CMUIDP
CHIANG MAI UNIVERSITY INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN

สมรรถนะบริหาร
Managerial Competency

- Managerial Strengths
- Good Governance
- Strategic Thinking
- Management Skills

สารบัญ

กรอบสมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency) **๑**

๑. การบริหารจัดการคน (Managerial Strengths) **๒**

คำนิยาม ๔ ระดับ: การบริหารจัดการคน (Managerial Strengths) ๒
๑.๑ ภาวะผู้นำ (Leadership) ๒
๑.๒ การจูงใจตนเอง (Self-Motivation) ๔
๑.๓ กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) ๖
๑.๔ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent) ๗
๑.๕ ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) ๙
๑.๖ การเอาใจเขาใส่ใจเรา (Empathy) ๑๒

๒. ทักษะการบริหาร (Management Skills) **๑๔**

คำนิยาม ๔ ระดับ: ทักษะการบริหาร (Management Skills) ๑๔
๒.๑ Business acumen ๑๔
๒.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ๑๙
๒.๓ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Communication and Collaboration) ๒๔
๒.๔ การบริหารจัดการโครงการ (Project Management) ๒๖
๒.๕ การบริหารการเงิน (Accounting & Finance) ๒๙
๒.๖ การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management) ๓๒
๒.๗ แนวคิดในการทำงานในรูปแบบเอจายล์ (Lean and Agile Management) ๓๘
๒.๘ ความเข้าใจตลาด (Market Understanding) ๔๑

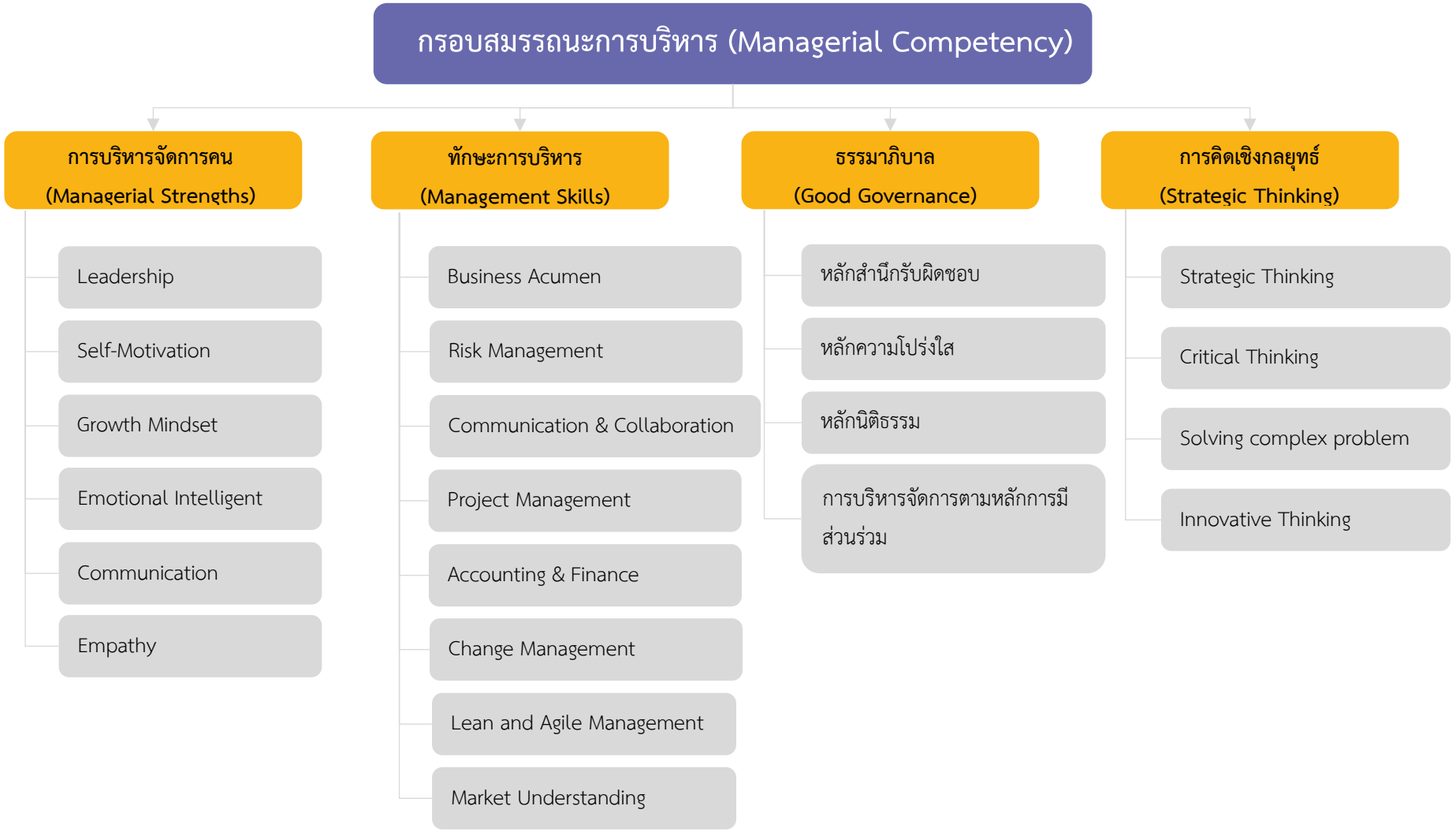
๓. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) **๔๔**

คำนิยาม ๔ ระดับ: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ๔๔
๓.๑ หลักสำนึกรับผิดชอบ ๔๔
๓.๒ หลักความโปร่งใส ๔๖
๓.๓ หลักนิติธรรม ๔๙
๓.๔ การบริหารจัดการตามหลักการมีส่วนร่วม ๕๑

๔. การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร (Strategic Thinking) **๕๓**

คำนิยาม ๔ ระดับ: การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร (Strategic Thinking) ๕๓
๔.๑ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking -ST) ๕๓
๔.๒ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking – CT) ๕๘
๔.๓ การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Solving Complex Problem-SCP) ๖๐
๔.๔ การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking-INT) ๖๔

กรอบสมรรถนะผู้บริหาร (Managerial Competency)



๑. การบริหารจัดการคน (Managerial Strengths)

คำนิยาม ๔ ระดับ: การบริหารจัดการคน (Managerial Strengths)

ระดับ	ความหมาย	คำนิยาม
ระดับ ๑	ต้องปรับปรุง	ปฏิบัติไม่ได้ตามที่ควรหรือที่องค์กรคาดหวัง
ระดับ ๒	พอใช้	ปฏิบัติได้น้อยกว่าที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง
ระดับ ๓	ดี	ปฏิบัติได้ตามที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง
ระดับ ๔	ดีมาก	ปฏิบัติได้มากกว่าที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง

๑.๑ ภาวะผู้นำ (Leadership)

นิยามเชิงมโนทัศน์ (conceptual definition)

คุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจสมาชิกในทีม ให้ร่วมมือกันทำงานด้วยความทุ่มเทและกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีม มีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีม สามารถชี้แนะและให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงาน พร้อมรับผิดชอบต่อการกระทำของตน และปฏิบัติงานด้วยความสุจริตตามหลักจริยธรรมและกฎระเบียบขององค์การ

นิยามเชิงปฏิบัติการ (operational definition)

บุคคลที่มีภาวะผู้นำจะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

๑. จูงใจ : สื่อสารให้สมาชิกทีมเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม
๒. ปลุกเร้า : กระตุ้นให้สมาชิกทีมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท
๓. ผนึกทีม : สร้างความร่วมมือภายในทีมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม
๔. เปิดใจ : รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมด้วยความเต็มใจ
๕. ช่วยเหลือ : ชี้แนะและให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานแก่สมาชิกทีม
๖. รับผิดชอบ : ยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ของตน
๗. โปร่งใส : ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและตรวจสอบได้
๘. ซื่อตรง : ไม่รับและไม่แสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของตน
๙. ประพฤติชอบ : ไม่ใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตนเพื่อประโยชน์ของตนเอง
๑๐. ภักดีต่อองค์การ : ปกป้องผลประโยชน์องค์การ และยึดถือผลประโยชน์ขององค์การ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. จูงใจ: สื่อสารให้สมาชิกทีมเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม	ไม่ได้สื่อสารให้สมาชิกทีมเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม	สื่อสารให้สมาชิกทีมบางส่วนเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีม	สื่อสารให้สมาชิกทีมส่วนใหญ่เข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีมได้บ่อยครั้ง	สื่อสารให้สมาชิกทีมทุกคนเข้าใจและยอมรับเป้าหมายของทีมได้เป็นประจำ
๒. ปลุกเร้า : กระตุ้นให้สมาชิกทีมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท	ไม่เคยกระตุ้นให้สมาชิกทีมปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท	กระตุ้นให้สมาชิกทีมทุกคนปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเป็นบางครั้ง	กระตุ้นให้สมาชิกทีมทุกคนปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทบ่อยครั้ง	กระตุ้นให้สมาชิกทีมทุกคนปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเป็นประจำ
๓. ผนึกทีม: สร้างความร่วมมือภายในทีมเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม	ไม่เคยสร้างความร่วมมือภายในทีม	สร้างความร่วมมือภายในทีมได้เป็นบางครั้ง	สร้างความร่วมมือภายในทีมได้บ่อยครั้ง	สร้างความร่วมมือภายในทีมได้เป็นประจำ และทีมมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันสูงมาก
๔. เปิดใจ: รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมด้วยความเต็มใจ	ไม่เคยรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีม	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมเป็นบางครั้ง	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมบ่อยครั้ง	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทีมเป็นประจำ และมีการนำไปใช้เพื่อพัฒนาการทำงานของทีม
๕. ช่วยเหลือ: ชี้แนะและให้คำปรึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานแก่สมาชิกทีม	ไม่เคยให้คำปรึกษาชี้แนะและแก้ไขปัญหาในการทำงานแก่สมาชิกทีม	ให้คำปรึกษาชี้แนะและแก้ไขปัญหาในการทำงานแก่สมาชิกทีมได้เป็นบางครั้ง	ให้คำปรึกษาชี้แนะและแก้ไขปัญหาในการทำงานแก่สมาชิกทีมได้บ่อยครั้ง	ให้คำปรึกษาชี้แนะและแก้ไขปัญหาในการทำงานแก่สมาชิกทีมเป็นประจำ และทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
๖. รับผิดชอบ: ยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ของตน	ไม่ยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ แม้จะมีหลักฐานเชิงประจักษ์	ยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเป็นบางครั้ง	ยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ของตนทุกครั้ง	ยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติหน้าที่ของตนทุกครั้ง และค้นหาวิธีการแก้ไขความผิดพลาดนั้นทุกครั้ง
๗. โปร่งใส: ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและตรวจสอบได้	ไม่ได้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและไม่สามารถตรวจสอบได้	ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและตรวจสอบได้เป็นบางครั้ง	ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและตรวจสอบได้ทุกครั้ง	ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและตรวจสอบได้ทุกครั้ง จนเป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้อื่น
๘. ซื่อตรง: ไม่รับและไม่แสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของตน	มีการร้องเรียนและได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามีการรับและแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของตนจริงตามคำร้องเรียน	มีการร้องเรียนแต่ขาดพยานหลักฐานที่ชัดเจนที่ระบุว่ามีการรับและแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของตน	ไม่เคยมีการร้องเรียนว่ามีการรับและแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของตน	ไม่เคยมีการร้องเรียนว่ามีการรับและแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ของตน และได้รับการยกย่องให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๙. ประพฤติชอบ: ไม่ใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตนเพื่อประโยชน์ของตนเอง	มีการร้องเรียนและได้รับการพิสูจน์แล้วว่าได้ใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตนเพื่อประโยชน์ของตนเองจริงตามคำร้องเรียน	มีการร้องเรียนแต่ขาดพยานหลักฐานที่ชัดเจนที่ระบุว่ามีการอำนาจหรือตำแหน่งของตนเพื่อประโยชน์ของตนเอง	ไม่เคยมีการร้องเรียนว่าได้ใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตนเพื่อประโยชน์ของตนเอง	ไม่เคยมีการร้องเรียนว่าได้ใช้อำนาจหรือตำแหน่งของตนเพื่อประโยชน์ของตนเอง และได้รับการยกย่องให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น
๑๐. ภักดีต่อองค์การ: ปกป้องผลประโยชน์องค์การ และยึดถือผลประโยชน์ขององค์การ	มีหลักฐานที่บ่งชี้ว่าไม่ได้ปกป้องผลประโยชน์องค์การ และไม่ได้ยึดถือผลประโยชน์ขององค์การ	มีหลักฐานที่บ่งชี้ว่าได้ปกป้องผลประโยชน์องค์การ และได้ยึดถือผลประโยชน์ขององค์การเป็นบางครั้ง	มีหลักฐานที่บ่งชี้ว่าได้ปกป้องผลประโยชน์องค์การ และยึดถือผลประโยชน์ขององค์การบ่อยครั้ง	มีหลักฐานที่บ่งชี้ว่าได้ปกป้องผลประโยชน์องค์การ และยึดถือผลประโยชน์ขององค์การเป็นประจำ

๑.๒ การจูงใจตนเอง (Self-Motivation)

<u>คำจำกัดความ</u> : ความสามารถในการสร้างพลังจูงใจภายในตนเองโดยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาวิธีการหลากหลายเพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว แสดงความพากเพียรโดยหลงใหลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงการทำงานในระยะยาว แสดงความอดทนต่ออุปสรรค สถานการณ์ที่ยากลำบากและความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น มีความแน่วแน่ที่จะดำรงในแนวทางที่ตนเองตัดสินใจ สามารถจูงใจการปฏิบัติงานได้ด้วยรางวัลภายในตนเอง ออกแบบงานและภารกิจของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน น่าสนใจ และน่าพึงพอใจ สามารถควบคุมและตัดสินใจในภารกิจงานได้ด้วยตนเอง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. มุ่งบรรลุผลสำเร็จ (Achievement Orientation): ความสามารถในการสร้างพลังจูงใจภายในตนเองโดยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาวิธีการหลากหลายเพื่อมุ่งบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว	ตั้งเป้าหมายจากสิ่งที่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นกำหนดไว้ มักล้มเลิกกิจกรรมหรือภารกิจที่ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายได้ เลือกการทำงานให้เสร็จประจำวันหรือระยะสั้น ๆ มากกว่าการตั้งเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงระยะยาวของหน่วยงาน	ตั้งเป้าหมายการทำงานส่วนบุคคลที่มีทิศทางเดียวกับองค์การ ค้นหาและเสนอวิธีการที่หลากหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามมาตรฐานหรือตามที่คาดหวังไว้ ดาดการณ์ถึงเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงานได้	ริเริ่มตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทายด้วยตนเองและเป็นเป้าหมายที่องค์การสามารถบรรลุได้ กำหนดและเชื่อมโยงเป้าหมายการทำงานระยะสั้นที่นำไปสู่การบรรลุผลในเป้าหมายระยะยาว ค้นหาวิธีการหลากหลายที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น มีความรวดเร็ว ต้นทุนต่ำ คุณภาพดีกว่าและสร้างความพึงพอใจมากกว่าเป็นต้น	ริเริ่มตั้งเป้าหมายการทำงานด้วยตนเองซึ่งเป็นเป้าหมายที่ท้าทายในอนาคตข้างหน้าโดยตั้งสูงกว่ามาตรฐานและคู่แข่งขันในปัจจุบัน แสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสามารถแนะนำผู้อื่นเกี่ยวกับการดำเนินการใช้วิธีการหลากหลายที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถสร้างมาตรการระบบ หรือวิธีการที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
				ในการตรวจสอบความก้าวหน้าในเป้าหมายระยะยาวที่ตั้งไว้
๒. ความพากเพียร (grit): แสดงความพากเพียรโดยหลงใหลต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน แสดงความอดทนต่ออุปสรรค สถานการณ์ที่ยากลำบาก และความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น มีความแน่วแน่ที่จะดำรงในแนวทางที่ตนเองตัดสินใจ	ทำงานโดยไม่ได้แสดงท่าทีที่ทุ่มเทหรือใส่ใจต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาหน่วยงานในระยะยาว ไม่สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ เปลี่ยนแปลงความสนใจบ่อยครั้งและถูกมองว่าทำงานไม่คงเส้นคงวา แสดงทัศนคติเชิงลบต่อความล้มเหลวหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน	ตั้งใจทำงานอย่างต่อเนื่อง นำเสนอแนวคิดและโครงการที่น่าสนใจเพื่อพัฒนาหน่วยงานในระยะยาว เมื่อมีสิ่งที่สนใจใหม่อาจล้มเลิกหรือพร้อมเปลี่ยนแปลงเป้าหมายนั้นได้ เมื่อพบอุปสรรคหรือล้มเหลวจะใช้เวลาพอสมควรในการกลับคืนมาดำเนินการให้เกิดความต่อเนื่อง แสดงท่าทีที่ต้องการทำงานในเป้าหมายระยะสั้นมากกว่าการบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายระยะยาว	ทุ่มเทและแสดงให้เห็นถึงแรงบันดาลใจในการนำเสนอแนวคิด โครงการหรือกิจกรรมเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของหน่วยงานในระยะยาว แสดงความอดทนต่ออุปสรรคและสถานการณ์ที่ยากลำบาก ทำงานอย่างจริงจังโดยไม่ล้มเลิกหรือไม่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายการทำงานที่ตนเองได้กำหนดไว้ มองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและไม่แสดงให้เห็นถึงท่าทีของความท้อแท้หรือเสียกำลังใจ แสดงความมั่นใจของตนเองในการบรรลุเป้าหมายระยะยาวที่ได้กำหนดไว้	เป็นแบบอย่างที่ดีที่สามารถนำไปยกตัวอย่างให้ผู้อื่นเห็นถึงความทุ่มเทและแรงบันดาลใจในการพัฒนาหน่วยงานในระยะยาว มองอนาคตเชิงบวกโดยแสดงความอดทนต่ออุปสรรคและสถานการณ์ที่ยากลำบากเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคต ทำงานอย่างขยันหมั่นเพียร ไม่ล้มเลิกหรือไม่เปลี่ยนแปลงเป้าหมายระยะยาวที่ตนเองได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคคลที่มีความเข้มแข็งทางจิตใจและใช้กลยุทธ์เชิงบวกเพื่อให้กำลังใจผู้อื่น มั่นใจในความสามารถของตนเองเพื่อนำหน่วยงานไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้
๓. ความสามารถในการกำหนดตนเอง (self-determination): สามารถจูงใจการปฏิบัติงานได้ด้วยรางวัลภายในตนเอง ออกแบบงานและภารกิจของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานด้วยความสนุกสนาน น่าสนใจ และน่าพึงพอใจ สามารถ	แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ขึ้นอยู่กับการได้รับรางวัลภายนอกเป็นหลัก เช่น เพื่อค่าตอบแทนและผลประโยชน์ มีทัศนคติเชิงลบต่อภาระงานที่ท้าทายและแสดงท่าทีไม่พอใจหากได้รับภารกิจใหม่ ๆ นอกเหนือจากที่ตนเองได้วางเป้าหมายมาก่อนหน้า ชอบ	แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ขึ้นอยู่กับการได้รับรางวัลภายนอก หรือกระทำเพราะต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือหลีกเลี่ยงความรู้สึกทางลบ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของตนเองได้อย่างน่าพึงพอใจ อย่างไรก็ตามบางครั้งอาจแสดงรู้สึกเบื่อหรือไม่พึงพอใจต่อ	แสดงพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและสร้างสรรค์ประโยชน์แก่หน่วยงานสามารถในการออกแบบภารกิจหรือกิจกรรมการทำงานของตนเองให้รู้สึกถึงความสนุกสนาน น่าสนใจ และสร้างให้เกิดบรรยากาศที่น่าพึงพอใจ	เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นในการทำงานที่ถูกจูงใจด้วยการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่ผู้อื่นและหน่วยงานเป็นหลัก สามารถใช้จุดแข็งของตนเองเพื่อออกแบบวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่สร้างความสนุกสนาน น่าสนใจ และเกิดบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์ใน

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
ควบคุมและตัดสินใจในภารกิจงานได้ด้วยตนเอง	ทำงานที่ถูกควบคุมโดยกำหนดเวลาส่งสุดท้าย (deadline) ไม่สามารถตัดสินใจในภารกิจของตนเองได้โดยต้องร้องขอคำปรึกษาจากผู้อื่นเสมอ	งานของตนเองและหน่วยงานสามารถตัดสินใจในภารกิจงานได้ด้วยตนเองแต่อาจร้องขอคำปรึกษาจากผู้อื่นบางครั้ง	แสดงออกด้วยความเชื่อมั่นของตนเองในการตัดสินใจเกี่ยวกับภารกิจงานของตนเองและหน่วยงาน	หน่วยงาน เป็นตัวอย่างของบุคคลที่มีความกล้าหาญในการตัดสินใจในเรื่องที่ท้าทายและละเอียดอ่อน

๑.๓ กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset)

คำจำกัดความ: ความคิดและความเชื่อที่ว่าความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองเป็นสิ่งที่พัฒนาและปรับปรุงได้ด้วยการเรียนรู้ การฝึกฝน ด้วยความทุ่มเทพยายาม

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. ความเชื่อว่าความสามารถเปลี่ยนแปลงได้ (malleability of abilities): บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตเชื่อว่าความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองสามารถพัฒนาได้ด้วยความพยายาม การฝึกฝน และการเรียนรู้	แทบจะไม่เคยแสดงความเชื่อว่า ตนเองสามารถพัฒนาความสามารถได้	แสดงความเชื่อว่า ตนเองสามารถพัฒนาความสามารถได้เป็นบางครั้ง	แสดงความเชื่อว่า ตนเองสามารถพัฒนาความสามารถได้บ่อยพอสมควร	แสดงความเชื่อว่า ตนเองสามารถพัฒนาความสามารถได้อยู่เสมอ
๒. การเปิดรับความท้าทาย (Embracing challenges): ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตไม่กลัวความท้าทายหรือความล้มเหลว มองว่าเป็นโอกาสในการปรับปรุงและมองว่าความพ่ายแพ้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้	มักปฏิเสธงานที่ท้าทายความสามารถอยู่เสมอ	เปิดรับงานที่ท้าทายความสามารถเป็นบางครั้ง	เปิดรับงานที่ความท้าทายพอบ่อยพอสมควร	มักเปิดรับงานที่ความท้าทายอยู่เสมอ
๓. การแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ (Seeking learning opportunities): ผู้ที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตกระตือรือร้นแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะของตนเอง เปิดรับข้อเสนอแนะและให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้มากพอๆ กับผลลัพธ์ที่ได้	แทบจะไม่แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ในการทำงานเลย	แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ในการทำงานเป็นบางครั้ง	แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ในการทำงานบ่อยพอสมควร	แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ในการทำงานอยู่เสมอ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๔. แรงบันดาลใจจากความสำเร็จของผู้อื่น: (Inspired by the success of others) แทนที่จะรู้สึกถูกคุกคามจากความสำเร็จของผู้อื่น บุคคลที่มีกรอบความคิดแบบเติบโตกลับได้รับแรงบันดาลใจจากความสำเร็จนั้น เห็นความสำเร็จของผู้อื่นเป็นข้อพิสูจน์ว่าตนเองสามารถปรับปรุงและเก่งได้เช่นกัน	แทบจะไม่สนใจกับความสำเร็จของผู้อื่น	ให้ความสนใจกับความสำเร็จของผู้อื่นเป็นบางครั้ง	ให้ความสนใจกับความสำเร็จของผู้อื่นและนำมาเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานบ่อยพอสมควร	ให้ความสนใจกับความสำเร็จของผู้อื่นและนำมาเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานอยู่เสมอ
๕. การมองคำวิจารณ์เป็นการติเพื่อก่อ (View of criticism as constructive): มองว่าการวิจารณ์เป็นวิธีการเรียนรู้และการเติบโตมากกว่าที่จะเป็นการทำร้ายตนเอง ความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ถือเป็นข้อมูลที่มีค่าสำหรับการปรับปรุง	มักมองเห็นคำวิจารณ์ในแง่ลบเสมอ	มองเห็นคำวิจารณ์ในแง่ดีเป็นบางครั้ง	มองเห็นคำวิจารณ์ในแง่ดีบ่อยพอสมควร	มองเห็นคำวิจารณ์ในแง่ดีอยู่เสมอ

๑.๔ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligent)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการตระหนักรู้และจัดการอารมณ์ของตนเอง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาดและเหมาะสมกับสถานการณ์

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. ความสามารถในการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self-Awareness): การที่บุคคลสามารถรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง รู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง สามารถวางแผนเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและนำจุดแข็งที่มีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองที่จะไปกระทบกับผู้อื่น ระมัดระวังคำพูด การใช้น้ำเสียงและภาษากายเมื่ออยู่ในสภาวะที่อารมณ์ขุ่นมัว	— ไม่สามารถรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง — ไม่รู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร	— รับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองเป็นบางครั้ง — รู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร — ตระหนักถึงอารณ์ของตนเองที่จะไปกระทบกับผู้อื่น	— รับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง — รู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร — ระมัดระวังคำพูด การใช้น้ำเสียงและภาษากายเมื่ออยู่ในสภาวะที่อารมณ์ขุ่นมัว	— รับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง — รู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร — สามารถวางแผนเพื่อแก้ไขจุดอ่อนและนำจุดแข็งที่มีมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๒. ความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเอง (Self-management): การที่บุคคลสามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม รู้ว่าเมื่อใดความหยุดหรือพัก มีความสุขุมแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ตึงเครียดหรือภาวะที่มีแรงกดดัน เป็นผู้ที่คิดก่อนทำ มีเหตุผล ไม่หุนหันพลันแล่น ไม่อารมณ์เสียง่าย สามารถจัดการภาวะสับสนทางอารมณ์ในตนเองได้ดี กล้ายอมรับความผิดพลาด มองว่าความไม่แน่นอนคือสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอและพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งเหล่านั้น	— ไม่สามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม — ทำก่อนคิด — หุนหันพลันแล่น	— สามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสมเป็นบางครั้ง — คิดก่อนทำ — ไม่หุนหันพลันแล่น	— สามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม — มีเหตุผล — มีความสุขุม แม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ตึงเครียดหรือภาวะที่มีแรงกดดัน — ไม่อารมณ์เสียง่าย สามารถจัดการภาวะสับสนทางอารมณ์ในตนเองได้อย่างเหมาะสม	— สามารถควบคุมและจัดการอารมณ์ตนเองได้อย่างเหมาะสม — รู้ว่าเมื่อใดควรหยุดหรือพัก — กล้ายอมรับความผิดพลาด มองว่าความไม่แน่นอนคือสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอและพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งเหล่านั้น
๓. ความสามารถในการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship management): การที่บุคคลมีความสามารถในการพัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี รู้จักการเข้าสังคม เปิดตนเองสู่สังคมภายนอก มีเครือข่ายที่พร้อมให้การสนับสนุน สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เคารพต่อประสบการณ์การทำงานของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน ช่วยดึงส่วนที่ดีที่สุดในตัวบุคคลออกมา สร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแบ่งปันความคิดและข้อกังวลต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ละเว้นที่จะไม่พูดหรือกระทำให้	— ไม่มีความสามารถในการ — พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี — ไม่รู้จักการเข้าสังคม — ไม่สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน	— มีความสามารถในการ — พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีเป็นบางคน — รู้จักการเข้าสังคม เปิดตนเองสู่สังคมภายนอก — สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน	— มีความสามารถในการ — พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี — มีเครือข่ายที่พร้อมให้การสนับสนุน — สามารถสื่อสารได้อย่างชัดเจน เข้าใจง่าย — เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น — ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี — ช่วยดึงส่วนที่ดีที่สุดในตัวบุคคลออกมา	— มีความสามารถในการ — พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี — เคารพต่อประสบการณ์การทำงานของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน — สร้างพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการแบ่งปันความคิดและข้อกังวลต่าง ๆ — สามารถดึงความสามารถและทักษะที่ทีมของตนมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดกำลังใจ และสามารถคลี่คลาย แก้ไขความขัดแย้งได้ สามารถดึงความสามารถและทักษะที่ทีมของตนมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็รู้ว่าเมื่อใดควรปฏิเสธและปฏิเสธเป็น			— เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น — ละเว้นที่จะไม่พูดหรือกระทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดกำลังใจ — สามารถคลี่คลาย แก้ไขความขัดแย้งได้	— รู้ว่าเมื่อใดควรปฏิเสธและปฏิเสธเป็น

๑.๕ ทักษะการสื่อสาร (Communication skills)

คำจำกัดความ: ความสามารถในการนำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความเชื่อ ความรู้สึก ความเข้าใจและความปรารถนาไปสู่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยใช้รูปแบบการสื่อสารด้วยการพูดและการฟัง การเขียนและการอ่านเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน สามารถประสานงานให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

นิยามเชิงปฏิบัติการ (operational definition)

บุคคลที่มีทักษะการสื่อสารจะแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้

๑.๕.๑ การสื่อสารด้วยการพูดและการฟัง

๑) สามารถสื่อสารด้วยวาจาเชิงบวก ชัดเจน ตรงประเด็น ง่ายต่อการเข้าใจ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตาม

๒) มีไหวพริบในการพูดเพื่อประโยชน์และแก้ไขปัญหาในการทำงาน สามารถตั้งคำถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงาน

๓) สามารถใช้ภาษาพูดทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่สามในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

๔) ใช้อวัจนภาษาที่เป็นมิตรและน่าเชื่อถือ เช่น ยิ้มแย้มแจ่มใส ภาษากายในเชิงบวก มีความภาคภูมิใจ

๕) เปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

๑.๕.๒ การสื่อสารด้วยการเขียนและการอ่าน

๑) สามารถสื่อสารด้วยการเขียนด้วยภาษาไทยได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น ง่ายต่อการเข้าใจ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตาม

๒) สามารถสื่อสารด้วยการเขียนด้วยภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้องตามหลักไวยากรณ์

๓) มีความสามารถในการอ่านโดยใช้การคิด วิเคราะห์ สรุปความจากข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและเป็นพื้นฐานนำไปสู่การสื่อสารด้วยการเขียนที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การสื่อสารด้วยการพูดและการฟัง				
๑. สามารถสื่อสารด้วยวาจาเชิงบวก ชัดเจน ตรงประเด็น ง่ายเข้าใจ	ไม่สามารถพูดได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย ใช้คำพูดเชิงลบ	สามารถพูดได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย ใช้คำพูดเชิงบวกบ้างในบางครั้ง	สามารถพูดได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย ใช้คำพูดเชิงบวก พูดได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ทำให้สมาชิกส่วนใหญ่ร่วมมือและปฏิบัติตาม	สามารถพูดได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย ใช้คำพูดเชิงบวก พูดได้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายทุกครั้ง ทำให้สมาชิกร่วมมือและปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อโต้แย้งหรือความขัดแย้ง
๒. มีไหวพริบในการพูด สามารถตั้งคำถามและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์	ไม่สามารถพูดได้สอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่สามารถตั้งคำถามและให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงบวกที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ดี	สามารถพูดได้สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถตั้งคำถามและให้ข้อมูลย้อนกลับในการพูดที่เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานได้บางครั้ง	สามารถพูดได้สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถตั้งคำถามและให้ข้อมูลย้อนกลับในการพูดที่เป็นประโยชน์เพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานได้บ่อยครั้ง	สามารถพูดได้สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถตั้งคำถามและให้ข้อมูลย้อนกลับในการพูดที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานได้โดยที่เพื่อนร่วมงานรู้สึกดีและไม่เกิดปัญหาขัดแย้ง
๓. สามารถใช้ภาษาพูดทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่สามในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว	ไม่สามารถพูดโดยใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่สามในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่ว	สามารถพูดโดยใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่สามในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วเป็นบางครั้ง โดยเฉพาะเรื่องที่คุ้นเคย	สามารถพูดโดยใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่สามในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ	สามารถพูดโดยใช้ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ หรือภาษาที่สามในการสื่อสารได้อย่างคล่องแคล่วเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายทุกครั้งสอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ
๔. ใช้อวัจนภาษาที่เป็นมิตรและน่าเชื่อถือ	ไม่สามารถแสดงอวัจนภาษาที่เป็นมิตรและน่าเชื่อถือ	แสดงอวัจนภาษาที่เป็นมิตรและน่าเชื่อถือบางครั้ง	แสดงอวัจนภาษาที่เป็นมิตรและน่าเชื่อถือบ่อยครั้ง	แสดงอวัจนภาษาที่เป็นมิตรและน่าเชื่อถือทุกครั้ง
๕. เปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น	ไม่รับฟังและไม่ยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น	รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นบางบางครั้ง	รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นบ่อยครั้ง และนำความคิดเห็นของคนอื่นไปใช้เพื่อประโยชน์ต่องาน	รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นทุกครั้ง และนำความคิดเห็นของคนอื่นไปใช้เพื่อประโยชน์ต่องานและองค์การ รวมถึงกระตุ้นให้คนอื่นร่วมแสดงความคิดเห็น

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๒. การสื่อสารด้วยการเขียนและการอ่าน				
๑. สามารถสื่อสารด้วยการเขียนด้วยภาษาไทยได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น ง่ายต่อการเข้าใจ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติตาม	สื่อสารด้วยการเขียนได้ไม่ชัดเจน วกวน สับสน ไม่น่าสนใจ ไม่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ไม่สามารถอธิบายเรื่องยากและซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่าย	สื่อสารด้วยการเขียนได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น สามารถอธิบายเรื่องยากและซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่ายในบางครั้ง	สื่อสารด้วยการเขียนได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น น่าสนใจ โดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับกลุ่มกลุ่มเป้าหมาย สามารถอธิบายเรื่องยากและซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่ายผ่านขั้นตอนการเขียนที่เป็นระบบโดยมีข้อผิดพลาดเพียงเล็กน้อย	สื่อสารด้วยการเขียนได้อย่างชัดเจนตรงประเด็น น่าสนใจ โดยใช้ภาษาที่เหมาะสมกับกลุ่มกลุ่มเป้าหมาย สามารถอธิบายเรื่องยากและซับซ้อนให้เข้าใจโดยง่ายผ่านขั้นตอนการเขียนที่เป็นระบบก่อให้เกิดประโยชน์และภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การทุกครั้ง
๒. สามารถเขียนด้วยภาษาอังกฤษได้อย่างถูกต้องตามหลักไวยากรณ์	มีข้อผิดพลาด ไม่ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ ทำให้เกิดปัญหาหรือความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	สามารถเขียนโดยใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ มีข้อผิดพลาดบ้างบางครั้ง	สามารถเขียนโดยใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักไวยากรณ์โดยไม่มีข้อผิดพลาดบรรลุเป้าหมายในการทำงาน	สามารถเขียนโดยใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงานได้อย่างถูกต้องตามหลักไวยากรณ์โดยไม่มีข้อผิดพลาดบรรลุเป้าหมายในการทำงาน รักษาผลประโยชน์และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ
๓. มีความสามารถในการอ่านโดยใช้การคิด วิเคราะห์ สรุปความจากข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและใช้ในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ	มีข้อผิดพลาดในการทำงานเนื่องมาจากกานอ่านที่ไม่ครบถ้วน ขาดความเข้าใจในการคิดวิเคราะห์และขาดความละเอียดรอบคอบในการอ่านที่ครบถ้วน	สามารถใช้ทักษะในการอ่านเพื่อการคิดวิเคราะห์ แต่มีข้อผิดพลาดในการทำงานโดยใช้ทักษะการเขียน เช่น ขาดความครบถ้วนในการอ่าน ทำให้การเขียนผิดพลาด	สามารถใช้ทักษะการอ่านในการคิด วิเคราะห์ สรุปความจากข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและใช้ในการเขียนที่มีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดในการเขียนเพื่อการทำงาน	สามารถใช้ทักษะการอ่านในการคิด วิเคราะห์ สรุปความจากข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและใช้ในการเขียนที่มีประสิทธิภาพและเป็นพื้นฐานในการสื่อสารด้านอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการทำงาน

๑.๖ การเอาใจเขาใส่ใจเรา (Empathy)

<u>คำจำกัดความ</u>: พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการเข้าใจในมุมมองหรือความคิดของผู้อื่น มีความรู้สึกร่วม มีความเชื่อมโยงทางอารมณ์ความรู้สึกกับบุคคลอื่น และการรับรู้ความต้องการของบุคคลอื่นและอยากให้ความช่วยเหลือ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การแสดงออกถึงความสามารถในการเข้าใจในมุมมองหรือความคิดของผู้อื่น ได้แก่ การรับฟังอย่างใส่ใจ การสื่อสารด้วยคำพูดที่แสดงถึงความเข้าใจในมุมมองความคิด หรือสถานการณ์ของบุคคลอื่น : Cognitive Empathy	ไม่แสดงถึงสมรรถนะนี้หรือแสดงออกอย่างไม่ชัดเจน มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ — มีท่าทีเพิกเฉยละเลยปฏิเสธการรับฟัง — มีการรับฟังแต่ไม่ใส่ใจในสิ่งที่บุคคลอื่นกำลังสื่อสาร — ไม่มีการสื่อสารหรือการใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจในมุมมองหรือความคิดของผู้อื่น	แสดงสมรรถนะได้ตามที่ควรบ้างเป็นบางครั้ง มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ — มีการรับฟังสิ่งที่บุคคลอื่นกำลังสื่อสาร — มีความพยายามสื่อสารหรือใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจในมุมมองหรือความคิดของผู้อื่นอยู่บ้าง	แสดงสมรรถนะในระดับที่ ๒ ได้ตามความคาดหวังอย่างบ่อยครั้ง มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ — มีการรับฟังอย่างใส่ใจในสิ่งที่บุคคลอื่นกำลังสื่อสาร — มีการสื่อสารหรือใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจในมุมมองหรือความคิดของผู้อื่นอย่างชัดเจน	แสดงสมรรถนะในระดับที่ ๓ ได้ตามความคาดหวังอย่างต่อเนื่องและตั้งใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ — มีการรับฟังอย่างใส่ใจในสิ่งที่บุคคลอื่นกำลังสื่อสาร — มีการสื่อสารหรือใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจในมุมมองหรือความคิดของผู้อื่นอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง และแสดงออกถึงความตั้งใจ — สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงสมรรถนะในด้านนี้
๒. การแสดงออกถึงความสามารถในการมีความรู้สึกร่วม มีความเชื่อมโยงทางอารมณ์ความรู้สึกกับบุคคลอื่น เช่น การแสดงออกทางคำพูดและท่าทางที่บ่งชี้ถึงการใส่ใจ การยอมรับ และรับรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่ : Affective Empathy	ไม่แสดงถึงสมรรถนะนี้หรือแสดงออกอย่างไม่ชัดเจน มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ — มีท่าทีเพิกเฉย ไม่สนใจหรือไม่มีการแสดงท่าทีของการรับฟังอย่างใส่ใจในคำพูดหรืออารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลอื่นกำลังสื่อสาร — มีพฤติกรรมหรือคำพูดที่แสดงถึงการไม่ใส่ใจ ไม่ยอมรับ และไม่รับรู้อารมณ์	แสดงสมรรถนะได้ตามที่ควรบ้างเป็นบางครั้ง มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ — มีการแสดงท่าทีของการรับฟังอย่างใส่ใจในคำพูดหรืออารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลอื่นกำลังสื่อสาร — มีพฤติกรรมหรือคำพูดที่แสดงถึงการใส่ใจ ยอมรับ และรับรู้อารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่บ้าง	แสดงสมรรถนะในระดับที่ ๒ ได้ตามความคาดหวังอย่างบ่อยครั้ง มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ — มีการแสดงท่าทีของการรับฟังอย่างใส่ใจในคำพูดหรืออารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลอื่นกำลังสื่อสาร — มีพฤติกรรมหรือคำพูดที่แสดงถึงการใส่ใจ ยอมรับ และรับรู้อารมณ์ความรู้สึกที่	แสดงสมรรถนะในระดับที่ ๓ ได้ตามความคาดหวังอย่างต่อเนื่องและตั้งใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ — มีการแสดงท่าทีของการรับฟังอย่างใส่ใจในคำพูดหรืออารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลอื่นกำลังสื่อสาร — มีพฤติกรรมหรือคำพูดที่แสดงถึงการใส่ใจ ยอมรับ และรับรู้อารมณ์ความรู้สึกที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่อย่างชัดเจน ต่อเนื่องและ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
	ความรู้สึกที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่		บุคคลกำลังเผชิญอยู่อย่างชัดเจน – มีการแสดงออกถึงการมีความเข้าใจและความรู้สึกร่วมในอารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้น	แสดงออกถึงการมีความรู้สึกร่วมอย่างแท้จริง – สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงสมรรถนะในด้านนี้
๓. การแสดงออกถึงความสามารถในการรับรู้ความต้องการของบุคคลอื่นและอยากให้ความช่วยเหลือ เช่น การสื่อสารด้วยคำพูดและพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงความเข้าใจและการพยายามช่วยเหลือหรือสนับสนุน : Compassionate Empathy / Empathetic concern	ไม่แสดงถึงสมรรถนะนี้ หรือแสดงออกอย่างไม่ชัดเจน มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ – แสดงท่าทีเพิกเฉย ไม่สนใจ ไม่มีการสื่อสารด้วยคำพูดในเชิงของการรับรู้และเข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น – ไม่มีการสื่อสารด้วยคำพูดหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงการพยายามช่วยเหลือหรือสนับสนุน	แสดงสมรรถนะได้ตามที่ควรบ้างเป็นบางครั้ง มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ – มีการสื่อสารด้วยคำพูดในเชิงของการรับรู้และเข้าใจความต้องการของบุคคลอื่น – มีการสื่อสารด้วยคำพูดหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงการพยายามช่วยเหลือหรือสนับสนุนตามสมควร	แสดงสมรรถนะในระดับที่ ๒ ได้ตามความคาดหวังอย่างบ่อยครั้ง มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ – มีการสื่อสารด้วยคำพูดในเชิงของการรับรู้และเข้าใจความต้องการของบุคคลอื่นอย่างชัดเจน – มีการสื่อสารด้วยคำพูดหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงการพยายามช่วยเหลือหรือสนับสนุนอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม	แสดงสมรรถนะในระดับที่ ๓ ได้ตามความคาดหวังอย่างต่อเนื่องและตั้งใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ – มีการสื่อสารด้วยคำพูดในเชิงของการรับรู้และเข้าใจความต้องการของบุคคลอื่นอย่างชัดเจน – มีการสื่อสารด้วยคำพูดหรือพฤติกรรมที่แสดงถึงการพยายามช่วยเหลือหรือสนับสนุนอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม มีการแสวงหาข้อมูลเพิ่มเติม และติดตามผลของการดูแลช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง – สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงออกถึงสมรรถนะในด้านนี้

๒. ทักษะการบริหาร (Management Skills)

คำนิยาม ๔ ระดับ: ทักษะการบริหาร (Management Skills)

ระดับ	ความหมาย	คำนิยาม
ระดับ ๑	เริ่มต้น	ขั้นเริ่มต้นทำความเข้าใจความรู้พื้นฐาน ยังต้องการคำแนะนำหรือการอบรมเพิ่มเติมหรือพบข้อผิดพลาดในการตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ อยู่บ่อยครั้ง
ระดับ ๒	กำลังพัฒนา	ขั้นกำลังพัฒนามีความรู้พื้นฐานพอเพียงที่จะทำการในเรื่องพื้นฐานได้แต่ยังต้องการการขัดเกลาสมรรถนะให้เฉียบคมขึ้นหรืออยู่ในขั้นที่มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดได้
ระดับ ๓	คล่องแคล่ว	ขั้นคล่องแคล่วมีความรู้มากกว่าขั้นพื้นฐานและสามารถรับมือกับความท้าทายในระดับปกติได้อย่างมีประสิทธิผลด้วยตนเอง โดยในบางสถานการณ์ที่ยากลำบากยังอาจต้องการการชี้แนะ
ระดับ ๔	เชี่ยวชาญ	ขั้นเชี่ยวชาญไม่เพียงแค่รู้อย่างลึกซึ้งแต่ยังมีทักษะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อแก้ปัญหา หรือให้คำชี้แนะในการตัดสินใจได้อย่างแหลมคมหรือสามารถรับมือกับความท้าทายอันซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิผล

๒.๑ Business acumen

คำจำกัดความ: ความสามารถในการตัดสินใจอย่างเหมาะสมและการพัฒนากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับ

(๑) การเพิ่มประสิทธิภาพ

(๒) การรักษาความมั่นคงทางการเงิน

(๓) การสร้างความสำเร็จโดยรวมของส่วนงาน ซึ่งเกิดจากความเข้าใจและการรู้จักใช้ประโยชน์จากทรัพยากรในการบริหารงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ระดับผู้บริหาร: ระดับต้น

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับต้น: ผู้บริหารระดับต้นต้องเข้าใจและรับการถ่ายทอดเป้าหมายองค์กรออกเป็นชิ้นงาน (Task) ผู้ปฏิบัติหน้างานในแต่ละวันได้อย่างราบรื่น อีกทั้งยังต้องสามารถกำกับให้การทำงานเป็นไปตามกระบวนการที่ควรเป็น เกิดการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ระบุและสื่อสารความเสี่ยงในการดำเนินการ ตลอดจนการรักษาความคงเส้นคงวาของการประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. การรับมือกับภาระงาน: Task Management	ยังคงต้องการคำแนะนำในการทำงานประจำโดยเฉพาะในเรื่องการจัดลำดับความสำคัญของงาน การจัดระบบการทำงาน และการ	สามารถปฏิบัติงานพื้นฐานได้แต่ยังประสบปัญหาในการรับมือกับงานที่ซับซ้อน หรือยังต้องการ	สามารถปฏิบัติงานในขอบเขตรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบางครั้งอาจต้องการ	สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัว จัดลำดับความสำคัญของงานตามสถานการณ์ได้อย่างดี แม้ใน

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
	รักษาประสิทธิภาพของการดำเนินการ	คำแนะนำเมื่อต้องปฏิบัติงานหลายหน้าที่พร้อม ๆ กัน	คำแนะนำช่วยเหลือในการรับมือกับสถานการณ์ยุ่งยาก	สถานการณ์ยุ่งยาก หรือสามารถให้ความเห็นอย่างลึกซึ้งในการจัดการภารกิจกับทีมงานได้
๒. การสื่อสาร: Communication Skills	ยังมีปัญหาในการสื่อสารอย่างชัดเจนให้ผู้รับสารไม่เข้าใจผิด หรือตีความคำสั่งที่ได้รับมาไม่ถูกต้อง	สามารถสื่อสารประเด็นที่มีความตรงไปตรงมาได้ แต่ยังไม่สามารถเข้าถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ส่งสารได้	สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิผลในสถานการณ์ปกติ โดยอาจต้องการคำชี้แนะ ในกรณีที่ละเอียดอ่อน	สามารถใช้เทคนิคการสื่อสารหลากหลายสไตล์และรูปแบบอย่างมีประสิทธิผล ทั้งในการรับสารและให้คำแนะนำ
๓. การจัดการการเงินขั้นพื้นฐาน : Basic Financial Management	มีความเข้าใจน้อยในการจัดการการเงินและงบประมาณ	เข้าใจในการจัดการทางการเงินระดับพื้นฐาน แต่ยังมีปัญหากับการจัดการงบประมาณที่ไม่เคยประสบมาก่อน	สามารถจัดการการเงินที่เป็นธุรกรรมปกติไม่ซับซ้อนได้เองโดยไม่ต้องรับความช่วยเหลือและจัดทำงบประมาณพื้นฐานได้อย่างต่อเนื่อง	สามารถจัดการการเงินที่ซับซ้อนหรือเสนอแนะกลยุทธ์ในการใช้จ่ายงบประมาณในส่วนงานให้กับผู้บริหารระดับสูงกว่าได้
๔. การให้บริการลูกค้า (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย): Customer (Stakeholder) Service	ยังมีปัญหาในการทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมักต้องการความช่วยเหลือในเรื่องดังกล่าว	สามารถจัดการการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นงานประจำได้ แต่อาจจัดการผิดพลาดในสถานการณ์ใหม่ๆ หรือที่ซับซ้อนมากขึ้น	จัดการการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เป็นอย่างดี และสามารถนำทางผ่านความท้าทายที่เกิดขึ้นปกติได้โดยอิสระ	นำทางผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายได้อย่างชำนาญ หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานในการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้
๕. การปรับตัวและการแก้ไขปัญหา: Adaptability and Problem-Solving)	ยังมีปัญหาในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงฉับพลัน และการแก้ปัญหาแม้ในสถานการณ์ปกติ	สามารถปรับตัวและหาทางออกของปัญหาได้อย่างยืดหยุ่นท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง	ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและแก้ไขความท้าทายที่เกิดขึ้นปกติด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง	ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายและซับซ้อนได้อย่างง่ายดาย หรือ เสนอกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปรับตัวและการแก้ไขปัญหาภายในทีมได้

ระดับผู้บริหาร: ระดับกลาง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง: ผู้บริหารระดับกลางนอกจากจะต้องมีสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นดังกล่าวแล้ว ยังต้องสามารถรับนโยบาย พัฒนากลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลตามที่ส่วนงานต้องการ ผู้บริหารระดับกลางต้องมีสมรรถนะในการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ บุคลากร และทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งยังต้องระบุและลดความเสี่ยงในการดำเนินการ ผู้บริหารระดับกลางยังต้องสามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในทุกหน่วยงานภายในส่วนงานและนอกส่วนงานเพื่อเป็นหลักประกันของความราบรื่นในการสื่อประสานภารกิจต่างๆ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑.การวางแผนและการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ: Strategic Planning and Implementation	มีความสามารถจำกัดในการวางแผนและการนำแผนมาปฏิบัติ	จัดการกับการวางแผนและการนำแผนมาปฏิบัติที่ง่าย ๆ ได้ แต่อาจยังต้องการคำแนะนำในการจัดการกับแผนกลยุทธ์ที่ซับซ้อนหรือที่มีการครอบคลุมหลายประเด็นพร้อมๆ กัน	จัดการการวางแผนกลยุทธ์และการนำแผนมาปฏิบัติโดยอิสระ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมั่นใจได้ว่ามีการจัดการตามลำดับความสำคัญของเป้าหมายของภาควิชาหรือมหาวิทยาลัยได้	ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้อย่างดี หรือสามารถให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์ หรือขับเคลื่อนกลยุทธ์ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างสอดประสานกับภาพรวม
๒. การพัฒนาทีมและภาวะผู้นำ: Team Development and Leadership	ยังพบปัญหาในการนำทีม และต้องการคำแนะนำอย่างมากเพื่อจัดการสมาชิกในทีม	รับมือกับการนำทีมและการพัฒนาทีมในระดับพื้นฐานได้ แต่อาจพบความยากลำบากในการนำทีมที่มีพลวัตรหรือนำพาทีมอย่างมีประสิทธิผลในกรณีที่ซับซ้อน	สามารถนำทีมและพัฒนาทีมอย่างมีประสิทธิผลด้วยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน	สามารถวางกลไกต่าง ๆ ให้ทีมทำงานได้โดยอัตโนมัติแม้ตนไม่ได้ลงมือทำด้วยเอง อีกทั้งยังสามารถยกระดับผลิตภาพของทีมได้
๓. การจัดการการเงินและงบประมาณ: Budget Management and Financial Oversight	ต้องการคำแนะนำอย่างมากเพื่อจัดการงบประมาณและการทำความเข้าใจผลกระทบทางการเงินจากการตัดสินใจ	จัดการงบประมาณพื้นฐานได้ แต่อาจพบความยากลำบากในโครงงานที่แปลกใหม่หรือซับซ้อนกว่า	จัดการงบประมาณของภาควิชาหรือหน่วยงานได้ด้วยตนเองและให้การดูแลด้านการเงินที่มั่นคงหรือทำให้การใช้จ่ายสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์	สามารถทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม และริเริ่มการของบประมาณโครงการใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทิศทางของส่วนงาน
๔. การสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Stakeholder Engagement and Communication	พบปัญหาหรือยังต้องการคำแนะนำในการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก	สามารถจัดการกับการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับพื้นฐานได้ แต่ยังต้องการพี่เลี้ยงในสถานการณ์อ่อนไหวที่ไม่เคยประสบ	มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนงาน และประสานงานได้อย่างสร้างสรรค์	จัดการการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างดีเยี่ยม อีกทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
				เกี่ยวกับกลยุทธ์การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น
๕. การกำกับการปฏิบัติงานและการจัดการความเสี่ยง: Risk Management and Compliance	ยังต้องการคำแนะนำอย่างมากเพื่อระบุ และจัดการความเสี่ยงตลอดจนยังต้องถูกย้ำถึงความสำคัญในการกำกับการปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	สามารถจัดการความเสี่ยงและการปฏิบัติตามกฎระเบียบในระดับพื้นฐานได้ แต่ยังมีปัญหาเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่ซับซ้อน	สามารถกำกับให้การปฏิบัติงานในส่วนงานเป็นไปตามมาตรการการจัดการความเสี่ยงและตามกฎระเบียบส่วนใหญ่ได้อย่างเรียบร้อย	สามารถดำเนินการจัดการความเสี่ยงในทุกสถานการณ์และการปฏิบัติตามกฎระเบียบได้อย่างดีเยี่ยม หรือให้ข้อเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับการกำกับ

ระดับผู้บริหาร: ระดับสูง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง: ผู้บริหารระดับสูงต้องมีสมรรถนะในการพัฒนาและขับเคลื่อนกลยุทธ์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย เพื่อการรักษาความมั่นคงทางการเงิน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการและนวัตกรรม การสื่อสารค่านิยมและทิศทาง (Tone at the Top) ของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับธรรมาภิบาลและเป้าหมายของการพัฒนาอย่างยั่งยืน ตลอดจนการขยายเครือข่ายพันธมิตรภายนอกสถาบัน

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. Organizational Strategy and Vision	ยังขาดความรู้และทักษะในการคิดอย่างมีกลยุทธ์ หรือยังไม่สามารถถอดนโยบายของสภามหาวิทยาลัยและพันธกิจของมหาวิทยาลัยออกเป็นกลยุทธ์ของส่วนงานที่รับผิดชอบได้	สามารถสร้างและสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรในระดับพื้นฐานได้ แต่ยังมีปัญหากับการมองเห็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุม	สามารถกำหนดทิศทางการวางแผนกลยุทธ์และสร้างสื่อสารกลยุทธ์เพื่อทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิผล	สามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างดีเยี่ยม และทันกาล ถ่ายทอดนโยบายจากสภามหาวิทยาลัยสู่กลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม อย่างสอดคล้องรอบด้าน
๒. Financial Strategy and Sustainability	มีความเข้าใจและความสามารถจำกัดในการนำทางกลยุทธ์และความยั่งยืนทางการเงินของส่วนงาน	สามารถจัดการกลยุทธ์ทางการเงินในระดับพื้นฐานได้ แต่ยังมีปัญหากับการรักษาความยั่งยืนในระยะยาว	สามารถจัดการกลยุทธ์ทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพจนแน่ใจได้ว่าส่วนงานจะมีความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินได้ด้วยการดำเนินการของส่วนงานเอง	สามารถจัดการกลยุทธ์ทางการเงินอย่างดีเยี่ยมในระดับที่ให้แนวทางที่เป็นนวัตกรรมของการรักษาความยั่งยืนและสุขภาพทางการเงินของส่วนงานในระยะยาว

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๓. Leadership and Organizational Culture	มีข้อจำกัดในการนำองค์กรและสร้างวัฒนธรรมการทำงานจากการเป็นแบบอย่างที่ดี หรือ ประสบปัญหาในการนำทางและต้องการคำแนะนำอย่างมากเพื่อจัดการและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร	สามารถจัดการกับการนำส่วนงานและมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในระดับพื้นฐานได้ แต่อาจพบความยากลำบากในขับเคลื่อนนโยบายสำคัญที่บุคลากรไม่คุ้นเคย	สามารถนำองค์กรให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ บุคลากรเห็นถึงความสำคัญและจำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	เป็นแบบอย่างของการนำส่วนงานให้ดำเนินการภายใต้วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดการตระหนักรู้ในการยกระดับปรับปรุงผลิตภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
๔. External Relations and Partnerships	มีความสามารถที่จำกัดในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์ภายนอก	มีความสามารถในการสร้างและขยายความสัมพันธ์ภายนอก แต่อาจพบความยากลำบากในการสืบสานและรักษาความสัมพันธ์ในระยะยาว	มีความสามารถในการสร้าง ขยาย และรักษาความสัมพันธ์ภายนอกในสภาวะปกติ แต่อาจต้องการคำแนะนำช่วยเหลือเมื่อต้องการใช้ความสัมพันธ์ในโครงการขนาดใหญ่หรือที่ซับซ้อน	นำยุทธศาสตร์มาขับเคลื่อนการขยายพันธมิตรและหุ้นส่วนทางวิชาการได้อย่างดีเยี่ยมและมีผลกระทบ
๕. Innovation and Change Management	ยังต้องการคำแนะนำและช่วยเหลือในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนานวัตกรรมของส่วนงาน	มีความคิดริเริ่มในการนำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของส่วนงานในระดับพื้นฐาน	มีความคิดริเริ่มและสามารถนำนวัตกรรมเข้ามาบูรณาการในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรได้อย่างสร้างสรรค์ได้ด้วยตนเอง	ประสบความสำเร็จในฐานะการเป็นแบบอย่างในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาส่วนงาน

๒.๒ การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

คำจำกัดความ: กระบวนการที่เป็นระบบในการระบุ การประเมิน การจัดลำดับความสำคัญ และการลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถของมหาวิทยาลัยในการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการศึกษา การดำเนินงาน การเงิน และเชิงกลยุทธ์

ระดับผู้บริหาร: ระดับต้น

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับต้น: เพื่อสร้างความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับหลักการและแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถระบุและรายงานความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงานของตน และดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑.การตระหนักในความเสี่ยง: Risk Awareness	มีความรู้และความเข้าใจที่จำกัดเกี่ยวกับหลักการบริหารความเสี่ยงและคำศัพท์ที่สำคัญ ยังต้องการคำแนะนำหรือการอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้เข้าใจในแนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่สามารถระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของตนได้	มีความรู้พื้นฐานด้านหลักการบริหารความเสี่ยง สามารถระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงานของตนได้บ้างแต่จำเป็นต้องพัฒนาต่อไปอีก หรืออยู่ในขั้นที่มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเพื่อนำไปปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน	มีความเข้าใจในหลักการและคำศัพท์ที่สำคัญด้านการบริหารความเสี่ยงมากกว่าขั้นกำลังพัฒนา และสามารถระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานของตนได้อย่างมีประสิทธิผล โดยในบางสถานการณ์ที่ยากลำบากยังอาจต้องการการชี้แนะ	แสดงให้เห็นถึงความรู้และความเข้าใจในหลักการการบริหารความเสี่ยงอย่างลึกซึ้ง สามารถระบุความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์อันซับซ้อนในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิผล
๒. การปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ: Compliance	ไม่สามารถปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง และมักจะต้องการความช่วยเหลือในการตีความและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง	ไม่สม่ำเสมอในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบของมหาวิทยาลัย และยังต้องการความช่วยเหลือในการตีความและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง	สามารถปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง แต่บางครั้งก็ยังต้องการความช่วยเหลือหรือการตีความเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัด	สามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับนโยบายและกฎระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ มีน้อยครั้งมากที่ต้องการความช่วยเหลือหรือการชี้แนะเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัด
๓. การรายงานความเสี่ยง: Risk Reporting	มีปัญหามากในการระบุและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญ มักจะสื่อสารผิดพลาดหรือเข้าใจนัยสำคัญของความเสี่ยงผิดพลาดไป	ยังคงมีปัญหาอยู่บ้างในการระบุและรายงานความเสี่ยงอย่างถูกต้อง ต้องการความช่วยเหลือในการสื่อสารสารสนเทศ ด้านความเสี่ยงอยู่บ่อยครั้ง	สามารถระบุและรายงานความเสี่ยงที่สำคัญอย่างมีประสิทธิผล การสื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยงมีความชัดเจน แต่อาจ	สามารถระบุและรายงานความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล แสดงให้เห็นถึงความสามารถขั้นสูงในการสื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยงไปยัง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
			ต้องการการชี้แนะหรือขยายความเพิ่มเติม	ทีมงานหรือผู้บริหารในระดับที่สูงกว่า
๔. การลดความเสี่ยงในขั้นพื้นฐาน: Basic Risk Mitigation	ไม่สามารถริเริ่มและการนำกลยุทธ์การลดความเสี่ยงในขั้นพื้นฐานไปใช้ มักพบข้อพลาดในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเสี่ยงอยู่บ่อยครั้ง	มีข้อจำกัดในการริเริ่มและการนำกลยุทธ์การลดความเสี่ยงขั้นพื้นฐานไปใช้ มักพบข้อผิดพลาดในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง	สามารถริเริ่มและใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยงในขั้นพื้นฐานได้ แต่อาจเผชิญกับความท้าทายและต้องการการชี้แนะในสถานการณ์ที่ยากลำบาก	สามารถริเริ่มและนำกลยุทธ์การลดความเสี่ยงในขั้นพื้นฐานไปใช้ในสถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิผล สามารถจัดการกับความเสี่ยงภายในขอบเขตความรับผิดชอบของตนเองได้ ไม่ค่อยพบข้อผิดพลาดในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการลดความเสี่ยง

ระดับผู้บริหาร: ระดับกลาง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง: เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมภายในส่วนงานหรือหน่วยงานของตน และเพื่อพัฒนาและใช้กลยุทธ์การลดความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยงในเชิงลึก: In-Depth Risk Analysis	มีปัญหามากในการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมภายในส่วนงานหรือหน่วยงาน โดยมักจะมองข้ามความเสี่ยงที่สำคัญ	มีความสามารถจำกัดในการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงภายในส่วนงานหรือหน่วยงานอาจมองข้ามความเสี่ยงบางตัวหรือต้องการการชี้แนะบ้าง	มีความสามารถในการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงอย่างครอบคลุมภายในส่วนงานหรือหน่วยงาน สามารถระบุความเสี่ยงทั้งสายบริหารวิชาการและสายบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิผล	แสดงให้เห็นถึงความสามารถพิเศษในการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงภายในส่วนงานหรือหน่วยงาน ครอบคลุมทั้งสายบริหารวิชาการและสายบริหารจัดการ มีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ความเสี่ยงได้อย่างดีเยี่ยม
๒. การลดความเสี่ยง: Risk Mitigation	มีปัญหามากในการริเริ่มและการนำกลยุทธ์การลดความเสี่ยงไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงที่มีลำดับความสำคัญปานกลางถึงสูง	สามารถริเริ่มกลยุทธ์การลดความเสี่ยงในขั้นพื้นฐานได้ แต่จำเป็นต้องได้รับการแนะนำในการแก้ไขความเสี่ยงที่มีความสำคัญปานกลางถึงสูง ประสิทธิผลของ	พัฒนาและดำเนินกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานหรือส่วนงาน สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่มีลำดับความสำคัญปานกลางถึงสูงได้	ริเริ่มและดำเนินกลยุทธ์การลดความเสี่ยงในระดับหน่วยงานหรือส่วนงาน อย่างมีประสิทธิผล โดยเน้นความเสี่ยงที่มีความสำคัญปาน

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
	และมักต้องการคำแนะนำและการสนับสนุน	การลดความเสี่ยงอาจแตกต่างกันไป		กลางถึงสูง นำเสนอนวัตกรรมด้านการลดความเสี่ยง
๓. ความสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย: Alignment with University Goals	มีปัญหามากในการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงของหน่วยงานหรือส่วนงานอาจไม่สนับสนุนเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างสม่ำเสมอ	พยายามบูรณาการการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่อาจจะต้องมีการชี้แนะเป็นครั้งคราว และความเชื่อมโยงอาจไม่สอดคล้องกัน	สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงานหรือส่วนงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์โดยรวมของมหาวิทยาลัย มีการตรวจสอบให้แน่ใจว่า การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	แน่ใจได้ว่าการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานหรือส่วนงานสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์โดยรวมของมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
๔. การสื่อสารที่ประสิทธิผล: Effective Communication	มีปัญหามากในการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ การสื่อสารมักขาดความชัดเจนและขาดผลกระทบที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	พยายามสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารระดับสูงให้ได้รับทราบอย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ แต่อาจต้องการการชี้แนะในบางเรื่องเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิผล	สื่อสารข้อมูลด้านความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจในข้อมูลความเสี่ยง	สื่อสารข้อมูลความเสี่ยงไปยังผู้บริหารระดับสูงได้อย่างชัดเจนและน่าเชื่อถือ มีทักษะในการโน้มน้าวใจและการสื่อสารที่ดี
๕. ความสอดคล้องกับการรับรองมาตรฐาน: Compliance and Accreditation	มีปัญหามากในการเข้าใจการปฏิบัติตามมาตรฐานการรับรองและข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ มักต้องการการสนับสนุนในแทบทุกเรื่อง เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดในการปฏิบัติตามระเบียบ	มีความเข้าใจอย่างจำกัดในการปฏิบัติตามมาตรฐานการรับรองและข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ อาจต้องการคำแนะนำบ่อยครั้งเพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ	มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับมาตรฐานการรับรองและข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ และส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติตามกฎระเบียบภายในหน่วยงานของตน	แสดงให้เห็นถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับมาตรฐานการรับรองและข้อกำหนดด้านกฎระเบียบ ช่วยให้หน่วยงานบรรลุผลและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านกฎระเบียบได้อย่างมีประสิทธิผล

ระดับผู้บริหาร: ระดับสูง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง: เพื่อบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย สร้างโครงสร้างการกำกับดูแลและนโยบายเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ และแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งในช่วงวิกฤต เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์: Strategic Risk Management	มีปัญหามากในการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และกระบวนการตัดสินใจ มักมองข้ามความเสี่ยงในการตัดสินใจที่สำคัญ	พยายามบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจ แต่อาจต้องการคำแนะนำเป็นครั้งคราว บางครั้งอาจละเลยไม่ได้พิจารณาความเสี่ยงในการตัดสินใจที่สำคัญ	บูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และกระบวนการตัดสินใจของส่วนงานหรือมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิผล พิจารณาความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอในการตัดสินใจที่สำคัญ	ผสมผสานการบริหารความเสี่ยงเข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และกระบวนการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยได้อย่างดีเยี่ยม ตรวจสอบให้แน่ใจว่าความเสี่ยงคือข้อพิจารณาพื้นฐานในการตัดสินใจที่สำคัญทั้งหมด
๒. การประเมินความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร: Enterprise-Wide Risk Assessment	มีปัญหาอย่างมากในการประเมินความเสี่ยงในระดับทั่วทั้งองค์กร แม้แต่ในด้านที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐาน มีบ่อยครั้งที่จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างมากในการประเมินความเสี่ยง	มีความสามารถจำกัดในการประเมินความเสี่ยงในระดับทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่ซับซ้อนหรือเฉพาะทาง ต้องการคำแนะนำและการสนับสนุนบ่อยครั้ง	สามารถประเมินความเสี่ยงในระดับทั่วทั้งองค์กรได้ แต่อาจต้องการคำแนะนำในการจัดการกับความเสี่ยงที่ซับซ้อนอย่างยิ่งหรือเฉพาะด้าน ประสิทธิผลในการประเมินความเสี่ยงอาจได้ผลบ้างไม่ได้ผลบ้าง	ประเมินความเสี่ยงในระดับทั่วทั้งองค์กรอย่างเชี่ยวชาญ รวมถึงความเสี่ยงด้านวิชาการ การเงิน กฎหมาย และชื่อเสียง สามารถจัดการกับความเสี่ยงที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิผล
๓. การกำกับดูแลและและนโยบาย : Governance and Policy	มีปัญหาอย่างมากในการสร้างโครงสร้างการกำกับดูแลและนโยบายการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิผล ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไม่ค่อยปรากฏชัดเจน	พยายามสร้างโครงสร้างและนโยบายการกำกับดูแล แต่ยังต้องการคำแนะนำ อาจจะขาดการพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	พัฒนาและใช้โครงสร้างและนโยบายการกำกับดูแลที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์บ้าง ไม่สอดคล้องบ้าง	กำหนดและกำกับดูแลโครงสร้างและนโยบายการกำกับดูแลอย่างมีประสิทธิผล สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
๔. การจัดสรรทรัพยากร : Resource Allocation	มีปัญหาอย่างมากในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนแผนการบริหารความ	ริเริ่มจัดสรรทรัพยากร แต่อาจพบว่าการตัดสินใจจัดสรรที่ซับซ้อนเป็นเรื่องที่ท้าทาย	สามารถจัดสรรทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนแผนในการบริหารความเสี่ยงและลำดับ	จัดสรรทรัพยากรอย่างมีกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงงบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนแผนการ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
	เสี่ยงและการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องมีคำแนะนำและการสนับสนุนอย่างมากในการจัดสรรทรัพยากร	ประสิทธิผลในการจัดสรรทรัพยากรแตกต่างกันไปตั้งแต่ต่ำถึงสูง	ความสำคัญของความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ แต่อาจต้องการคำแนะนำในกรณีที่ต้องตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรมีความซับซ้อน	บริหารความเสี่ยงและลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ แสดงให้เห็นถึงนวัตกรรมในการจัดสรรทรัพยากร
๕. การจัดการในภาวะวิกฤต : Crisis Management	มีความท้าท้ายอย่างมากในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์วิกฤติ มีข้อผิดพลาดบ่อยครั้งและต้องการการสนับสนุนอย่างกว้างขวาง	มีความยากลำบากในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์วิกฤติ ซึ่งมักต้องการความช่วยเหลือและคำแนะนำอย่างมาก	เป็นผู้นำในสถานการณ์วิกฤตอย่างมีประสิทธิผล ปกป้องผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าอาจจำเป็นต้องมีการสนับสนุนเป็นครั้งคราวในช่วงวิกฤติที่ซับซ้อนอย่างยิ่งก็ตาม	แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แข็งแกร่งในระหว่างสถานการณ์วิกฤติ ปกป้องผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น
๖. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: Stakeholder Communication	พบว่าการพัฒนาทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่งนั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายยิ่ง มักขาดความชัดเจนและขาดผลกระทบที่เกิดขึ้นในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พยายามดิ้นรนเพื่อพัฒนาทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต้องการคำแนะนำในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	สื่อสารข้อมูลความเสี่ยงอย่างโน้มน้าวใจไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความชัดเจนและความเข้าใจ	พัฒนาทักษะการสื่อสารที่แข็งแกร่งเพื่อถ่ายทอดข้อมูลความเสี่ยงและกลยุทธ์การจัดการอย่างมีประสิทธิภาพไปยังคณะกรรมการ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย
๗. ความเป็นผู้นำในเชิงจริยธรรม : Ethical Leadership	มีปัญหาในการรักษามาตรฐานทางจริยธรรมและความประพฤติที่มีจริยธรรมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ขาดความสม่ำเสมอในการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม	พยายามรักษามาตรฐานทางจริยธรรม แต่อาจเป็นเรื่องยากที่จะบรรลุความเป็นผู้นำทางศีลธรรมที่สม่ำเสมอ มักต้องการคำแนะนำในการตัดสินใจทางศีลธรรม	ส่งเสริมมาตรฐานและพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในกิจกรรม การบริหารความเสี่ยง แต่อาจต้องให้คำแนะนำเป็นครั้งคราวในประเด็นทางจริยธรรมที่ซับซ้อน	ยึดมั่นและส่งเสริมมาตรฐานทางจริยธรรมและความประพฤติที่มีจริยธรรมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นตัวอย่างที่เข้มแข็งในการตัดสินใจที่มีความยากลำบากทางจริยธรรม

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๘. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ: Legal and Regulatory Compliance	มีปัญหาในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อกำหนดด้านการรับรองมาตรฐาน ต้องการการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและมักจะไม่เป็นไปตามข้อกำหนดการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ยังคงมีความไม่สอดคล้องในการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมักต้องการคำแนะนำอย่างกว้างขวาง อาจละเลยข้อกำหนดด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่สำคัญ	รักษาการปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองมาตรฐาน แต่อาจต้องการคำแนะนำเป็นครั้งคราวในเรื่องการปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ซับซ้อน	ตรวจสอบให้แน่ใจว่ามหาวิทยาลัยปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและข้อบังคับและมาตรฐานการรับรองที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยมุ่งเน้นที่การรักษาและเสริมสร้างการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

๒.๓ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Communication and Collaboration)

<u>คำจำกัดความ</u>: ความสำคัญของการสื่อสาร องค์ประกอบของการสื่อสารตลอดจนการประสานงาน ร่วมมือ บทบาทและความสำคัญของการสื่อสาร เพื่อการประสานความร่วมมือในการกำหนดกลยุทธ์การสื่อสารและประสานงานในแต่ละสถานการณ์ให้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับผู้บริหาร: ระดับต้น

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับต้น: สามารถเป็นผู้รับข้อมูลให้อย่างถูกต้องและสามารถส่งต่อข้อมูลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. การรู้จักตนเองและทีม: Know Yourself and Know Your Team	ไม่รู้จักตนเองและทีม	รู้จักตนเองและทีม	รู้จักตนเองและทีม	รู้จักตนเองและทีม สามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ
๒. การเข้าใจตนเอง และกรอบความคิดแบบเติบโต: Know Yourself and Growth Mindset	ไม่รู้จักกรอบความคิดแบบเติบโต	รู้จักกรอบความคิดแบบเติบโต	รู้จักกรอบความคิดแบบเติบโต	รู้จักกรอบความคิดแบบเติบโตนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน
๓.รู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร: Know and Development for Communication Style	ไม่รู้จักรูปแบบพัฒนาการสื่อสาร	รู้จักรูปแบบพัฒนาการสื่อสาร	รู้จักรูปแบบพัฒนาการสื่อสาร	รู้จักรูปแบบพัฒนาการสื่อสารนำไปสู่การติดต่อสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. การสร้างทีม: Team Building	ไม่สามารถสร้างทีม	สามารถสร้างทีมได้	สามารถสร้างทีมได้	สามารถสร้างทีมสู่ความมีประสิทธิภาพ

ระดับผู้บริหาร: ระดับกลาง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง: สามารถประสานงานกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ข้อมูล Feedback เพื่อปรับปรุงการทำงานได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. การให้และรับฟีดแบค: Give and Take Feeback	ไม่รู้จักการให้และรับ Feedback	รู้จักการให้และรับ Feedback	รู้จักการให้และรับ Feedback	รู้จักการให้และรับ Feedback สามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ
๒. การรู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร : Know and Development for Communication Style	ไม่รู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร	รู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร	รู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร	รู้จักรูปแบบพัฒนาการสื่อสารนำไปสู่การติดต่อสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. การสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจในการทำงาน : Relation and Trust Building	ไม่รู้จักการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในการทำงาน	รู้จักการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในการทำงาน	รู้จักการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในการทำงาน	รู้จักการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในการทำงานสู่ความมีประสิทธิภาพ

ระดับผู้บริหาร: ระดับสูง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง: สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. ทักษะการ Feedback: Feedback Skill	ไม่รู้จักทักษะการ Feedback	รู้จักทักษะการ Feedback	รู้จักทักษะการ Feedback	รู้จักทักษะการ Feed back สามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ
๒. การรู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร : Know and Development for Communication Style	ไม่รู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร	รู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร	รู้จักและพัฒนาการติดต่อสื่อสารในองค์กร	รู้จักรูปแบบพัฒนาการสื่อสารนำไปสู่การติดต่อสื่อสารในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
๓. การสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในการทำงาน : Relation and Trust Building	ไม่รู้จักการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในการทำงาน	รู้จักการสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจในการทำงาน	รู้จักการสร้างความสัมพันธ์ และความไว้วางใจในการทำงาน	รู้จักการสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจในการทำงานสู่ความมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๔. แนวทางการร่วมมือสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ : Constructive Solution Change	ไม่รู้จักแนวทางการร่วมมือสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์	รู้จักแนวทางการร่วมมือสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์	รู้จักแนวทางการร่วมมือสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์	รู้จักแนวทางการร่วมมือสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์นำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔ การบริหารจัดการโครงการ (Project Management)

คำจำกัดความ: การจัดการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้เงื่อนไขคือ เวลา (Time) งบประมาณ (Budget) และ คุณภาพ (Quality)

ระดับผู้บริหาร: ระดับต้น

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. การริเริ่มโครงการ และการคัดเลือกโครงการ : Project Initiation and Project Selection	ไม่สามารถริเริ่มโครงการและไม่สามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมได้	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการได้แต่ยังต้องมีการปรับให้เหมาะสม	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมได้	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้
๒.การวางแผนโครงการ : Project Planning	ไม่สามารถใช้เครื่องมือในการวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือเบื้องต้นในการวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือขั้นสูงในการวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือขั้นสูงในการวางแผนโครงการได้และสามารถวางแนวทางในการทำให้โครงการสำเร็จในเวลาอันสั้นได้
๓.การดำเนินโครงการ : Project Executing	ไม่สามารถดำเนินโครงการตามแผนการปฏิบัติงานได้	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้ และทำให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้ และทำให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตผลลัพธ์ที่กำหนดในเวลาอันสั้นได้

ระดับผู้บริหาร: ระดับกลาง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. การริเริ่มโครงการ และการคัดเลือกโครงการ : Project Initiation and Project Selection	ไม่สามารถริเริ่มโครงการและไม่สามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมได้	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการได้ แต่ยังต้องมีการปรับให้เหมาะสม	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมได้	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้
๒.การวางแผนโครงการ : Project Planning	ไม่สามารถใช้เครื่องมือในการวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือเบื้องต้นในกาวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือขั้นสูงในการวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือขั้นสูงในการวางแผนโครงการได้และสามารถวางแนวทางในการทำให้โครงการสำเร็จในเวลาอันสั้นได้
๓.การดำเนินโครงการ : Project Executing	ไม่สามารถดำเนินโครงการตามแผนการปฏิบัติงานได้	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้และทำให้โครงการเป็นไปตาวัตถุประสงค์	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้ และทำให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ที่กำหนดในเวลาอันสั้นได้
๔. การตรวจสอบและควบคุม : Monitoring and controlling	ไม่สามารถตรวจสอบและติดตามให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	สามารถตรวจสอบและติดตามให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้	สามารถตรวจสอบและติดตามให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้และประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้องค์กร	สามารถตรวจสอบและติดตามให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้และประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้องค์กรช่วยป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๕.การปิดโครงการ : Project Closing	ไม่สามารถสรุปผลเพื่อปิดโครงการได้	สามารถสรุปผลเพื่อปิดโครงการได้	สามารถสรุปผลเพื่อปิดโครงการได้และมีข้อเสนอแนะในการทำโครงการครั้งต่อไป	สามารถสรุปผลเพื่อปิดโครงการได้และมีข้อเสนอแนะในการทำโครงการครั้งต่อไป และหาแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงของโครงการในอนาคตได้

ระดับผู้บริหาร: ระดับสูง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง: สามารถริ่เริ่มโครงการ วางแผนโครงการ ดำเนินโครงการ การตรวจสอบและควบคุมโครงการ การปิดโครงการการบริหาร Portfolio ของ Project (Program Management) อย่างมีประสิทธิผลได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑.การริเริ่มโครงการ (Project Initiation) และการคัดเลือกโครงการ (Project Selection)	ไม่สามารถริเริ่มโครงการและไม่สามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมได้	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการได้แต่ยังต้องมีการปรับให้เหมาะสม	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมได้	สามารถริเริ่มโครงการและสามารถคัดเลือกโครงการที่เหมาะสมที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรได้
๒.การวางแผนโครงการ (Project Planning)	ไม่สามารถใช้เครื่องมือในการวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือเบื้องต้นในการวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือขั้นสูงในการวางแผนโครงการได้	สามารถใช้เครื่องมือขั้นสูงในการวางแผนโครงการได้และสามารถวางแนวทางในการทำให้โครงการสำเร็จในเวลาอันสั้นได้
๓.การดำเนินโครงการ (Project Executing)	ไม่สามารถดำเนินโครงการตามแผนการปฏิบัติงานได้	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้ และทำให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์	สามารถดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานได้และทำให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายผลผลิตผลลัพธ์ที่กำหนดในเวลาอันสั้นได้
๔. การตรวจสอบและควบคุม (Monitoring and Controlling)	ไม่สามารถตรวจสอบและติดตามให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	สามารถตรวจสอบและติดตามให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้	สามารถตรวจสอบและติดตามให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้และประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้องค์กร	สามารถตรวจสอบและติดตามให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้และประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้องค์กรช่วยป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๕. การปิดโครงการ (Project Closing)	ไม่สามารถสรุปผลเพื่อปิดโครงการได้	สามารถสรุปผลเพื่อปิดโครงการได้	สามารถสรุปผลเพื่อปิดโครงการได้และมีข้อเสนอแนะในการทำโครงการครั้งต่อไป	สามารถสรุปผลเพื่อปิดโครงการได้และมีข้อเสนอแนะในการทำโครงการครั้งต่อไปและหาแนวทางในการป้องกันความเสี่ยงของโครงการในอนาคตได้
๖. การบริหาร Portfolio ของ Project (Program Management)	ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหาร Portfolio	มีความรู้ความเข้าใจในการบริหาร Portfolio แต่ยังพบข้อผิดพลาดบ้าง	สามารถบริหาร Portfolio ได้อย่างถูกต้อง	สามารถบริหาร Portfolio ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิผล

๒.๕ การบริหารการเงิน (Accounting & Finance)

คำจำกัดความ: ประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ผู้บริหารควรทราบ งบประมาณและการใช้ข้อมูลงบประมาณเพื่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจ การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน และกลยุทธ์การบริหารทางการเงินที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

ระดับผู้บริหาร: ระดับต้น

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับต้น: มุ่งเน้นให้ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าและรองหัวหน้าศูนย์/สำนักวิชา หัวหน้าและรองหัวหน้าภาควิชา เลขานุการ) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลและตัวชี้วัดทางการเงินที่สำคัญ รายงานทางการเงินที่ผู้บริหารระดับต้น ที่ควรทราบ รวมถึงเข้าใจหลักการในการจัดทำงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการควบคุม วางแผน และตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องระดับหน่วยงานได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. ประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ผู้บริหารระดับต้นควรทราบ	๑.เข้าใจประเภทของ ข้อมูลและรายงานทางการเงิน	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูลและ รายงานทางการเงิน ๒.สามารถอธิบายสาระสำคัญของ รายงานทางการเงินได้	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงิน ๒.สามารถอธิบายสาระสำคัญของ รายงานทางการเงินได้ ๓. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในรายงานทางการเงินได้	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูลและ รายงานทางการเงิน ๒.สามารถอธิบายสาระสำคัญของ รายงานทางการเงินได้ ๓. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลใน รายงานทางการเงินได้ ๔. สามารถใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์ มาในการวางแผนและตัดสินใจได้
๒. งบประมาณและการใช้ข้อมูลงบประมาณเพื่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจสำหรับผู้บริหารระดับต้น	๑. เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ	๑. เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้ ๓. สามารถนำงบประมาณมาใช้เพื่อการควบคุมและตัดสินใจได้	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้ ๓. สามารถนำงบประมาณมาใช้ เพื่อการควบคุม วางแผน และตัดสินใจในระดับดีเยี่ยม
๓. การวิเคราะห์ตัวชี้วัดในการดำเนินงานทางการเงินสำหรับผู้บริหารระดับต้น	๑. เข้าใจตัวชี้วัดทางการเงินพื้นฐาน	๑. เข้าใจตัวชี้วัดทางการเงินพื้นฐาน ๒. สามารถคำนวณตัวชี้วัดทางการเงินพื้นฐาน	๑. เข้าใจตัวชี้วัดทางการเงินพื้นฐาน ๒. สามารถคำนวณตัวชี้วัดทางการเงิน และสามารถนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้การวางแผนในการควบคุมและตัดสินใจ	๑. เข้าใจตัวชี้วัดทางการเงินพื้นฐาน ๒. สามารถคำนวณตัวชี้วัดทางการเงิน และสามารถนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้การวางแผนในการควบคุมและตัดสินใจ ๓. สามารถนำเสนอตัวชี้วัดทางการเงินที่มีความเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานเพิ่มเติมจากตัวชี้วัดมาตรฐาน

ระดับผู้บริหาร: ระดับกลาง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง: มุ่งเน้นให้ผู้บริหารระดับกลาง (เลขานุการส่วนงาน รองผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินที่สำคัญและรายงานทางการเงินที่ผู้บริหารระดับกลางควรทราบ เข้าใจหลักการในการจัดทำและวิเคราะห์งบประมาณของส่วนงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ การควบคุม วางแผน และตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องระดับส่วนงานได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. ประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ผู้บริหารระดับกลางควรทราบ	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูล และรายงานทางการเงิน	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูล และรายงานทางการเงิน ๒.สามารถอธิบายสาระสำคัญของรายงานทางการเงินได้	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงิน ๒.สามารถอธิบายสาระสำคัญของรายงานทางการเงินได้ ๓. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในรายงานทางการเงินได้	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงิน ๒.สามารถอธิบายสาระสำคัญของรายงานทางการเงินได้ ๓.สามารถวิเคราะห์ข้อมูลใน รายงานทางการเงินได้ ๔.สามารถใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์ มาในการวางแผนและตัดสินใจได้
๒. งบประมาณและการใช้ ข้อมูลงบประมาณเพื่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร ระดับกลาง	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้ ๓. สามารถนำงบประมาณมาใช้เพื่อการควบคุมและตัดสินใจได้	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้ ๓.สามารถนำงบประมาณมาใช้ เพื่อการควบคุม วางแผน และตัดสินใจในระดับดีเยี่ยม
๓. การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินสำหรับผู้บริหารระดับกลาง	๑.เข้าใจหลักการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน	๑.เข้าใจหลักการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน ๒.สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินได้	๑.เข้าใจหลักการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน ๒.สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินได้ โดยสามารถอธิบายสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างน่าเชื่อถือ	๑.เข้าใจหลักการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน ๒.สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินได้ โดยสามารถอธิบายสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์ ๓.สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินไปประยุกต์ใช้ได้ในบริบทที่หลากหลาย

ระดับผู้บริหาร: ระดับสูง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง: มุ่งเน้นให้ผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล คณบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองอธิการบดี อธิการบดี) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ รายงานทางการเงิน และงบประมาณ ที่ผู้บริหารระดับสูงควรทราบ รวมถึงใช้ข้อมูลดังกล่าวในการ วางแผน ควบคุม และตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลทางการเงินที่ได้รับ เพื่อให้สามารถนำไปใช้บริหารจัดการงานในระดับมหาวิทยาลัยได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑.ประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ผู้บริหารระดับสูงควรทราบ	๑.เข้าใจประเภทของ ข้อมูล และรายงานทางการเงิน	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูล และรายงานทางการเงิน ๒. สามารถอธิบายสาระสำคัญของ รายงานทางการเงินได้	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงิน ๒.สามารถอธิบายสาระสำคัญของรายงานทางการเงินได้ ๓.สามารถวิเคราะห์ข้อมูลในรายงานทางการเงินได้	๑.เข้าใจประเภทของข้อมูลและรายงานทางการเงิน ๒.สามารถอธิบายสาระสำคัญของรายงานทางการเงินได้ ๓.สามารถวิเคราะห์ข้อมูลใน รายงานทางการเงินได้ ๔.สามารถใช้ข้อมูลที่วิเคราะห์ มาในการวางแผนและตัดสินใจได้
๒.งบประมาณและการใช้ ข้อมูลงบประมาณเพื่อการวางแผน ควบคุม และตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร ระดับสูง	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้ ๓.สามารถนำงบประมาณมาใช้เพื่อการควบุคมและตัดสินใจได้	๑.เข้าใจหลักการจัดทำงบประมาณ ๒.สามารถจัดทำงบประมาณได้ ๓.สามารถนำงบประมาณมาใช้ เพื่อการควบุคม วางแผน และตัดสินใจในระดับดีเยี่ยม
๓.การวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินสำหรับผู้บริหารระดับกลาง	๑. เข้าใจหลักการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน	๑.เข้าใจหลักการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน ๒.สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินได้	๑.เข้าใจหลักการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน ๒.สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินได้ โดยสามารถอธิบายสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างน่าเชื่อถือ	๑.เข้าใจหลักการ และเทคนิคในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน ๒.สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงินได้ โดยสามารถอธิบายสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์ ๓.สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าทางการเงิน ไปประยุกต์ใช้ได้ในบริบทที่หลากหลาย

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๔.กลยุทธ์การบริหารการเงินที่เชื่อมโยงกับนโยบาย/ กลยุทธ์ขององค์กร	๑.เข้าใจหลักการของกลยุทธ์ทางการเงินประเภทต่าง ๆ	๑.เข้าใจหลักการของกลยุทธ์ทางการเงินประเภทต่าง ๆ ๒. สามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการเงิน	๑.เข้าใจหลักการของกลยุทธ์ทางการเงินประเภทต่าง ๆ ๒.สามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีความหลากหลาย	๑.เข้าใจหลักการของกลยุทธ์ทางการเงินประเภทต่าง ๆ ๒.สามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีความหลากหลาย และสนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม

๒.๖ การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

คำจำกัดความ: การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการปรับปรุงหรือทบทวนการออกแบบการปฏิบัติ เทคนิคหรือระบบ ในส่วนที่เป็นโครงสร้างและไม่ใช่โครงสร้างเป็นการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบเพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้ก่อให้เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ระดับผู้บริหาร: ระดับต้น

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับต้น: มีความรู้พื้นฐานในการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร: ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุความรู้และเข้าใจความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้	สามารถระบุความรู้และเข้าใจ ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้บางส่วน	สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุม	สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุม และสามารถใช้ความรู้และความเข้าใจสร้างเครื่องมือในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
๒. องค์กรกับการเปลี่ยนแปลง: สภาพแวดล้อมขององค์กร/ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถระบุวิธีการบริหารจัดการองค์กร	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการบริหารจัดการองค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการ	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการบริหารจัดการองค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร อุปสรรคและ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
องค์กร/ และอุปสรรคและปัญหาที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร		ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้	เปลี่ยนแปลงองค์กร และอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร	ปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร และนำเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงได้
๓. การปฏิรูปองค์กรและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง: การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและการปฏิรูปองค์กร กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป ความสอดคล้องกันของกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป รวมถึงกระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ได้บางส่วน	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป รวมถึงกระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป กระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ และระบุกลยุทธ์สำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป กระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ ระบุกลยุทธ์สำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสร้างแผนการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร
๔. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: ประเภทและคุณลักษณะของผู้นำ/ ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้บางส่วนเท่านั้น	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร
๕. การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง: สาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง/ บทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง ยุทธวิธีการเจรจาต่อรอง และยุทธวิธีการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรและสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้งได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้งและบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้ และนำเสนอยุทธวิธีการเจรจาต่อรองได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้ สามารถนำเสนอยุทธวิธีการเจรจาต่อรองได้ พร้อมทั้งสามารถเจรจาต่อรองแบบบูรณาการได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๖. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง: การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการประคับประครองการเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการประคับประคองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การประคับประคองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวิธีในการจัดการกับพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การประคับประคองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวิธีในการจัดการกับพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงระบวิธีการสร้างวัฒนธรรมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้

ระดับผู้บริหาร: ระดับกลาง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง: มีความรู้พื้นฐานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิผล

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร: ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุความรู้และเข้าใจความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้	สามารถระบุความรู้และเข้าใจความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้บางส่วน	สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุม	สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุม และสามารถใช้ความรู้และความเข้าใจสร้างเครื่องมือในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
๒. องค์กรกับการเปลี่ยนแปลง: สภาพแวดล้อมขององค์กร/ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร/ และอุปสรรคและปัญหาที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถระบุวิธีการบริหารจัดการองค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการบริหารจัดการองค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร และอุปสรรค	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการบริหารจัดการองค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
			และปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร	องค์กร และนำเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงได้
๓. การปฏิรูปองค์กรและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง: การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและการปฏิรูปองค์กร กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป ความสอดคล้องกันของกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป รวมถึงกระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ได้บางส่วน	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป รวมถึงกระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป กระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ และระบุกลยุทธ์สำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป กระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ ระบุกลยุทธ์สำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสร้างแผนการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร
๔. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: ประเภทและคุณลักษณะของผู้นำ/ ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้บางส่วนเท่านั้น	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร
๕. การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง: สาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง/ บทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง ยุทธวิธีการเจรจาต่อรอง และยุทธวิธีการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรและสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้งได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้ และนำเสนอยุทธวิธีการเจรจาต่อรองได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้ สามารถนำเสนอยุทธวิธีการเจรจาต่อรองได้ พร้อมทั้งสามารถเจรจาต่อรองแบบบูรณาการได้
๖. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง: การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการ	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การ	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การประคับประคองการ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
เปลี่ยนแปลง และการประคับประครองการเปลี่ยนแปลง		รวมถึงการประคับประคองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	ประคับประคองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวิธีในการจัดการกับพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้	เปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวิธีในการจัดการกับพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงระบุวิธีการสร้างวัฒนธรรมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้

ระดับผู้บริหาร: ระดับสูง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง: มีความรู้พื้นฐานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงและมีทักษะในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร: ความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุความรู้และเข้าใจความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง แต่ยังไม่สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้	สามารถระบุความรู้และเข้าใจความหมายและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้บางส่วน	สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุม	สามารถใช้ความรู้และความเข้าใจในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างครอบคลุม และสามารถใช้ความรู้และความเข้าใจสร้างเครื่องมือในการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
๒. องค์กรกับการเปลี่ยนแปลง: สภาพแวดล้อมขององค์กร/ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร/ และอุปสรรคและปัญหาที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถระบุวิธีการบริหารจัดการองค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการบริหารจัดการองค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร และอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร	สามารถระบุสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร วิธีการบริหารจัดการองค์กรในท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร และนำเสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๓. การปฏิรูปองค์กรและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง: การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและการปฏิรูปองค์กร กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิรูป ความสอดคล้องกันของกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป รวมถึงกระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ได้บางส่วน	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป รวมถึงกระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป กระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ และระบุกลยุทธ์สำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุความหมายและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงปฏิรูป กระบวนการบูรณาการการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ ระบุกลยุทธ์สำหรับการวางแผนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสร้างแผนการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร
๔. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: ประเภทและคุณลักษณะของผู้นำ/ ขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลง	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้บางส่วนเท่านั้น	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	สามารถระบุประเภทและคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระบุขั้นตอนในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กร
๕. การบริหารความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง: สาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง/ บทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้ง ยุทธวิธีการเจรจาต่อรอง และยุทธวิธีการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรและสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้งได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้ และนำเสนอยุทธวิธีการเจรจาต่อรองได้	สามารถระบุลักษณะและการจัดการความขัดแย้งในองค์กรสาเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และบทบาทของผู้นำกับการบริหารความขัดแย้งได้ สามารถนำเสนอยุทธวิธีการเจรจาต่อรองได้ พร้อมทั้งสามารถเจรจาต่อรองแบบบูรณาการได้
๖. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง: การสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การ	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง รวมถึง	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การ	สามารถระบุวิธีการดำเนินการเปลี่ยนแปลง และสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การประคับประคอง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการประคับประครองการเปลี่ยนแปลง		การประคับประคองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม	ประคับประคองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวิธีในการจัดการกับพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้	การเปลี่ยนแปลงได้อย่างครอบคลุม และสามารถระบุพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งวิธีในการจัดการกับพฤติกรรมของพนักงานที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ รวมถึงระบุวิธีการสร้างวัฒนธรรมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงได้

๒.๗ แนวคิดในการทำงานในรูปแบบเอจายล์ (Lean and Agile Management)

คำจำกัดความ: แนวคิดการทำงานที่มุ่งการลดการสูญเสียที่ไม่เกิดประโยชน์หรือเกิดมูลค่าเพิ่ม เน้นการทำงานยืดหยุ่น เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด

ระดับผู้บริหาร: ระดับต้นและระดับกลาง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับต้น: เข้าใจหลักการ Lean และ Agile สามารถวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่เกิดและไม่เกิดมูลค่าเพิ่มได้ การใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และมีวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑.เข้าใจแนวคิดเรื่องหลักการ Lean และ Agile	ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่อง Lean และ Agile	มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่อง Lean และ Agile แต่ยังไม่ถูกต้องทั้งหมด	มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่อง Lean และ Agile อย่างถูกต้อง	มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่อง Lean และ Agile อย่างถูกต้องและสามารถนำความท้าทายขององค์กรไปประยุกต์ได้
๒.วิเคราะห์กระบวนการทำงานที่เกิดและไม่เกิดมูลค่าเพิ่ม	ไม่สามารถวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่าเพิ่มได้	สามารถวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่าเพิ่มได้แต่ยังไม่ถูกต้องทั้งหมด	สามารถวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่าเพิ่มได้	สามารถวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่ไม่เกิดมูลค่าได้อย่างถูกต้อง
๓.การใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	ไม่มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่ยังไม่ถูกต้องครบถ้วนทั้งหมด	มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างถูกต้อง	มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างถูกต้อง โดย

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
				สามารถนำความท้าทายขององค์กรไปประยุกต์ได้
๔. วัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile	ไม่มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile	มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile	มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบAgile และสามารถระบุแนวทางในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี	มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile และสามารถระบุแนวทางในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีได้อย่างมีประสิทธิผลได้

ระดับผู้บริหาร: ระดับสูง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง: เข้าใจหลักการ Lean และ Agile การใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile และการเป็นผู้นำที่ส่งเสริม Lean and Agile Leadership และสามารถเชื่อมโยง Agile เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Agility)

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑.เข้าใจแนวคิดเรื่องหลักการ Lean และ Agile	ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่อง Lean และ Agile	มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่อง Lean และ Agile แต่ยังไม่ถูกต้องทั้งหมด	มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่อง Lean และ Agile อย่างถูกต้อง	มีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่อง Lean และ Agile อย่างถูกต้องและสามารถนำความท้าทายขององค์กรไปประยุกต์ได้
๒. การใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	ไม่มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่ยังไม่ถูกต้องครบถ้วนทั้งหมด	มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างถูกต้อง	มีความเข้าใจในการใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ Lean และ Agile ในการลดความสูญเสียและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างถูกต้อง โดยสามารถนำความท้าทายขององค์กรไปประยุกต์ได้
๓. วัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile	ไม่มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile	มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile	มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile และ	มีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมการทำงานข้ามสายงานเพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบ Agile และสามารถระบุแนวทางในการสร้าง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
			สามารถระบุแนวทางในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี	ให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีได้อย่างมีประสิทธิผลได้

สำหรับผู้บริหารระดับสูง - ความสามารถในการสร้างระบบต่างๆให้กับองค์กร เช่น Lean leadership และ Agile leadership และ สร้างวัฒนธรรม agile เพื่อการปรับตัว

๒.๘ ความเข้าใจตลาด (Market Understanding)

คำจำกัดความ: การเข้าใจและประยุกต์ใช้แนวคิดด้านการตลาด พฤติกรรมของตลาด อุตสาหกรรม การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางการตลาดและแนวโน้มของตลาด เพื่อกา รพัฒนาโปรแกรมทางการตลาดและกลยุทธ์การตลาดในการสร้าง สื่อสาร และส่งมอบคุณค่าไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ระดับผู้บริหาร: ระดับต้น

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับต้น: ผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ที่มีความเข้าใจตลาดทั้งในด้านความต้องการและพฤติกรรม รู้จักพื้นที่ขายโดยสามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางการตลาด และสามารถพัฒนาโปรแกรมทางการตลาดผ่านกระบวนการสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่าโดยเลือกใช้เครื่องมือทางการตลาดได้ นอกจากนี้ ยังมีศักยภาพในการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นโดยการเข้าใจข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับตลาด ระบุโอกาสทางการตลาดและคาดการณ์แนวโน้มเกี่ยวกับตลาด รวมถึงการใช้โอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางการตลาด

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. การเข้าใจตลาด (Market Focus)	สามารถวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมของตลาด (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้อย่างจำกัด	สามารถวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมของตลาด (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้บางส่วน	สามารถวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมของตลาด (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้อย่างครอบคลุม	สามารถวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมของตลาด (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้อย่างครอบคลุม และเข้าใจข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับตลาด
๒. การรู้จักพื้นที่การขาย (Marketplace)	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรมการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางการตลาดได้อย่างจำกัด	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรมการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางการตลาดได้บางส่วน	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรมการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางการตลาดได้อย่างครอบคลุม	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางการตลาดได้อย่างครอบคลุม รวมถึงระบุโอกาสในตลาดและคาดการณ์แนวโน้มเกี่ยวกับตลาดได้
๓. การพัฒนาโปรแกรมทางการตลาด (Marketing Program)	สามารถพัฒนา/ออกแบบโปรแกรมทางการตลาด ผ่านกระบวนการสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่าโดยเลือกใช้เครื่องมือทางการตลาดได้อย่างจำกัด	สามารถพัฒนา/ออกแบบโปรแกรมทางการตลาด ผ่านกระบวนการสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่า โดยเลือกใช้เครื่องมือทางการตลาดได้บางส่วน	สามารถพัฒนา/ออกแบบโปรแกรมทางการตลาด ผ่านกระบวนการสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่า โดยเลือกใช้เครื่องมือทางการตลาดได้ครบถ้วนตามองค์ประกอบหลัก	สามารถพัฒนา/ออกแบบโปรแกรมทางการตลาด ผ่านกระบวนการสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่า โดยเลือกใช้เครื่องมือทางการตลาดได้ครบถ้วนตามองค์ประกอบหลัก และสะท้อนถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางการตลาด

ระดับผู้บริหาร: ระดับกลาง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับกลาง: ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่มีความเข้าใจตลาดเชิงลึกจากการวิเคราะห์ความต้องการและพฤติกรรมของตลาด มีความสามารถในการเล็งเห็นโอกาสในตลาดและแนวโน้มตลาดจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมทางการตลาด และสามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นตอบสนองต่อตลาดผ่านกระบวนการสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่าโดยระบุเครื่องมือ โปรแกรม และนโยบายทางการตลาดได้ นอกจากนี้ยังมีศักยภาพในการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นโดยการสร้างคุณค่าเพิ่มทางการตลาดและการเติบโตของตลาดในอนาคต

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. การเข้าใจตลาดเชิงลึก (Market Insights)	สามารถวิเคราะห์ความต้องการ พฤติกรรม และข้อมูลเชิงลึกของตลาด (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้อย่างจำกัด	สามารถวิเคราะห์ความต้องการ พฤติกรรม และข้อมูลเชิงลึกของตลาด (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้บางส่วน	สามารถวิเคราะห์ความต้องการ พฤติกรรม และข้อมูลเชิงลึกของตลาด (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้อย่างครอบคลุม	สามารถวิเคราะห์ความต้องการ พฤติกรรม และข้อมูลเชิงลึกของตลาด (ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ได้อย่างครอบคลุม และนำข้อมูลเชิงลึกไปใช้ในการสร้างคุณค่าเพิ่มทางการตลาดได้
๒. การเล็งเห็นโอกาสในตลาดและแนวโน้มตลาด (Market Opportunities and Market Trends)	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางการตลาดเพื่อระบุโอกาสในตลาด และคาดการณ์แนวโน้มทางการตลาดได้อย่างจำกัด	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางการตลาดเพื่อระบุโอกาสในตลาด และคาดการณ์แนวโน้มทางการตลาดได้บางส่วน	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางการตลาดเพื่อระบุโอกาสในตลาด และคาดการณ์แนวโน้มทางการตลาดได้อย่างครอบคลุม	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางการตลาดเพื่อระบุโอกาสในตลาด และคาดการณ์แนวโน้มทางการตลาดได้อย่างครอบคลุม และกำหนดทิศทางการแข่งขันเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มทางการตลาดได้
๓. การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อตลาด (Market-driven Strategic Planning)	สามารพัฒนา/วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่า โดยระบุเครื่องมือ โปรแกรม และนโยบายทางการตลาดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อตลาดได้อย่างจำกัด	สามารพัฒนา/วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่า โดยระบุเครื่องมือ โปรแกรม และนโยบายทางการตลาดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อตลาดได้บางส่วน	สามารพัฒนา/วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่า โดยระบุเครื่องมือ โปรแกรม และนโยบายทางการตลาดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อตลาดได้ครบถ้วนตามองค์ประกอบหลัก	สามารพัฒนา/วางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อสร้าง ส่งมอบ และสื่อสารคุณค่า โดยระบุเครื่องมือ โปรแกรม และนโยบายทางการตลาดที่มุ่งเน้นการตอบสนองต่อตลาดได้ครบถ้วนตามองค์ประกอบหลัก และสะท้อนถึงการวางแผนเพื่อการเติบโตทางการตลาดขององค์กร

ระดับผู้บริหาร: ระดับสูง

เป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง: ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่สามารถกำหนดภูมิทัศน์ตลาดและกำหนดตำแหน่งการแข่งขันทางการตลาด ระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการตอบสนองต่อพลวัตตลาดและกำหนดทิศทางการแข่งขันทางการตลาด และสามารถกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนตลาด กำหนดเป้าหมายทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าและรายได้ผ่านกระบวนการทางการตลาดโดยมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์กร และมีศักยภาพในการพัฒนาการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=เริ่มต้น	ระดับที่ ๒=กำลังพัฒนา	ระดับที่ ๓=คล่องแคล่ว	ระดับที่ ๔=เชี่ยวชาญ
๑. การกำหนดภูมิทัศน์ตลาด (Market Landscape)	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการตลาด เพื่อนำมากำหนดภูมิทัศน์ตลาดและตำแหน่งการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ได้อย่างจำกัด	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการตลาด เพื่อนำมากำหนดภูมิทัศน์ตลาดและตำแหน่งการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ได้บางส่วน	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการตลาด เพื่อนำมากำหนดภูมิทัศน์ตลาดและตำแหน่งการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน	สามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรม การแข่งขัน กลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการตลาด เพื่อนำมากำหนดภูมิทัศน์ตลาดและตำแหน่งการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ได้อย่างชัดเจน โดยบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์กรได้
๒. การตอบสนองต่อพลวัตตลาด (Market Dynamics)	สามารถระบุการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อกำหนดทิศทางการแข่งขันขององค์กรได้อย่างจำกัด	สามารถระบุการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อกำหนดทิศทางการแข่งขันขององค์กรได้บางส่วน	สามารถระบุการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อกำหนดทิศทางการแข่งขันขององค์กรได้อย่างครบถ้วน	สามารถระบุการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดเพื่อกำหนดทิศทางการแข่งขันขององค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์กรได้
๓. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนตลาด Market-driving Strategic Enhancement	สามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด กำหนดเป้าหมายทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าและรายได้จากผลิตภัณฑ์/บริการที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนตลาดได้อย่างจำกัด	สามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด กำหนดเป้าหมายทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าและรายได้จากผลิตภัณฑ์/บริการที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนตลาดได้บางส่วน	สามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด กำหนดเป้าหมายทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าและรายได้จากผลิตภัณฑ์/บริการที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนตลาดได้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์กรได้ในภาพรวม	สามารถวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาด กำหนดเป้าหมายทางการตลาดเพื่อสร้างคุณค่าและรายได้จากผลิตภัณฑ์/บริการที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนตลาดได้อย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์กรได้ในภาพรวม

๓. การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

คำนิยาม ๔ ระดับ: การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

ระดับ	ความหมาย	คำนิยาม
ระดับ ๑	ต้องปรับปรุง	ปฏิบัติไม่ได้ตามที่ควรหรือที่องค์กรคาดหวัง
ระดับ ๒	พอใช้	ปฏิบัติได้น้อยกว่าที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง
ระดับ ๓	ดี	ปฏิบัติได้ตามที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง
ระดับ ๔	ดีมาก	ปฏิบัติได้มากกว่าที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง

๓.๑ หลักสำนึกรับผิดชอบ

คำจำกัดความ: การบริหารจัดการสาธารณะอย่างมีสำนึกที่จะสร้างความเป็นธรรม ผู้ที่กระทำการโดยใช้อำนาจตามตำแหน่งจะต้องมีภาระรับผิดชอบในการแสดงถึงเหตุผลของการตัดสินใจกระทำการนั้น ๆ ต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานตรวจสอบ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสังคมในวงกว้าง ความสำนึกรับผิดชอบแสดงออกผ่านการสร้างแบบแผนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองกับฝ่ายอื่น ๆ และพัฒนากลายเป็นกลไกการรับผิดชอบ นำไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องทั้งการกำหนดบทบาทและขอบเขตการใช้อำนาจที่ชัดเจน การแถลงหรือแสดงกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการใช้อำนาจและผลของการใช้อำนาจนั้น ทั้งในทางบวกและทางลบหรือก็คือการชี้แจงผลการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้มีการซักถามท้วงติง รวมถึงการกำหนดสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับในฐานะสิ่งตอบแทนหรือบทลงโทษ แบบแผนความสัมพันธ์ดังกล่าวยังเป็นภาระผูกพัน (Obligation) ที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีสำนึกรับผิดชอบจะสร้างขึ้นมาและยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางในการใช้อำนาจตามตำแหน่ง

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. ประเภทของความรับผิดชอบ สายงานรับผิดชอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: เรื่อง หรือประเด็นแห่งความรับผิดชอบ โดยมีที่มาจากขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง และ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจนั้น ทั้ง	(๑) เข้าใจในหลักสำนึกรับผิดชอบและตระหนักถึงความสำคัญของการยึดถือหลักการดังกล่าวในการทำงาน แต่ยังไม่สามารถนำมาเทียบเคียงกับการทำงานของตนหรือของส่วนงานได้	(๑) เข้าใจในหลักสำนึกรับผิดชอบและตระหนักถึงความสำคัญของการยึดถือหลักการดังกล่าวในการทำงาน (๒) สามารถวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงาน และระบุเรื่องหรือประเด็นรับผิดชอบอย่างครบถ้วน หากแต่ยังไม่สามารถระบุ	(๑) เข้าใจในหลักสำนึก รับผิดชอบและตระหนักถึง ความสำคัญของการยึดถือ หลักการดังกล่าวในการทำงาน (๒) สามารถวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงาน และ ระบุเรื่องหรือประเด็นรับผิดชอบอย่างครบถ้วน	(๑) เข้าใจในหลักสำนึก รับผิดชอบและตระหนักถึง ความสำคัญของการยึดถือหลักการดังกล่าวในการ ทำงาน (๒) สามารถวิเคราะห์บทบาท หน้าที่ตามตำแหน่งงาน และ ระบุเรื่องหรือประเด็นรับผิดชอบอย่างครบถ้วน (๓) สามารถวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงาน และระบุความสัมพันธ์ กับสายงาน ผู้ตรวจสอบ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
ผู้บังคับบัญชา ผู้ตรวจสอบ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงสังคมวงกว้าง		ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้องได้อย่างรอบด้าน	(๓) สามารถวิเคราะห์ บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งงาน และระบุความสัมพันธ์ กับสายงาน ผู้ตรวจสอบ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ สังคมวงกว้างอย่างรอบด้าน	เสีย และ สังคมวงกว้างอย่างรอบด้าน (๔) สามารถจัดลำดับ ความสำคัญของประเด็นแห่ง ความรับผิดชอบและความสัมพันธ์กับผู้ที่ต้อง รับผิดชอบทั้งในสายงาน โดยตรงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงนอก
๒. กลไกการรับผิดชอบ: กลไกที่มีอยู่เดิมในรูปกฎ ระเบียบ หรือขั้นตอนตามกฎหมาย ที่ระบุวิธีการใช้อำนาจ รวมถึงระบบการ ตรวจสอบต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์สำนึกรับผิดชอบที่ซับซ้อนและภาพความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร	(๑) สามารถสืบค้นและวิเคราะห์ กลไกรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องตามตำแหน่งงาน ตลอดจนเข้าใจบทบาทและภาระหน้าที่ตามตำแหน่ง ภายใต้กลไกการรับผิดชอบนั้นๆ แต่ยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในการทำงานได้อย่าง	๒. กลไกการรับผิดชอบ: กลไกที่มีอยู่เดิม ในรูปกฎ ระเบียบ หรือขั้นตอนตามกฎหมายที่ระบุวิธีการใช้อำนาจ รวมถึงระบบการ ตรวจสอบต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์สำนึกรับผิดชอบที่ซับซ้อน และ ภาพความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรกระบวนการสำนึกรับผิดชอบได้ อย่างครบถ้วน แต่ยังไม่สามารถออกแบบขั้นตอนการทำงานให้ สอดรับกับกลไกการรับผิดชอบ ในงานด้านต่าง ๆ	(๑) สามารถสืบค้นและ วิเคราะห์กลไกรับผิดชอบที่ เกี่ยวข้องตามตำแหน่งงาน ตลอดจนเข้าใจบทบาทและ ภาระหน้าที่ตามตำแหน่ง ภายใต้กลไกการรับผิดชอบ นั้นๆ แต่ยังไม่สามารถนำไป ปรับใช้ในการทำงานได้อย่างของกระบวนการสำนึก รับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน (๓) สามารถออกแบบ ขั้นตอนกระบวนการทำงาน ให้สอดคล้องกับกลไกการ รับผิดชอบที่มีอยู่ในงานด้าน ต่าง ๆ	๒. กลไกการรับผิดชอบ: กลไกที่มีอยู่เดิมในรูปกฎ ระเบียบ หรือขั้นตอนตามกฎหมายที่ระบุวิธีการใช้อำนาจ รวมถึงระบบการ ตรวจสอบต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็น ความสัมพันธ์สำนึกรับผิดชอบที่ซับซ้อน และ ภาพความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กรของกระบวนการสำนึก รับผิดชอบได้อย่างครบถ้วน (๓) สามารถออกแบบขั้นตอนกระบวนการทำงานให้ สอดคล้องกับกลไกการ รับผิดชอบที่มีอยู่ในงานด้านต่าง ๆ (๔) วิเคราะห์จุดอ่อนของกลไก การรับผิดชอบที่มีอยู่ได้ และ แสดงให้เห็นถึงความคิดริเริ่มในการพัฒนากลไกให้ดีขึ้น
๓. ตัวชี้วัดสำนึกรับผิดชอบในส่วนงาน: เครื่องมือในการกำกับ ตรวจสอบ และใช้ในการวางแผนพัฒนาการสร้าง	(๑) รู้จักและเข้าใจหลักการกำหนดตัวชี้วัดสำนึกรับผิดชอบทั้งในระดับส่วนงานและระดับบุคคล แต่ยังไม่	(๑) รู้จักและเข้าใจหลักการกำหนดตัวชี้วัดสำนึกรับผิดชอบทั้งในระดับส่วนงานและระดับบุคคล (๒) วิเคราะห์และประเมิน	(๑) รู้จักและเข้าใจหลักการ กำหนดตัวชี้วัดสำนึก รับผิดชอบทั้งในระดับส่วน งานและระดับบุคคล (๒) วิเคราะห์และประเมิน สำนึกรับผิดชอบของตน และส่วนงาน	(๑) รู้จักและเข้าใจหลักการ กำหนดตัวชี้วัดสำนึก รับผิดชอบทั้งในระดับส่วนงานและระดับบุคคล (๒) วิเคราะห์และประเมิน สำนึกรับผิดชอบของตนและ ส่วนงาน ตาม

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
สำนึกรับผิดชอบ ในองค์กร ที่หน่วยงานจะสามารถออกแบบ สร้างการรับรู้และเข้าใจจนนำไปสู่การปฏิบัติ ในการทำงานได้	สามารถนำมาใช้ในการประเมินการทำงานของบุคลากรหรือส่วนงานได้	สำนึก รับผิดชอบของตนและส่วนงาน ตามหลักการกำหนดตัวชี้วัด สำนึกรับผิดชอบ แต่ยังไม่สามารถออกแบบตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับการนำมาใช้ในการ ทำงานได้	ตามหลักการ กำหนดตัวชี้วัดสำนึกรับผิดชอบ (๓) ออกแบบการประเมิน สำนึกรับผิดชอบของตน ตามหลักการกำหนด ตัวชี้วัดสำนึกรับผิดชอบ	หลักการ กำหนดตัวชี้วัดสำนึกรับผิดชอบ (๓) ออกแบบการประเมิน สำนึกรับผิดชอบของตน ตามหลักการกำหนดตัวชี้วัด สำนึกรับผิดชอบ (๔) แสดงให้เห็นถึงความคิด ริเริ่มในการพัฒนาตัวชี้วัด สำนึกรับผิดชอบนำไปปรับ ใช้ ทั้งส่วนบุคคลหรือของส่วนงาน

๓.๒ หลักความโปร่งใส

คำจำกัดความ: หลักการบริหารจัดการที่โปร่งใส คือ การเปิดเผยข้อมูลพื้นฐานที่ส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กรในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายและสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจและกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และการปฏิบัติงานส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กรผ่านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความโปร่งใสขององค์กร มีช่องทางร้องเรียนและปกป้องผู้ร้องเรียนการทุจริตรวมทั้งมีกระบวนการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบการทำงานขององค์กร ทั้งนี้ องค์ประกอบที่สำคัญต่อสมรรถนะการบริหารจัดการตามหลักความโปร่งใสมี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม การตัดสินใจและกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและการส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กรอย่างรอบด้าน

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การเปิดเผยข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม: มีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างเสรี สามารถแสดงและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงได้สะดวกและใช้ประโยชน์ได้จริงด้วยรูปแบบและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	(๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเผยและการอัปเดตข้อมูลข่าวสารพื้นฐานขององค์กรแต่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญถึงการเข้าถึงข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเทคโนโลโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง	(๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเผยและการอัปเดตข้อมูลข่าวสารพื้นฐานขององค์กร (๒) มีวิธีการและรูปแบบของการนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้ โดยสะดวกและใช้ประโยชน์ได้จริง แต่ยังไม่ให้ความสำคัญกับ	(๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเผยและการอัปเดตข้อมูลข่าวสารพื้นฐานขององค์กร (๒) มีวิธีการและรูปแบบของการนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้โดยสะดวกและใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างเป็นระบบ	(๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปิดเผยและการอัปเดตข้อมูลข่าวสารพื้นฐานขององค์กร (๒) มีวิธีการและรูปแบบของการนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้ โดยสะดวกและใช้ประโยชน์ได้จริง อย่างเป็นระบบ (๓) เลือกใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศในการนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
		เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการนำเสนอ	(๓) เลือกใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศในการนำเสนอและเผยแพร่ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม	(๔) คาดการณ์ถึงเนื้อหาของข้อมูลและรูปแบบการนำเสนอที่มีประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้และมีการนำเสนอข้อมูลเหล่านั้นอย่างทันท่วงที
๒. การตัดสินใจและกระบวนการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ: มีกระบวนการตัดสินใจและบริหารงานทางด้านบุคลากร งบประมาณ และการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ	(๑) มีความรู้ความเข้าใจในการตัดสินใจและบริหารงานที่มีประสิทธิภาพตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มี แต่ยังไม่สามารถให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ทั้งหมด	(๑) มีความรู้ความเข้าใจในการตัดสินใจและบริหารงานที่มีประสิทธิภาพตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มี (๒) มีการจัดทำแผนการบริหารงานบุคคลเปิดเผยข้อมูลกระบวนการจัดสรรและคัดสรรบุคลากร กระบวนการตรวจสอบร้องเรียนและกระบวนการให้คุณ ให้โทษได้บางส่วน (๓) มีการจัดทำแผนงบประมาณเปิดเผยข้อมูลกระบวนการตัดสินใจ จัดสรรและการใช้งบประมาณ รวมทั้งการจัดซื้อจัดจ้างและกระบวนการที่เกี่ยวข้องบางส่วนมีการจัดทำแผนการดำเนินงานภายใน เปิดเผยโครงสร้างและกระบวนการบริหารงาน รวมทั้งมีรายงานความพึงพอใจต่อการ	(๑) มีความรู้ความเข้าใจในการตัดสินใจและบริหารงานที่มีประสิทธิภาพตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มี (๒) มีการจัดทำแผนการบริหารงานบุคคล เปิดเผยข้อมูลกระบวนการจัดสรรและคัดสรรบุคลากร กระบวนการตรวจสอบร้องเรียนและกระบวนการให้คุณให้โทษได้ครบถ้วน (๓) มีการจัดทำแผนงบประมาณเปิดเผยข้อมูลกระบวนการตัดสินใจจัดสรรและการใช้งบประมาณ รวมทั้งการจัดซื้อจัดจ้างและกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (๔) มีการจัดทำแผนการดำเนินงาน ภายในเปิดเผยโครงสร้างและกระบวนการบริหารงาน รวมทั้งมีรายงานความพึงพอใจต่อการให้บริการของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ	(๑) มีความรู้ความเข้าใจในการ ตัดสินใจและบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพตามข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มี (๒) มีการจัดทำแผนการบริหารงานบุคคลเปิดเผยข้อมูลกระบวนการ จัดสรรและคัดสรรบุคลากร กระบวนการตรวจสอบร้องเรียน และกระบวนการให้คุณให้โทษได้ครบถ้วน (๓) มีการจัดทำแผนงบประมาณ เปิดเผยข้อมูลกระบวนการตัดสินใจ จัดสรร และการใช้งบประมาณรวมทั้งการจัดซื้อจัดจ้างและกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด (๔) มีการจัดทำแผนการดำเนินงานภายในเปิดเผยโครงสร้างและกระบวนการบริหารงาน รวมทั้งมีรายงานความพึงพอใจต่อการให้บริการของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ (๕) เชื่อมโยงข้อมูลด้านบุคลากร งบประมาณและการบริหารงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจและบริหารงานองค์กรได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
		ให้บริการ ของหน่วยงานบางส่วน		
๓. การส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กรอย่างรอบด้าน: ให้ความสำคัญกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความโปร่งใสขององค์กร มีช่องทางร้องเรียนการประพฤติทุจริต และปกป้องผู้ร้องเรียนการทุจริตได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีกระบวนการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบการทำงานขององค์กร	(๑) มีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการและช่องทางในการส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กร แต่ยังไม่มีแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	(๑) มีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการ และช่องทางในการส่งเสริมความ โปร่งใสขององค์กร (๒) มีการเปิดเผยข้อมูลของกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ความโปร่งใสให้แก่หน่วยงาน (๓) มีช่องทางที่หลากหลายในการ ร้องเรียนพฤติกรรมทุจริตและ ปกป้องผู้ร้องเรียนการทุจริต (๔) มีช่องทางที่หลากหลายให้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบการ ทำงานขององค์กร	(๑) มีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการและช่องทางในการส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กรที่หลากหลาย (๒) มีการเปิดเผยข้อมูลของกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความโปร่งใสให้แก่หน่วยงาน และมีการมอบหมายและพัฒนา บุคลากรที่เกี่ยวข้อง (๓) มีช่องทางที่หลากหลายในการร้องเรียนพฤติกรรมทุจริตและปกป้องผู้ร้องเรียนการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีกระบวนการในการจัดการเรื่องร้องเรียนได้อย่างเป็นธรรม ภายในระเวลาที่กำหนด (๔) มีช่องทางที่หลากหลายให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบการทำงานขององค์กรและมีการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ	(๑) มีความรู้ความเข้าใจถึงวิธีการ และช่องทางในการส่งเสริมความ โปร่งใสขององค์กรที่หลากหลาย (๒) มีการเปิดเผยข้อมูลของ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความโปร่งใสให้แก่หน่วยงาน และ มีการมอบหมายและพัฒนา บุคลากรที่เกี่ยวข้อง (๓) มีช่องทางที่หลากหลายในการ ร้องเรียนพฤติกรรมทุจริตและปกป้องผู้ร้องเรียนการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีกระบวนการในการจัดการเรื่อง ร้องเรียนได้อย่างเป็นธรรมภายในระเวลาที่กำหนด (๔) มีช่องทางที่หลากหลายให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบการ ทำงานขององค์กร และมีการรายงานผลการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ (๕) ออกแบบวิธีการและช่องทางส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กรได้และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

๓.๓ หลักนิติธรรม

คำจำกัดความ : หลักการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักนิติธรรม คือ การตรากฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เป็นธรรม ทันสมัย คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับดังกล่าว โดยควรเปิดเวทีให้มีการได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและมีการเผยแพร่อย่างทั่วถึงด้วย รวมทั้งหมายถึงการใช้อำนาจ กระทำการ และปฏิบัติตามกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการ บริหารงานองค์กรได้อย่างเป็นธรรม เคร่งครัด ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความเสมอภาคและเป็นธรรมกับทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ องค์ประกอบที่สำคัญต่อสมรรถนะ การบริหารจัดการตามหลักนิติธรรมมี ๒ องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ การตราและเผยแพร่กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและทันสมัย และการใช้อำนาจและกระทำการตามกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ในการบริหารองค์กรได้อย่างเป็นธรรม

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การตราและเผยแพร่ กฎระเบียบและข้อบังคับ ต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและ ทันสมัย: ตรากฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เป็นธรรม ทันสมัย คำนึงถึง สิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งหมดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ดังกล่าว โดยควรเปิดเวทีให้มีการได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและมีการ เผยแพร่อย่างทั่วถึง	๑) มีการตรากฎระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เป็นธรรมและทันสมัย รวมทั้งมีการเผยแพร่อย่างทั่วถึง	(๑) มีการตรากฎระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เป็นธรรมและทันสมัย รวมทั้งมีการเผยแพร่อย่างทั่วถึง คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความ ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียยอมปฏิบัติตาม กฎระเบียบข้อบังคับดังกล่าว	(๑) มีการตรากฎระเบียบหรือข้อบังคับต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เป็นธรรมและทันสมัย รวมทั้งมีการเผยแพร่อย่างทั่วถึง (๒) คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความ ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับดังกล่าว มีการเปิดเวทีให้มีการได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง	(๑) มีการตรากฎระเบียบหรือ ข้อบังคับต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เป็น ธรรมและทันสมัย รวมทั้งมีการ เผยแพร่อย่างทั่วถึง (๒) คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความ ยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียยอมปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับดังกล่าว (๓) มีการเปิดเวทีให้มีการได้แสดง ความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง (๔) พัฒนาและออกแบบกระบวนการตรากฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการเผยแพร่ด้วยเครื่องมือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์
๒. การใช้อำนาจและกระทำ การตามกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบและข้อบังคับ ต่าง ๆ ใน	(๑) การกระทำของหน่วยงานไม่ขัดต่อกฎหมาย นโยบาย หรือ มติคณะรัฐมนตรีใด ๆ	(๑) การกระทำของหน่วยงานไม่ขัดต่อกฎหมาย นโยบาย หรือมติ คณะรัฐมนตรีใด ๆ	(๑) การกระทำของหน่วยงานไม่ขัดต่อกฎหมาย นโยบาย หรือมติ คณะรัฐมนตรีใด ๆ	(๑) การกระทำของหน่วยงานไม่ขัดต่อกฎหมาย นโยบาย หรือมติคณะรัฐมนตรีใด ๆ

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
การบริหารองค์กร ได้อย่างเป็นธรรม: การใช้ อำนาจ กระทำการ และ ปฏิบัติตามกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ในการ บริหารงานองค์กรได้อย่าง เป็นธรรม เคร่งครัด ไม่ลำเอียง ไม่เลือกปฏิบัติ ให้ ความเสมอภาคและเป็นธรรม กับทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	(๒) การกระทำของหน่วยงานมีกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ให้อำนาจไว้ เนื้อหาของคำสั่งหรือการกระทำของหน่วยงานไม่ขัดต่อหลักกฎหมายใด ๆ	(๒) การกระทำของหน่วยงานมีกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ให้อำนาจไว้ (๓) เนื้อหาของคำสั่งหรือการกระทำของหน่วยงานไม่ขัดต่อหลักกฎหมายใด ๆ (๔) หน่วยงานได้ดำเนินการตากระบวนการของกฎหมาย/ กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (๑) หน่วยงานกระทำการตามแบบที่กฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับได้กำหนดไว้	(๒) การกระทำของหน่วยงานมีกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ให้อำนาจไว้ (๓) เนื้อหาของคำสั่งหรือการกระทำของหน่วยงานไม่ขัดต่อหลักกฎหมายใด ๆ (๔) หน่วยงานได้ดำเนินการตามกระบวนการของกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (๕) หน่วยงานกระทำการตามแบบที่กฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับได้กำหนดไว้ (๖) เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามหลักความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ (๑) เจ้าหน้าที่ให้เหตุผลของการใช้อำนาจซึ่งประกอบด้วยข้อเท็จจริง ข้อกฎหมายและข้อสนับสนุนการใช้ดุลพินิจไว้อย่างชัดเจน	(๒) การกระทำของหน่วยงานมีกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับให้อำนาจไว้ (๓) เนื้อหาของคำสั่งหรือการกระทำของหน่วยงานไม่ขัดต่อหลักกฎหมายใด ๆ (๔) หน่วยงานได้ดำเนินการตามกระบวนการของกฎหมาย/ กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (๕) หน่วยงานกระทำการตามแบบที่กฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับได้กำหนดไว้ (๖) เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามหลักความเป็นกลางไม่เลือกปฏิบัติ (๗) เจ้าหน้าที่ให้เหตุผลของการใช้อำนาจซึ่งประกอบด้วยข้อเท็จจริง ข้อกฎหมายและข้อสนับสนุนการใช้ดุลพินิจไว้อย่างชัดเจน (๘) ออกแบบระบบการตรวจสอบการใช้อำนาจของหน่วยงานได้อย่างเป็นระบบ เปิดให้มีช่องทางร้องเรียนที่หลากหลายและปกป้อง (๙) ผู้ร้องเรียนได้อย่างเป็นระบบ

๓.๔ การบริหารจัดการตามหลักการมีส่วนร่วม

คำจำกัดความ : การบริหารจัดการที่เปิดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การนำผลการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ และการ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะด้วยการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการรับรู้ การเปิดรับความคิดเห็น การปรึกษาหารือ หรือการร่วมคิด ทำ หรือตัดสินใจ ในรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร โดยต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ทั้งนี้ องค์ประกอบที่สำคัญต่อสมรรถนะการบริหารจัดการตามหลักความมีส่วนร่วมมี ๔ องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ การออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการมีส่วนร่วม การวัดและประเมินผลการมีส่วนร่วมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การออกแบบ กระบวนการมีส่วนร่วม: ความสามารถในการวิเคราะห์กระบวนการ ตัดสินใจ และ/หรือ กระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล การกำหนดรูปแบบการมีส่วน ร่วมที่เหมาะสม และการคาดการณ์ผลลัพธ์ที่เกิดจาก การมีส่วนร่วม	(๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักความมีส่วนร่วมแต่ยังวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ และ/หรือกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาล ไม่ได้	๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักความมีส่วนร่วม (๒) วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ และ/หรือกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาลได้	๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักความมีส่วนร่วม (๒) วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ และ/หรือกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาลได้ (๓) ออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมสำหรับงานที่จำเป็นและคาดการณ์ผลลัพธ์ได้	๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักความมีส่วนร่วม (๒) วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจและ/หรือกระบวนการทำงานที่จำเป็นต้องมีการมีส่วนร่วมตามหลักธรรมาภิบาลได้ (๓) ออกแบบรูปแบบและกระบวนการมีส่วนร่วมสำหรับงานที่จำเป็นได้ (๔) คาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากกระบวนการมีส่วนร่วมได้
๒. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในกระบวนการมีส่วนร่วม: การกำหนดกลุ่มผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการมีส่วนร่วม การวิเคราะห์บทบาทและ ความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการมีส่วนร่วมและการออกแบบเครื่องมือ/เทคนิควิธีที่ใช้ สำหรับการมีส่วนร่วม	(๑) สามารถวิเคราะห์ได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีใครบ้างและอธิบายได้ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร แต่ยังไม่สามารถระบุได้ว่า แต่ละกลุ่มควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และ/หรือกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างไร	๒. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในกระบวนการมี ส่วนร่วม: การกำหนดกลุ่มผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วม การวิเคราะห์บทบาทและความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการมีส่วนร่วมและการออกแบบเครื่องมือ/เทคนิควิธีที่ใช้ สำหรับการมีส่วนร่วม	(๑) วิเคราะห์ได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีใครบ้างและอธิบายได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร (๒) ระบุได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและ/หรือกระบวนการทำงานใดบ้างขององค์กร (๓) ออกแบบรูปแบบและกิจกรรม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียแต่ละกลุ่มได้	(๑) วิเคราะห์ได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีใครบ้าง และอธิบายได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างไร (๒) ระบุได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มควรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและ/หรือกระบวนการทำงานใดบ้างของ องค์กร (๓) ออกแบบรูปแบบและกิจกรรมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้

องค์ประกอบ: นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
				(๔) เชื่อมโยงกิจกรรมการมีส่วนร่วมของแต่ละกลุ่มและฉายภาพรวมของการมีส่วนร่วมทั้งหมดได้
๓. การวัดและประเมินผลการมีส่วนร่วม: การออกแบบการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากการมีส่วนร่วมและการออกแบบวิธีการวัดและประเมินผลการมีส่วนร่วม	(๑) สืบค้น รวบรวมและ นำเสนอวิธีการวัดและตัวชี้วัดที่ เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมที่สำคัญต่อองค์กรได้ แต่ยังไม่สามารถออกแบบวิธีการวัดที่เหมาะสมได้	(๑) สืบค้น รวบรวม และนำเสนอวิธีการวัดและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมทีสำคัญต่อองค์กรได้ (๒) เลือกตัวชี้วัดและวิธีการวัดการ มีส่วนร่วมที่สำคัญต่อองค์กรได้ อย่างเป็นเหตุเป็นผล	(๑) สืบค้น รวบรวม และนำเสนอ วิธีการวัดและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมทีสำคัญต่อองค์กรได้ (๒) เลือกตัวชี้วัดและวิธีการวัดการมีส่วนร่วมที่สำคัญต่อองค์กรได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล (๓) ออกแบบเครื่องมือสำหรับการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากการมีส่วนร่วมได้	(๑) สืบค้น รวบรวม และนำเสนอวิธีการวัดและตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมทีสำคัญต่อองค์กรได้ (๒) เลือกตัวชี้วัดและวิธีการวัดการมีส่วนร่วมที่สำคัญต่อองค์กรได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล (๓) ออกแบบเครื่องมือสำหรับการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดจากการมีส่วนร่วมได้ (๔) สามารถออกแบบและแสดงให้เห็นถึงวิธีการวัดและประเมินผลการมีส่วนร่วมที่สำคัญต่อองค์กรได้
๔. การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการมีส่วนร่วม: การรู้จักและเข้าใจกระบวนการมีส่วนร่วม อิเล็กทรอนิกส์ การเลือกเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสม กับกระบวนการมีส่วนร่วมและการออกแบบเครื่องมือสำหรับการมีส่วนร่วม อิเล็กทรอนิกส์เบื้องต้น	๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์และอธิบายได้ว่างานส่วนใดขององค์กรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์	(๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์และอธิบายได้ว่างานส่วนใดขององค์กรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่ว อิเล็กทรอนิกส์ (๒) เลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับกิจกรรมการมี ส่วนรวมได้	(๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์และอธิบายได้ว่างานส่วนใดขององค์กรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์ (๒) เลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับกิจกรรมการมี ส่วนรวมได้ (๓) ออกแบบกิจกรรมการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์ได้	๑) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์และอธิบายได้ว่างานส่วนใดขององค์กรบ้างที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์ (๒) เลือกใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมกับกิจกรรมการมีส่วนรวมได้ (๓) ออกแบบกิจกรรม/นวัตกรรม การมีส่วนร่วมอิเล็กทรอนิกส์ได้ (๔) พัฒนาและทดสอบต้นแบบกิจกรรม/นวัตกรรมการมีส่วนร่วม อิเล็กทรอนิกส์ได้

๔. การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร (Strategic Thinking)

ความเข้าใจในนโยบายสถาบันและสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของส่วนงานได้ และหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผ่านกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ การคิดเชิงวิพากษ์ สามารถแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน ตลอดจนการคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน

คำนิยาม ๔ ระดับ: การคิดเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหาร (Strategic Thinking)

ระดับ	ความหมาย	คำนิยาม
ระดับ ๑	ต้องปรับปรุง	ปฏิบัติไม่ได้ตามที่ควรหรือที่องค์กรคาดหวัง
ระดับ ๒	พอใช้	ปฏิบัติได้น้อยกว่าที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง
ระดับ ๓	ดี	ปฏิบัติได้ตามที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง
ระดับ ๔	ดีมาก	ปฏิบัติได้มากกว่าที่ควรหรือองค์กรคาดหวัง

๔.๑ การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking -ST)

คำจำกัดความ : การคิด ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ รวมไปถึงความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางองค์กรในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตที่จะเกิดขึ้น

ผู้บริหารระดับต้น

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การวางแผนและจัดระบบงาน : ความสามารถในการกำหนดแนวทางการทำงาน โดยมีเป้าหมายและวิธีการว่าจะทำอะไร เมื่อไร อย่างไร	ไม่สามารถกำหนดวิธีการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงานได้	สามารถกำหนดวิธีการทำงานได้บ้างบางขั้นตอน	ต้องได้รับคำแนะนำบ้างเพื่อกำหนดวิธีการทำงาน สามารถตัดสินใจเองได้ค่อนข้างดี และงานมีประสิทธิภาพ	ต้องได้รับคำแนะนำเล็กน้อยเพื่อกำหนดวิธีการทำงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่น จึงจะได้ผลงานที่ถูกต้อง แสดงถึงความพยายามในการวางแผนบริหารการทำงานอย่างมีระบบ จนบรรลุผลสำเร็จในงาน
๒. ความคิดวิเคราะห์ปรับปรุงงาน: พิจารณาการแสดงพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการพยายามปรับปรุง	ปฏิบัติงานเช่นเดิมตามที่ปฏิบัติมา	เสนอภาระงานใหม่/วิธีการทำงานใหม่แต่หน่วยงานยังไม่ได้กำหนด	ปรับลด/ขั้นตอนการทำงานเดิมที่ซ้ำซ้อนโดยมีผลให้ส่วนงานที่	สร้างวิธีทำงานใหม่ที่มีผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
ขั้นตอนการปฏิบัติงานปรับเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร		เป็นภาระงานจริงหรือยังไม่เห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริง	ตนเองสังกัดปรับเปลี่ยนการทำงานแต่ยังไม่มีผลระดับองค์กร	ทำงานตามภาระงานของหน่วยงานได้
๓. การวางแผนกลยุทธ์: กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ ภายใต้ภารกิจหลักขององค์กร	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนแต่ยังปฏิบัติไม่ได้	สามารถระบุกิจกรรมหรืองานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวันได้โดยปฏิบัติได้ตามแผนงานที่กำหนด	สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติโดยอ้างอิงประสบการณ์และระบุปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้แผนงานบรรลุผลสำเร็จได้	สามารถกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์และแผนงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงระดับน้อยถึงปานกลางได้
๔. การดำเนินการเชิงรุก: การคาดการณ์ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์	มีการแก้ปัญหาเป็นครั้งคราว	สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์และข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สนับสนุนการตัดสินใจและระบุถึงเหตุผลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจนั้น ๆ ได้	สามารถคาดการณ์ปัญหาหน้างานและหาแนวทางในการป้องกันแก้ไข ปัญหา โดยการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนด ทางเลือกและตัดสินใจได้	สามารถประเมินประสิทธิภาพของแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมได้

ผู้บริหารระดับกลาง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การวางแผนและจัดระบบงาน: ความสามารถในการกำหนดแนวทางการทำงาน โดยมีเป้าหมายและวิธีการว่าจะทำอะไร เมื่อไร อย่างไร	สามารถกำหนดวิธีการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงานได้ แต่ กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่นของการทำงานได้แต่ต้องปรับแก้จำนวนมาก	สามารถวางแผนทั้งกระบวนงานได้ แต่ต้องได้รับการแนะนำบ่อยครั้ง	สามารถ จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่น แต่ต้องได้รับคำแนะนำบางครั้งจึงจะได้ผลงานที่ถูกต้อง	สามารถจัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่น มีผลงานที่ถูกต้องเป็นประจำสม่ำเสมอ มีการวางแผนบริหารการทำงานอย่างมีระบบ จนบรรลุผลสำเร็จในงาน

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๒. ความคิดวิเคราะห์ปรับปรุงงาน: พิจารณาการแสดงพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการพยายามปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานปรับเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร	ปฏิบัติงานเช่นเดิมตามที่ปฏิบัติมา คิดกระบวนการปรับปรุงงานได้ แต่ยังต้องปรับแก้	เสนอภาระงานใหม่/วิธีการทำงานใหม่หน่วยงานยังไม่ได้กำหนดเป็นภาระงานจริง แต่มีการส่งเสริมให้ทดลองใช้ในหน่วยงานของตนเพื่อเป็น Prototype เพราะเริ่มเห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริงในอนาคต	ปรับลด/ขั้นตอนการทำงานเดิมที่ซ้ำซ้อนโดยมีผลให้หน่วยงานต้นสังกัดปรับ/ลดขั้นตอนดังกล่าว	สร้างวิธีทำงานใหม่ที่มีผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานตามภาระงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริง
๓. การวางแผนกลยุทธ์: กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ ภายใต้ภารกิจหลัก	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนปฏิบัติได้ภายใต้คำแนะนำขแงผู้บังคับบัญชา	สามารถระบุกิจกรรมหรืองานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวัน แต่ละเดือน ไตรมาส และปี ได้โดยปฏิบัติได้ตามแผนงานที่กำหนด มีการจัดทำเอกสารคู่มือเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบ	สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติโดยอ้างอิงประสบการณ์และระบุปัจจัยที่มีส่วนช่วย ให้แผนงานบรรลุผลสำเร็จได้ระบุถึงโอกาสและปัจจัยที่มีส่วนทำให้แผนงานบรรลุผลสำเร็จ สามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิก ในทีมเทียบกับแผนงาน ที่กำหนด	สามารถกำหนดแผนงานเชิง กลยุทธ์และแผนงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูง และ ปรับเปลี่ยนแผนงานจากประสบการณ์ที่เป็น Best Practice ทั้งของตนเองและของบุคคลอื่น
๔. การดำเนินการเชิงรุก: การคาดการณ์ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์	มีการแก้ปัญหาที่มีจำนวนความถี่มากขึ้น แต่เลือกเฉพาะบางปัญหาที่สำคัญ	สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์และข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สนับสนุนการ ตัดสินใจและระบุถึงเหตุผลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจนั้น ๆ ได้รวมถึงการช่วยเหลือสมาชิกในทีแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทางานประจำ	สามารถคาดการณ์ปัญหาหน้างานและหาแนวทางในการป้องกัน แก้ไขปัญหา โดยการวิเคราะห์ สาเหตุกำหนด ทางเลือกและตัดสินใจได้เป็นอย่างดี โดยชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อการเลือก ตัดสินใจนั้นได้ สามารถจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อร่วมกันหาทางออกของปัญหาได้	สามารถประเมินประสิทธิภาพของแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหารวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไข ปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมได้ สนับสนุนบรรยากาศในการแก้ไขปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ของสมาชิกในทีมสามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเลือกในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ เกิดขึ้น

ผู้บริหารระดับสูง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การวางแผนและจัดระบบงาน: ความสามารถในการกำหนดแนวทางการทำงาน โดยมีเป้าหมายและวิธีการว่าจะทำอะไร เมื่อไร อย่างไร	สามารถกำหนดวิธีการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่นของการทำงานได้ แต่มีการปรับแก้ข้อผิดพลาดบ้าง	สามารถกำหนดวิธีการทำงานได้ในหลายขั้นตอน ที่เคยมีประสบการณ์ สามารถวางแผนทั้งกระบวนงานได้ มีข้อผิดพลาดจำนวนน้อยลง	สามารถกำหนดวิธีการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่น ได้ผลงานที่ถูกต้อง	สามารถกำหนดวิธีการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่น ได้ผลงานที่ถูกต้อง แสดงถึงความพยายามในการวางแผนบริหารการทำงานอย่างมีระบบ จนบรรลุผลสำเร็จในงาน
๒. ความคิดวิเคราะห์ปรับปรุงงาน: พิจารณาการแสดงพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการพยายามปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานปรับเพิ่มประสิทธิภาพของงานผู้ปฏิบัติงานและองค์กร	ปฏิบัติงานเช่นเดิมตามที่ปฏิบัติมา คิดกระบวนการปรับปรุงงานได้ นำเสนอวิธีการปรับปรุงงานให้แก่องค์กรได้ โดยยังไม่เป็นที่ยอมรับทั้งหมด	เสนอภาระงานใหม่/วิธีการทำงานใหม่หน่วยงานนำไปกำหนดเป็นภาระงานจริง เห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริงในบางงาน	ปรับลด/ขั้นตอนการทำงานเดิมที่ซ้ำซ้อนโดยมีผลให้หน่วยงานต้นสังกัดปรับ/ลดขั้นตอนดังกล่าวโดยมีคู่มือการปฏิบัติงาน	สร้างวิธีทำงานใหม่ที่มีผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานตามภาระงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริง
๓. การวางแผนกลยุทธ์ : กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ ภายใต้ภารกิจหลักคือ ๑)กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ๒) กำหนดพันธกิจ (Mission) ๓) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal) ๔) กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) ๕) กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา	มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนแต่ยังปฏิบัติไม่ได้	สามารถระบุกิจกรรมหรืองานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวันได้โดยปฏิบัติได้ตามแผนงานที่ กำหนดมีการจัดทำเอกสารคู่มือเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบ	สามารถกำหนดแผนการปฏิบัติโดยอ้างอิงประสบการณ์และระบุปัจจัยที่มีส่วนช่วย ให้แผนงานบรรลุผลสำเร็จได้ ระบุถึงโอกาสและปัจจัยที่มีส่วนทาให้แผนงานบรรลุผล สำเร็จ สามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสมาชิก ในทีมเทียบกับแผนงาน ที่กำหนด หรือ สามารถกำหนดแผนงานหลัก การปรับเปลี่ยนแผนการทางานและวางแผนสำรอง หากแผนหลักไม่ประสบผลสำเร็จ โดยผลักดันให้ทีมงานยึดมั่นต่อแผนงานและ เป้าหมายร่วมกัน	สามารถกำหนดแผนงานเชิงกลยุทธ์และแผนงานในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงและปรับเปลี่ยนแผนงานจากประสบการณ์ที่เป็น Best Practice ทั้งของตนเองและของบุคคลอื่น สามารถกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์กร สามารถให้คำปรึกษาแนะนำเทคนิคการกำหนดแผนงานที่มีประสิทธิภาพแก่ บุคคลอื่นได้

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๔. การดำเนินการเชิงรุก: การคาดการณ์ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์	มีการแก้ปัญหาเป็นครั้งคราว	สามารถแก้ปัญหาและตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์และข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์สนับสนุนการ ตัดสินใจและระบุถึงเหตุผลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจนั้น ๆ ได้รวมถึงการช่วยเหลือสมาชิกในทีแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทางานประจำ ระบุถึงผลกระทบของปัญหาที่จะเกิดขึ้นหากไม่รับดำเนินการแก้ไข	สามารถคาดการณ์ปัญหาหน้างานและหาแนวทางในการป้องกัน แก้ไข ปัญหาโดยการวิเคราะห์ สาเหตุ กำหนดทางเลือกและตัดสินใจได้เป็นอย่างดี โดยชี้แจงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อการเลือก ตัดสินใจนั้นได้สามารถจัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อร่วมกันหาทางออกของปัญหาได้ และสร้างโอกาส ให้กับหน่วยงาน	สามารถประเมินประสิทธิภาพของแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหารวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการให้เหมาะสมได้ สนับสนุนบรรยากาศในการแก้ไขปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ของสมาชิกในทีมสามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางเลือกในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่ เกิดขึ้น สามารถคาดคะเนแนวโน้มของปัญหาระดับองค์กรได้ จัดลำดับและวางแผนแก้ไขปัญหา โดยนำประสบการณ์ที่เป็น Best Practice มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ รวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำ สอนผู้อื่นให้สามารถแก้ไขปัญหาให้ประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง

๔.๒ การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking – CT)

คำจำกัดความ : มีกระบวนการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ปัญหา เป็นการใช้ข้อมูลและการแก้ปัญหา เพื่อช่วยตัดสินใจอย่างมีเหตุผลเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำหรือเชื่อต่อไป มีหลักฐานจากการวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนความคิดที่ว่าคนเราสามารถเรียนรู้วิธีคิดในการตัดสินใจและการแก้ปัญหาได้

ผู้บริหารระดับต้น

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. ความสามารถในการตั้งคำถาม: การตั้งคำถามเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดเชิงวิพากษ์โดยต้องตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ มีเหตุผล และนำไปสู่การคิดใหม่ ทำใหม่ หรือคิดในเรื่องเดิมแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงาน	ระบุประเด็นสำคัญได้บางประเด็น โดยเปรียบเทียบความเหมือนกันและความแตกต่างกันได้	ตัดสินใจได้ว่าข้อมูลใดใช้ได้หรือเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ตั้งคำถามที่เหมาะสมได้	ในการตั้งคำถามสามารถ ระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ได้	ในการตั้งคำถามสามารถระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ได้ รู้ตรวจสอบความคงที่ของข้อมูลได้ ระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ได้รู้
๒. ความสามารถในการประสานข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ : เกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใด ได้อย่างไม่ขัดแย้ง แล้วนำมาสร้างเป็นความคิดรวบยอดหรือกรอบความคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป หลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน	สามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์ ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้	ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์	ระบุสภาพปัจจุบันปัญหาความต้องการของงานและแนวทางการป้องกัน แก้ไขปัญหาที่หลากหลายและปฏิบัติได้และสอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารระดับกลาง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. ความสามารถในการตั้งคำถาม: การตั้งคำถามเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดเชิงวิพากษ์โดยต้องตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ มีเหตุผล และนำไปสู่การคิดใหม่ ทำใหม่	ระบุประเด็นสำคัญได้ โดยเปรียบเทียบความเหมือนกันและความแตกต่างกันได้ และตั้งคำถามที่เหมาะสมได้	ตัดสินใจได้ว่าข้อมูลใดใช้ได้หรือเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ตั้งคำถามที่เหมาะสมได้ โดยแยกแยะระหว่างความจริงกับความคิดเห็นได้ และตัดสินได้ว่าการกระทำใดเป็นการกระทำที่สมเหตุสมผล	ในการตั้งคำถามสามารถระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ได้ รู้ตรวจสอบความคงที่ของข้อมูลได้ ระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้	ในการตั้งคำถามสามารถระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ได้ รู้ตรวจสอบความคงที่ของข้อมูลได้ ระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ ได้รู้ว่าข้อมูลใดเบี่ยงเบน ข้อมูลใดเป็นการชวนเชื่อหรือลำเอียง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
หรือคิดในเรื่องเดิมแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงาน				
๒. ความสามารถในการประสานข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ : เกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใด ได้อย่างไม่ขัดแย้งแล้วนำมาสร้างเป็นความคิดรวบยอด หรือกรอบความคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไป หลักเกณฑ์สามัญสำนึก กฎระเบียบ แนวทางการปฏิบัติมาใช้ในการระบุประเด็นปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน	สามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้	ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิดที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม	ระบุสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและแนวทางการป้องกัน แก้ไขปัญหาที่ หลากหลายและปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร และมีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยภาวะคุกคามหรือโอกาสความสำเร็จของงานหรือองค์กร

ผู้บริหารระดับสูง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. ความสามารถในการตั้งคำถาม: การตั้งคำถามเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดเชิงวิพากษ์โดยต้องตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ มีเหตุผล และนำไปสู่การคิดใหม่ ทำใหม่หรือคิดในเรื่องเดิมแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงาน	ระบุประเด็นสำคัญได้ โดยเปรียบเทียบความเหมือนกันและความแตกต่างกันได้ และตั้งคำถามที่เหมาะสมได้ ระดมความเห็นจากทีมงานในการร่วมตั้งคำถาม	ตัดสินใจได้ว่าข้อมูลใดใช้ได้หรือเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ตั้งคำถามที่เหมาะสมได้ โดยแยกแยะระหว่างความจริงกับความคิดเห็นได้ และตัดสินได้ว่าการกระทำใดเป็น การกระทำที่ สมเหตุสมผล โดยคำถามไม่มีอคติ ที่มาจากความเห็นส่วนตัว มีการระดมความเห็นของทีม	ในการตั้งคำถามสามารถ ระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ได้ รู้ตรวจสอบความคงที่ของข้อมูลได้ ระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ คำถามมีประโยชน์ต่อองค์กร	ในการตั้งคำถามสามารถระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ได้ รู้ตรวจสอบความคงที่ของข้อมูลได้ ระบุความคิด สมมุติฐานที่แฝงไว้ ได้รู้ว่าข้อมูลใดเบี่ยงเบน ข้อมูลใดเป็นการชวนเชื่อ หรือลำเอียง รับรู้ถึงค่านิยมที่แตกต่างกันและรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดี ประเมินได้ว่าข้อมูลที่จำเป็นมีอะไรบ้าง ต้องใช้ข้อมูลมากเพียงใด
๒. ความสามารถในการประสานข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ : เกี่ยวกับ	ใช้กฎพื้นฐานทั่วไปหลักเกณฑ์ หรือสามัญสำนึกในการระบุประเด็น	สามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์ระบุถึงความเชื่อมโยงของข้อมูล	ประยุกต์ทฤษฎีหรือแนวคิดซับซ้อน ประยุกต์ใช้ทฤษฎี แนวคิด	ระบุสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงานและแนวทางการ

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
เรื่องหนึ่งเรื่องใด ได้อย่างไม่ขัดแย้ง แล้วนำมาสร้างเป็นความคิดรวบยอด หรือกรอบความคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น	ปัญหา หรือแก้ปัญหาในงาน มีการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร จากบุคคลที่เกี่ยวข้องในงาน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	แนวโน้ม และความไม่ครบถ้วนของข้อมูลได้ ประยุกต์ใช้ประสบการณ์ในการระบุประเด็นปัญหาหรือแก้ปัญหาในงานได้สามารถสร้างกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับองค์กร	ที่ซับซ้อน หรือแนวโน้มในอดีตในการระบุหรือแก้ปัญหาตามสถานการณ์ แม้ในบางกรณีแนวคิดที่นำมาใช้กับสถานการณ์อาจไม่มีสิ่งบ่งบอกถึงความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันเลยก็ตาม สามารถสร้างกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในระดับองค์กรและมีการนำไปใช้อย่างเห็นผลลัพธ์ด้านบวก	ป้องกัน แก้ไขปัญหาที่ หลากหลายและปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร และมีการระบุตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยภาวะคุกคามหรือโอกาสความสำเร็จของงานหรือองค์กรจัดทำแผนงานโครงการรองรับดำเนินกิจกรรมและประเมินผลการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน โดยนำผลการประเมินไปใช้ พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

๔.๓ การแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อน (Solving Complex Problem-SCP)

คำจำกัดความ: มีการสืบค้นข้อมูล ทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนๆ ย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้ ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติ

ผู้บริหารระดับต้น

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การสืบค้นข้อมูล: กระบวนการค้นหาข้อมูล รวมไปถึงสารสนเทศที่ต้องการ โดยใช้เครื่องมือสืบค้นสารสนเทศโดยการสืบค้นสารสนเทศ เป็นไปได้ทั้งการสืบค้นสารสนเทศด้วยระบบมือ (Manual	แสดงออกน้อยถึงความสนใจและความตั้งใจที่จะสืบค้นหาข้อมูลเพื่อให้สามารถเข้าใจเรื่องเดิมปัญหาหรือสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน	อธิบายได้ถึงข้อมูลที่ต้องการสืบค้นและแหล่งที่อาจสืบค้นได้โดยมีหัวหน้างานให้คำแนะนำบ้าง ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาข้อมูลในระดับต้น	รู้จักที่จะตั้งคำถามเจาะลึกเพื่อหาต้นตอของสถานการณ์ปัญหาหรือโอกาส ที่อาจแอบแฝงอยู่และให้คำปรึกษาแนะนาแก่สมาชิกในทีมงานถึงแนวทางการ	วางแผนจัดระบบการสืบค้นและการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
system) และการสืบค้นสารสนเทศด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer system)			สืบค้นข้อมูลได้ตามกรอบที่กำหนด	
๒. การวางแผน และจัดการปัญหาในระบบงาน: ความสามารถในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา โดยมีเป้าหมายและวิธีการว่าจะทำอะไร เมื่อไร อย่างไร	ไม่สามารถกำหนดวิธีการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่นของการทำงานได้เลย แม้จะได้รับคำแนะนำหรือกำกับวิธีการก็ตาม	สามารถกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้บ้างบางขั้นตอน ที่เคยมีประสบการณ์ แต่ไม่สามารถวางแผนทั้งกระบวนงานได้ แม้ได้รับการแนะนำ	ต้องได้รับคำแนะนำบ้างเพื่อกำหนดวิธีการแก้ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่น จึงจะได้ผลงานที่ถูกต้อง	สามารถคิด/ กำหนดวิธีการแก้ปัญหาจัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่นด้วยตนเองอย่างเหมาะสมได้ผลงานที่ถูกต้อง
๓. ความคิดวิเคราะห์ปรับปรุงงาน: พิจารณาการแสดงพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการพยายามปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานปรับเพิ่มประสิทธิภาพของงานผู้ปฏิบัติงานและองค์กร	ปฏิบัติงานเช่นเดิมตามที่ปฏิบัติมา	เสนอภาระงานใหม่/วิธีการทำงานใหม่แต่หน่วยงานยังไม่ได้กำหนดเป็นภาระงานจริงหรือยังไม่เห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริง	ปรับลด/ขั้นตอนการทำงานเดิมที่ซ้ำซ้อนโดยมีผลให้หน่วยงานต้นสังกัดปรับ/ลดขั้นตอนดังกล่าว	สร้างวิธีทำงานใหม่ที่มีผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานตามภาระงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ผู้บริหารระดับกลาง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การสืบค้นข้อมูล: กระบวนการค้นหาข้อมูล รวมไปถึงสารสนเทศที่ต้องการ โดยใช้เครื่องมือสืบค้นสารสนเทศโดยการสืบค้นสารสนเทศ เป็นไปได้ทั้งการสืบค้นสารสนเทศด้วยระบบมือ (Manual system) และการสืบค้นสารสนเทศด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer system)	แสดงออกน้อยถึงความสนใจและความตั้งใจที่จะสืบค้นหาข้อมูลเพื่อให้สามารถเข้าใจเรื่องเดิมปัญหาหรือสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน อธิบายได้ถึงข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วในการปฏิบัติงานได้น้อย ยังไม่สามารถจัดเตรียมหัวข้อแนวคำถามและรายละเอียดที่ต้องการ	อธิบายได้ถึงข้อมูลที่ต้องการสืบค้นและแหล่งที่อาจสืบค้นได้โดยมีหัวหน้างานให้คำแนะนำบ้าง ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาข้อมูลในระดับต้น ใช้วิธีการต่าง ๆในการเสาะแสวงหาข้อมูลเพื่อนามาใช้ประโยชน์ในงาน	รู้จักที่จะตั้งคำถามเจาะลึกเพื่อหาต้นตอของสถานการณ์ปัญหาหรือโอกาส ที่อาจแอบแฝงอยู่ และ ให้คำปรึกษาแนะนาแก่สมาชิกในทีมงานถึงแนวทางการสืบค้นข้อมูลได้ตามกรอบ ที่กำหนด ติดตามและตรวจสอบข้อมูลที่สืบค้นได้ให้เป็นไปตามข้อเท็จจริงกำหนดแหล่งการแสวงหาข้อมูล ทัศนะ ความคิดเห็น ภูมิหลังประวัติความ	วางแผนจัดระบบการสืบค้นและการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้ง ภายในและภายนอกองค์การ สร้างเครือข่ายกับผู้อื่นหรือหน่วยงาน/องค์กรที่สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการ หรือให้รายละเอียดในการสืบเสาะหาข้อมูลได้กว้างขวางขึ้น

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
			เป็นมาประสบการณ์ ฯลฯ จากผู้รู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง	
๒. การวางแผน และจัดการปัญหาในระบบงาน: ความสามารถในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา โดยมีเป้าหมายและวิธีการว่าจะทำอะไร เมื่อไร อย่างไร	ไม่สามารถกำหนดวิธีการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่นของการทำงานได้บ้าง และมีการขอ รับคำแนะนำหรือกำกับวิธีการก็ตาม	สามารถกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้บางขั้นตอนที่เคยมีประสบการณ์ สามารถวางแผนทั้งกระบวนงานได้ ภายใต้การได้รับการแนะนำ	ต้องได้รับคำแนะนำบ้างเพื่อกำหนดวิธีการแก้ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่น จึงจะได้ผลงานที่ถูกต้องแสดงถึงความพยายามในการวางแผนบริหารการทำงานอย่างมีระบบ	สามารถคิด/ กำหนดวิธีการแก้ปัญหาจัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่นด้วยตนเองอย่างเหมาะสมได้ผลงานที่ถูกต้อง แสดงถึงการวางแผนบริหารการทำงานอย่างมีระบบ จนบรรลุผลสำเร็จในงาน
๓. ความคิดวิเคราะห์ปรับปรุงงาน: พิจารณาการแสดงพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการพยายามปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานปรับเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร	ปฏิบัติงานเช่นเดิมตามที่ปฏิบัติมา มีความต้องการที่จะปรับปรุงงานในบางส่วนที่มีความสำคัญ	เสนอภาระงานใหม่/วิธีการทำงานใหม่แต่หน่วยงานยังไม่ได้กำหนดเป็นภาระงานจริง เริ่มเห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริงในบางส่วน	ปรับลด/ขั้นตอนการทำงานเดิมที่ซ้ำซ้อนโดยมีผลให้หน่วยงานต้นสังกัดปรับ/ลดขั้นตอนดังกล่าวในคู่มือการปฏิบัติงาน	สร้างวิธีทำงานใหม่ที่มีผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานตามภาระงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และสามารถเห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริง

ผู้บริหารระดับสูง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การสืบค้นข้อมูล: กระบวนการค้นหาข้อมูล รวมไปถึงสารสนเทศที่ต้องการ โดยใช้เครื่องมือสืบค้นสารสนเทศโดยการสืบค้นสารสนเทศ เป็นไปได้ทั้งการสืบค้นสารสนเทศด้วยระบบมือ (Manual system) และการสืบค้น	แสดงออกน้อยถึงความสนใจและความตั้งใจที่จะสืบค้นหาข้อมูลเพื่อให้สามารถเข้าใจเรื่องเดิมปัญหาหรือสถานการณ์ได้อย่างชัดเจน อธิบายได้ถึงข้อมูลและแหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วในการปฏิบัติงานได้น้อย ยังไม่สามารถจัดเตรียมหัวข้อแนวคำถามและ	อธิบายได้ถึงข้อมูลที่ต้องการสืบค้นและแหล่งที่อาจสืบค้นได้โดยมีหัวหน้างานให้คำแนะนำบ้าง ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาข้อมูลในระดับต้น ใช้วิธีการต่าง ๆในการเสาะแสวงหาข้อมูลเพื่อนามาใช้	รู้จักที่จะตั้งคำถามเจาะลึกเพื่อหาต้นตอของสถานการณ์ปัญหาหรือโอกาส ที่อาจแอบแฝงอยู่ และให้คำปรึกษาแนะนาแก่สมาชิกในทีมงานถึงแนวทางการสืบค้นข้อมูลได้ตามกรอบ ที่กำหนดติดตามและตรวจสอบข้อมูลที่สืบค้นได้ให้เป็นไปตามข้อเท็จจริงกำหนดแหล่ง	วางแผนจัดระบบการสืบค้นและการแสวงหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การ สร้างเครือข่ายกับผู้อื่นหรือหน่วยงาน/องค์กรที่สามารถให้ข้อมูลที่ต้องการหรือให้รายละเอียดในการสืบเสาะหาข้อมูลได้กว้างขวางขึ้น ประเมินข้อดีข้อเสียจากข้อมูลที่สืบค้นเพื่อนำมา

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
สารสนเทศด้วยระบบคอมพิวเตอร์ (Computer system)	รายละเอียดที่ต้องการสืบค้น/สอบถามจากหน่วยงานต่างๆ สอบถามบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องถึงข้อมูลที่ต้องการหรือแสวงหา	ประโยชน์ในงาน คิดค้นหาแนวทางหรือแสวงหาตัวบุคคลซึ่งอาจเกี่ยวข้องและอาจช่วยให้ข้อมูลหรือคำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาหาข้อมูล	การแสวงหาข้อมูล ทัศนะ ความคิดเห็น ภูมิหลังประวัติความเป็นมา ประสบการณ์ ฯลฯ จากผู้รู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรง มีทักษะในการใช้เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศในการแสวงหาข้อมูลในระดับดีมาก ให้คำแนะนาผู้อื่นถึงวิธีการแนวทางหรือขั้นตอนการปฏิบัติในการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้ได้ผลลัพธ์	วางแผนการทำงานหรือใช้ประโยชน์ในการทำงาน
๒. การวางแผน และจัดการปัญหาในระบบงาน: ความสามารถในการกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา โดยมีเป้าหมายและวิธีการว่าจะทำอะไร เมื่อไร อย่างไร	ไม่สามารถกำหนดวิธีการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่นของการทำงานได้เลย แม้จะได้รับคำแนะนำหรือกำกับวิธีการก็ตาม	สามารถกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้ในหลายขั้นตอน ที่เคยมีประสบการณ์ แต่ไม่สามารถวางแผนทั้งกระบวนงานทั้งหมด ยินดีได้รับการแนะนำ	ต้องได้รับคำแนะนำบ้างเพื่อกำหนดวิธีการแก้ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของงาน กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่น จึงจะได้ผลงานที่ถูกต้องแสดงถึงความพยายามในการวางแผนบริหารการทำงานอย่างมีระบบ จนสามารถบรรลุผลสำเร็จในหลายส่วนของงาน	สามารถคิด/ กำหนดวิธีการแก้ปัญหา จัดลำดับความสำคัญของงานที่มีผลในระดับใหญ่ต่อองค์กร กำหนดขั้นตอน เวลา และเงื่อนไขอื่นด้วยตนเองอย่างเหมาะสมได้ผลงานที่ถูกต้อง แสดงถึงการวางแผนบริหารการทำงานอย่างมีระบบ จนบรรลุผลสำเร็จในงานอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง
๓. ความคิดวิเคราะห์ปรับปรุงงาน: พิจารณาการแสดงพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการพยายามปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานปรับเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ผู้ปฏิบัติงาน และองค์กร	ปฏิบัติงานเช่นเดิมตามที่ปฏิบัติมา	เสนอภาระงานใหม่/วิธีการทำงานใหม่แต่หน่วยงานยังไม่ได้กำหนดเป็นภาระงานจริง หรือยังไม่เห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริง	ปรับลด/ขั้นตอนการทำงานเดิมที่ซ้ำซ้อนโดยมีผลให้หน่วยงานต้นสังกัดปรับ/ลดขั้นตอนดังกล่าวในคู่มือการปฏิบัติงาน มีการทดลองทดสอบการวิเคราะห์ปรับปรุงงานนั้น ได้รับการยอมรับจนเกิด Best Practice	สร้างวิธีทำงานใหม่ที่มีผลให้เพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานตามภาระงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และสามารถเห็นผลของการเพิ่มประสิทธิภาพจริง วัดผลได้เกิดคู่มือ หรือ Best Practice ที่สามารถนำไปเป็นตัวอย่างแก่องค์กร

๔.๔ การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking-INT)

คำจำกัดความ: มีการสร้างบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม จนสามารถพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องและต่อยอดเป็นการพัฒนานวัตกรรมทางการดำเนินงาน (Process Innovation) และการบริการในแต่ละส่วนงาน (Service Innovation)

ผู้บริหารระดับต้น

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การระดมสมองในองค์กร การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความสร้างสรรค์:มีบรรยากาศขององค์กรแห่งนวัตกรรม เกิดความตื่นตัว ความร่วมมือ การทำงานในระดับบุคคล ทีมงาน และมีความสนุกในการริเริ่มนวัตกรรม	เข้าใจความคิดที่แตกต่างในองค์กร ชี้แจงแนวทางด้านนวัตกรรมได้ สามารถระดมกำลังให้เกิดการสร้างสรรค์ในขั้นต้น อันเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม	เข้าใจความแตกต่าง และประสานความแตกต่างเพื่อร่วมสร้างความคิดใหม่ แนวทางการทำงานใหม่ จนได้แผนการดำเนินงานเบื้องต้นที่นำไปสู่นวัตกรรม โดยองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วม	เริ่มมีบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม สามารถรับมือกับความคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในขณะปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สามารถคิดและพิจารณาภาพรวมเกี่ยวกับความ คิดเห็นและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในการทำงาน	มีบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ริเริ่มมีนวัตกรรมในการทำงานและการบริการของส่วนงาน เกิดการทดลองใช้และมีแผนจะยกระดับนวัตกรรมให้เป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย
๒. การคัดกรองแนวคิดที่เป็นไปได้: คำนึงถึงประโยชน์ในการใช้ทรัพยากร และความเป็นไปได้ผ่านคำถาม ๔ ข้อ ‘ทำแล้วนักศึกษา ชุมชน สังคมได้ประโยชน์หรือไม่’ ‘ทำแล้วองค์กรได้ประโยชน์หรือไม่’ ‘ทำได้จริงหรือไม่’ และ ‘มีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่’	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับน้อย ต่ำกว่าร้อยละ ๕๐	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม มีกรอบการประเมินอย่างง่าย ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับกลาง ร้อยละ ๕๑ -๖๐	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรมมีกรอบการประเมินผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับค่อนข้างดี ร้อยละ ๖๐-๗๕	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม มีกรอบการประเมินหลักเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นระบบ มีคณะทำงานในการคัดเลือกนวัตกรรมที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับดีมากสำหรับผู้บริหารระดับต้น ร้อยละ ๗๕ ขึ้นไป
๓. การทดลอง ปรับปรุงนวัตกรรมและทำซ้ำ: ทดลองนำต้นแบบหรือข้อสรุปที่จะนำไปใช้จริงมาปฏิบัติก่อน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพตลอดจนประเมินผล เสร็จและนำปัญหาหรือข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้น	ไม่มี หรืออาจมีการดำเนินงานด้านนวัตกรรมแต่ไม่ได้นำแนวคิดนวัตกรรมไปทดสอบกับผู้ใช้งาน	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน นำผลการทดสอบมาเป็นแนวทางการปรับปรุง และแก้ไขจนเกิดนวัตกรรมใดนวัตกรรมหนึ่งใน	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน นำผลการทดสอบมาเป็นแนวทางการปรับปรุง และแก้ไขจนเกิดนวัตกรรมใดนวัตกรรมหนึ่งในองค์กร เกิดการส่งเสริมที่ต่อเนื่อง	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน โดยทำการปรับปรุง ก่อนที่จะสามารถนำไปใช้งานได้จริง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริง รวมไปถึงทำซ้ำเพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอ หรือพฤติกรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม		องค์กร แต่ยังไม่เกิดการส่งเสริมที่ต่อเนื่อง และยังไม่ได้ทำซ้ำ	และทำซ้ำ มีการมอบหมายผู้ทำนวัตกรรม แต่ยังไม่สามารถสร้างทีมได้	

ผู้บริหารระดับกลาง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การระดมสมองในองค์กร การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความสร้างสรรค์: มีบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม เกิดความตื่นตัว ความร่วมมือ การทำงานในระดับบุคคล ทีมงาน และมีความสนุกในการริเริ่มนวัตกรรม	เข้าใจความคิดที่แตกต่างในองค์กร ชี้แจงแนวทางด้านนวัตกรรมได้ สามารถระดมกำลังให้เกิดการสร้างสรรค์ในขั้นต้น อันเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมมี Self-Awareness ด้านนวัตกรรม ของตนเอง	เข้าใจความแตกต่าง และประสานความแตกต่างเพื่อร่วมสร้างความคิดใหม่ แนวทางการทำงานใหม่ จนได้แผนการดำเนินงานเบื้องต้นที่นำไปสู่นวัตกรรม โดยองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมยอมรับความหลากหลาย ด้านนวัตกรรมขององค์กร	เริ่มมีบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม สามารถรับมือกับความคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในขณะปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สามารถคิดและพิจารณาภาพรวม เกี่ยวกับความ คิดเห็นและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในการทำงาน มีกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ โดยการแยกปัญหานั้นออกเป็น ส่วนๆ ทั้งข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น สามารถคิดสังเคราะห์เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้	มีบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ริเริ่มมีนวัตกรรมในการทำงานและการบริการของส่วนงาน เกิดการทดลองใช้และมีแผนจะยกระดับนวัตกรรมให้เป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย มีระบบสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กรเช่น การให้รางวัล การประกวดแข่งขันที่สร้างสรรค์
๒. การคัดกรองแนวคิดที่เป็นไปได้: คำนึงถึงประโยชน์ในการใช้ทรัพยากร และความเป็นไปได้ผ่านคำถาม ๔ ข้อ ‘ทำแล้วนักศึกษา ชุมชน สังคมได้ประโยชน์หรือไม่’ ‘ทำแล้วองค์กรได้ประโยชน์หรือไม่’ ‘ทำได้จริง	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม มีกรอบการประเมินอย่างง่าย ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับกลางสำหรับผู้บริการระดับกลาง น้อยละ ๖๑- ๗๐	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรมมีกรอบการประเมิน ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับดี สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม มีกรอบการประเมินหลักเกณฑ์การให้คะแนนที่เป็นระบบ มีคณะทำงานในการคัดเลือกนวัตกรรมที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการ

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
หรือไม่' และ 'มีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่'				ประเมินตนเองขององค์กรในระดับดีมาก ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป
๓. การทดลอง ปรับปรุงนวัตกรรมและทำซ้ำ: ทดลองนำต้นแบบหรือข้อสรุปที่จะนำไปใช้จริงมาปฏิบัติติก่อน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพตลอดจนประเมินผล เสร็จและนำปัญหาหรือข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริง รวมไปถึงทำซ้ำเพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอ หรือพฤติกรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม	ไม่มี หรืออาจมีการดำเนินงานด้านนวัตกรรม มีการนำแนวคิดนวัตกรรมไปทดสอบกับผู้ใช้งาน อาจยังไม่สัมฤทธิ์ผล	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน นำผลการทดสอบมาเป็นแนวทางการปรับปรุง และแก้ไขจนเกิดนวัตกรรมใดนวัตกรรมหนึ่งในองค์กร เกิดการส่งเสริมที่ต่อเนื่องและทำซ้ำ	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน นำผลการทดสอบมาเป็นแนวทางการปรับปรุง และแก้ไขจนเกิดนวัตกรรมใดนวัตกรรมหนึ่งในองค์กร เกิดการส่งเสริมที่ต่อเนื่อง และทำซ้ำ ยังไม่มีทีมงานนวัตกรรมที่รับผิดชอบต่อเนื่อง แต่สามารถรวมทีมได้ในหลายๆครั้ง	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน โดยทำการปรับปรุง ก่อนที่จะสามารถนำไปใช้งานได้จริง นำนวัตกรรมไปสู่ 'กระบวนการจริง' เช่นการวิเคราะห์การปฏิบัติการเกิดผลิตภัณฑ์ หรืองานบริการใหม่ที่พร้อมจะส่งมอบแก่ผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภายใน และบุคคลภายนอก

ผู้บริหารระดับสูง

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๑. การระดมสมองในองค์กร การสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่ทำให้เกิดความสร้างสรรค์: มีบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม เกิดความตื่นตัว ความร่วมมือการทำงานในระดับบุคคล ทีมงาน และมีความสนุกในการริเริ่มนวัตกรรม	เข้าใจความคิดที่แตกต่างในองค์กร ชี้แจงแนวทางด้านนวัตกรรมได้ สามารถระดมกำลังให้เกิดการสร้างสรรค์ในขั้นต้น อันเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม มี Self-Awareness ด้านนวัตกรรมของตนเอง และมีความต้องการจะผลักดันให้เกิดนวัตกรรมระดับองค์กร แต่ยังไม่สามารถทำได้สำเร็จ	เข้าใจความแตกต่าง และประสานความแตกต่างเพื่อร่วมสร้างความคิดใหม่ แนวทางการทำงานใหม่ จนได้แผนการดำเนินงานเบื้องต้นที่นำไปสู่นวัตกรรม โดยองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วมยอมรับความแตกต่างหลากหลายในนวัตกรรมขององค์กร มีส่วนสนับสนุนให้ทุกคนทำงานเป็นทีมด้านนวัตกรรม	เริ่มมีบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม สามารถรับมือกับความคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในขณะปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สามารถคิดและพิจารณาภาพรวม เกี่ยวกับความคิดเห็นและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ในการทำงาน มีกระบวนการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ โดยการแยกปัญหานั้นออกเป็น ส่วนๆ ทั้งข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็น สามารถคิดสังเคราะห์เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้	มีบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม ริเริ่มมีนวัตกรรมในการทำงาน และการบริการของส่วนงาน เกิดการทดลองใช้และมีแผนจะยกระดับนวัตกรรมให้เป็นรูปธรรมที่สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย มีระบบสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมในองค์กรเช่น การให้รางวัล การประกวดแข่งขันที่สร้างสรรค์ สร้างวัฒนธรรมขององค์ด้านนวัตกรรม

องค์ประกอบ:นิยาม	ระดับที่ ๑=ต้องปรับปรุง	ระดับที่ ๒=พอใช้	ระดับที่ ๓=ดี	ระดับที่ ๔=ดีมาก
๒. การคัดกรองแนวคิดที่เป็นไปได้: คำนึงถึงประโยชน์ในการใช้ทรัพยากร และความเป็นไปได้ผ่านคำถาม ๔ ข้อ ‘ทำแล้วนักศึกษา ชุมชน สังคมได้ประโยชน์หรือไม่’ ‘ทำแล้วองค์กรได้ประโยชน์หรือไม่’ ‘ทำได้จริงหรือไม่’ และ ‘มีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่’	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม มีกรอบการประเมินอย่างง่าย ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับกลางสำหรับผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ ๗๑ – ๘๐	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรมมีกรอบการประเมิน ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับดี สำหรับผู้บริหารระดับสูง ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป	มีกระบวนการคัดกรองความคิดเชิงนวัตกรรม มีกรอบการประเมินหลักเกณฑ์การให้คะแนนที่เป้นระบบ มีคณะทำงานในการคัดเลือกนวัตกรรมที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผ่านคำถาม ๔ คำถามโดยมีคะแนนผ่านกระบวนการประเมินตนเองขององค์กรในระดับดีมาก ร้อยละ ๘๐ ขึ้นไป และพิจารณาความสามารถด้านการคิดเชิงนวัตกรรมที่สามารถทำได้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องจนเกิดการเป็นแบบอย่าง
๓. การทดลอง ปรับปรุงนวัตกรรม และทำซ้ำ: ทดลองนำต้นแบบหรือข้อสรุปที่จะนำไปใช้จริงมาปฏิบัติติก่อน เพื่อทดสอบประสิทธิภาพ ตลอดจนประเมินผล เสร็จและนำปัญหาหรือข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริง รวมไปถึงทำซ้ำเพื่อให้เกิดความสม่ำเสมอ หรือพฤติกรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม	ไม่มี หรืออาจมีการดำเนินงานด้านนวัตกรรม นำแนวคิดนวัตกรรมไปทดสอบกับผู้ใช้งาน มีผลสัมฤทธิ์บ้าง	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน นำผลการทดสอบมาเป็นแนวทางการปรับปรุง และแก้ไขจนเกิดนวัตกรรมนในองค์กรจำนวนมาก เกิดการส่งเสริมที่ต่อเนื่อง และทำซ้ำ เกิดความสำเร็จจำนวนมาก แต่ไม่ทั้งหมด	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน นำผลการทดสอบมาเป็นแนวทางการปรับปรุง และแก้ไขจนเกิดนวัตกรรมใดนวัตกรรมหนึ่งในองค์กร เกิดการส่งเสริมที่ต่อเนื่อง และทำซ้ำ มีทีมงานนวัตกรรม	นำแนวคิดนวัตกรรมมาพัฒนาเพิ่มแล้วค่อยนำไปทดสอบกับผู้ใช้งาน โดยทำการปรับปรุง ก่อนที่จะสามารถนำไปใช้งานได้จริง นำนวัตกรรมไปสู่ ‘กระบวนการจริง’ เช่นการวิเคราะห์การปฏิบัติการ เกิดผลิตภัณฑ์ หรืองานบริการใหม่ที่พร้อมจะส่งมอบแก่ผู้รับบริการไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภายใน และบุคคลภายนอก และมีการทำซ้ำ โดยทุกกระบวนการมีผู้รับผิดชอบชัดเจน

CMUIDP
CHIANG MAI UNIVERSITY INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN