานกลาง	ระดับ ๔ = ดีมาก	ระดับ ๕ = ดีเยี่ยม
<p><b>ความผูกพันที่มีต่อหน่วยงาน</b> (Organizational Commitment)</p> <p>(พิจารณาถึงการมีจิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนงาน ยึดถือประโยชน์ส่วนงานเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว)</p>	<p>ปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เคารพและถือปฏิบัติตามแบบแผนและธรรมเนียมปฏิบัติของส่วนงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๑ และแสดงความภักดีต่อหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงความพึงพอใจและความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน</li> <li>- มีส่วนสร้างภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้แก่ส่วนงาน</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๒ และมีส่วนร่วมในการผลักดันพันธกิจของหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีส่วนร่วมในการสนับสนุนพันธกิจของหน่วยงานจนบรรลุเป้าหมาย</li> <li>- จัดลำดับความเร่งด่วนหรือความสำคัญของงานเพื่อให้พันธกิจของส่วนงานบรรลุเป้าหมาย</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๓ และยึดถือประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยึดถือประโยชน์ของหน่วยงานเป็นที่ตั้ง ก่อนที่จะคิดถึงประโยชน์ของบุคคลหรือความต้องการของตนเอง</li> <li>- ยืนหยัดในการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน แม้ว่าการตัดสินใจนั้นอาจจะมีผู้ต่อต้านหรือแสดงความไม่เห็นด้วยก็ตาม</li> </ul>	<p>ต้องมีสมรรถนะตามข้อ ๔ และเสียสละเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เสียสละประโยชน์ระยะสั้นของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเพื่อประโยชน์ระยะยาวของหน่วยงานโดยรวม</li> <li>- เสียสละหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ประโยชน์ของหน่วยงาน</li> </ul>