



แผนพัฒนาบุคลากร

กองกฎหมาย

ประจำปี 2566 - 2570

## คำนำ

แผนพัฒนาบุคลากร กองกฎหมายจัดทำขึ้นภายใต้กรอบนโยบายและแผนกลยุทธ์ภายใต้การนำของ อธิการบดีมหาวิทยาลัยพะเยา และหน่วยงานได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนกลยุทธ์กองกฎหมายและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยกองกฎหมายได้รวบรวมข้อมูลทุกงานภายในกองกฎหมายมาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดย รวบรวมหลักเกณฑ์และวิธีการในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาตนเอง รวมถึงการประเมินตนเองตามตัวชี้วัด ของมหาวิทยาลัย กองกฎหมายจึงได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและแผนกลยุทธ์กองกฎหมาย และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนพัฒนาบุคลากรฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรกองกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

กองกฎหมาย

มหาวิทยาลัยพะเยา

# สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	ข
ส่วนที่ 1.....	1
ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลบุคลากร กองกฎหมาย .....	1
1.1 ประวัติความเป็นมา.....	1
1.2 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และสรรณะหลักของหน่วยงาน .....	2
1.3 สถานภาพปัจจุบัน.....	2
ส่วนที่ 2.....	4
กรอบและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร .....	4
แผนที่ยุทธศาสตร์ กองกฎหมาย (Strategies Map).....	4
การวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนา (SWOT Analysis).....	5
กรอบแนวคิดและเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	5
วัตถุประสงค์ .....	8
ส่วนที่ 3.....	9
นโยบายและระบบ .....	9
นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวกับผลผลิต .....	9
โครงสร้างองค์กร .....	12
โครงสร้างการบริหารงาน.....	13
ข้อมูลบุคลากรปัจจุบัน.....	14
ส่วนที่ 4.....	16
การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังและแผนอัตรากำลัง.....	16
ส่วนที่ 5.....	18
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล.....	18

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารัพยากรบุคคล .....	19
การพัฒนารัพยากรบุคคลยึดกรอบกลยุทธ์ 2 ด้าน .....	20
เป้าหมายการพัฒนารัพยากรบุคคล .....	24
ส่วนที่ 6.....	25
คำตอบแทนและสวัสดิการ .....	25
ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ .....	25
ส่วนที่ 7.....	26
ระบบการประเมิน.....	26
สมรรถนะ .....	26
ส่วนที่ 8.....	42
ระบบความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ Career Path .....	42
ส่วนที่ 9.....	47
สรุปแนวทางในการพัฒนาในอนาคต .....	47

## ส่วนที่ 1

### ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลบุคลากร กองกฎหมาย

#### 1. ข้อมูลพื้นฐาน

##### 1.1 ประวัติความเป็นมา

มหาวิทยาลัยพะเยา ได้รับการยกฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและมีฐานะเป็นนิติบุคคลอย่างเต็มรูปแบบ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา หน้า 4 เล่ม 127 ตอนที่ 44 ก เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2553 มีผลเป็นมหาวิทยาลัยพะเยา (University of Phayao) โดยสมบูรณ์แบบตั้งแต่วันที่ 17 กรกฎาคม 2553

กองกฎหมายและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยพะเยา จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2563 ตามมติ สภามหาวิทยาลัยพะเยา ในคราวประชุมครั้งที่ 6/2563 เมื่อวันที่ 20 กันยายน พ.ศ. 2563 ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกอง ภายใต้สำนักงานอธิการบดี ต่อมา มหาวิทยาลัยได้มีนโยบายที่จะปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ตามภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับภารกิจที่เพิ่มมากขึ้น และเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ของสังคมยุคปัจจุบัน ดังนั้น การใช้กฎหมาย ในการรองรับการบริหารงานเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความเป็นธรรม ประกอบกับมหาวิทยาลัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการจัดเก็บรายได้จากการบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ ด้วยความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานย่อย ระดับงานภายในสำนักงานอธิการบดี โดยให้ยุบเลิก “ศูนย์ปฏิบัติการวิชาชีพรองแรมและการท่องเที่ยว” “หน่วยจัดหารายได้” “ร้านของที่ระลึก” และ “หน่วยกฎหมาย” และให้โอนย้ายไปเป็นภารกิจของกองกฎหมายและทรัพย์สิน โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2563 ตามมติคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา ในคราวประชุมครั้งที่ 39 (18/2563) เมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2563

และต่อมา ได้มีการแบ่งหน่วยงานภายในส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัย เพิ่มเติม พ.ศ. 2565 ตามมติ สภามหาวิทยาลัยพะเยา ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 ให้แบ่งหน่วยงานภายในส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา ตามมาตรา 7 (2) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2553 เพิ่มเติม (1) กองทรัพย์สิน และตามมติสภามหาวิทยาลัยพะเยา ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2565 เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 จึงเปลี่ยนชื่อหน่วยงานภายในส่วนงานบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา จาก “กองกฎหมายและทรัพย์สิน” เป็น “กองกฎหมาย” ตั้งแต่วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2565 เป็นต้นไป

ปัจจุบันกองกฎหมายมีโครงสร้างหน่วยงานภายใน จำนวน 4 งานดังนี้

1. งานธุรการ
2. งานนิติการและสัญญา
3. งานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์
4. งานคดีและสิทธิประโยชน์

## 1.2 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และสรรณะหลักของหน่วยงาน

### ปรัชญา

ดำรงชีวิตด้วยปัญญาประเสริฐที่สุด

### ปณิธาน

ปัญญาเพื่อความเข้มแข็งของชุมชน

### วิสัยทัศน์

กองกฎหมาย เป็นหน่วยงานที่สนับสนุนด้านกฎหมายของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล

### พันธกิจ

1. บังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน
2. ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

### ค่านิยมร่วม

ให้บริการด้านกฎหมายด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นคุณธรรมและจริยธรรม

### สรรณะหลักของหน่วยงาน

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย และมีคุณธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน
2. มีความคิดริเริ่ม รอบรู้ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นมืออาชีพ

## 1.3 สถานภาพปัจจุบัน

กองกฎหมายมีภารกิจในการดำเนินการและพัฒนางานด้านนิติการสัญญาของมหาวิทยาลัย อาทิ การตรวจสอบและควบคุมให้การดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามกฎหมาย การดำเนินการยก ร่างระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัย การให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย แก่ผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัย ดำเนินการและพัฒนางานด้านคดีและสิทธิประโยชน์ของมหาวิทยาลัย อาทิ เป็นผู้แทน มหาวิทยาลัยในการดำเนินการด้านคดีความต่าง ๆ ดำเนินการติดตาม ทวงถาม เร่งรัดหนี้สิน และรักษาสหสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามกฎหมายให้แก่มหาวิทยาลัย ดำเนินการและ พัฒนางานด้านวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ และ พิทักษ์ระบบคุณธรรมของมหาวิทยาลัย อาทิ ดำเนินการ สอบสวนหาข้อเท็จจริง ดำเนินการทางวินัยนิสิต หรือบุคลากรของมหาวิทยาลัย ดำเนินการด้านการ อุทธรณ์การร้องทุกข์ และการร้องเรียนขอความเป็นธรรม ของนิสิตและบุคลากรในมหาวิทยาลัย

ดำเนินการและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการงานด้าน กฎหมายของมหาวิทยาลัย และสนับสนุนงานของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย กองกฎหมายได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) งานธุรการ มีหน้าที่ดำเนินงานธุรการต่าง ๆ ของกองกฎหมาย อาทิ ด้านสารบรรณ ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการเงินและพัสดุ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านแผนและงบประมาณ ด้านการประสานงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจของกองกฎหมาย ฯลฯ รวมถึงการดำเนินการและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนงานด้านกฎหมายของมหาวิทยาลัย

(2) งานนิติการและสัญญา มีหน้าที่ดำเนินการและพัฒนางานด้านนิติการสัญญาของมหาวิทยาลัย อาทิ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศของมหาวิทยาลัยให้คำปรึกษาและความเห็นทางกฎหมาย การร่างสัญญาและการบริหารสัญญา

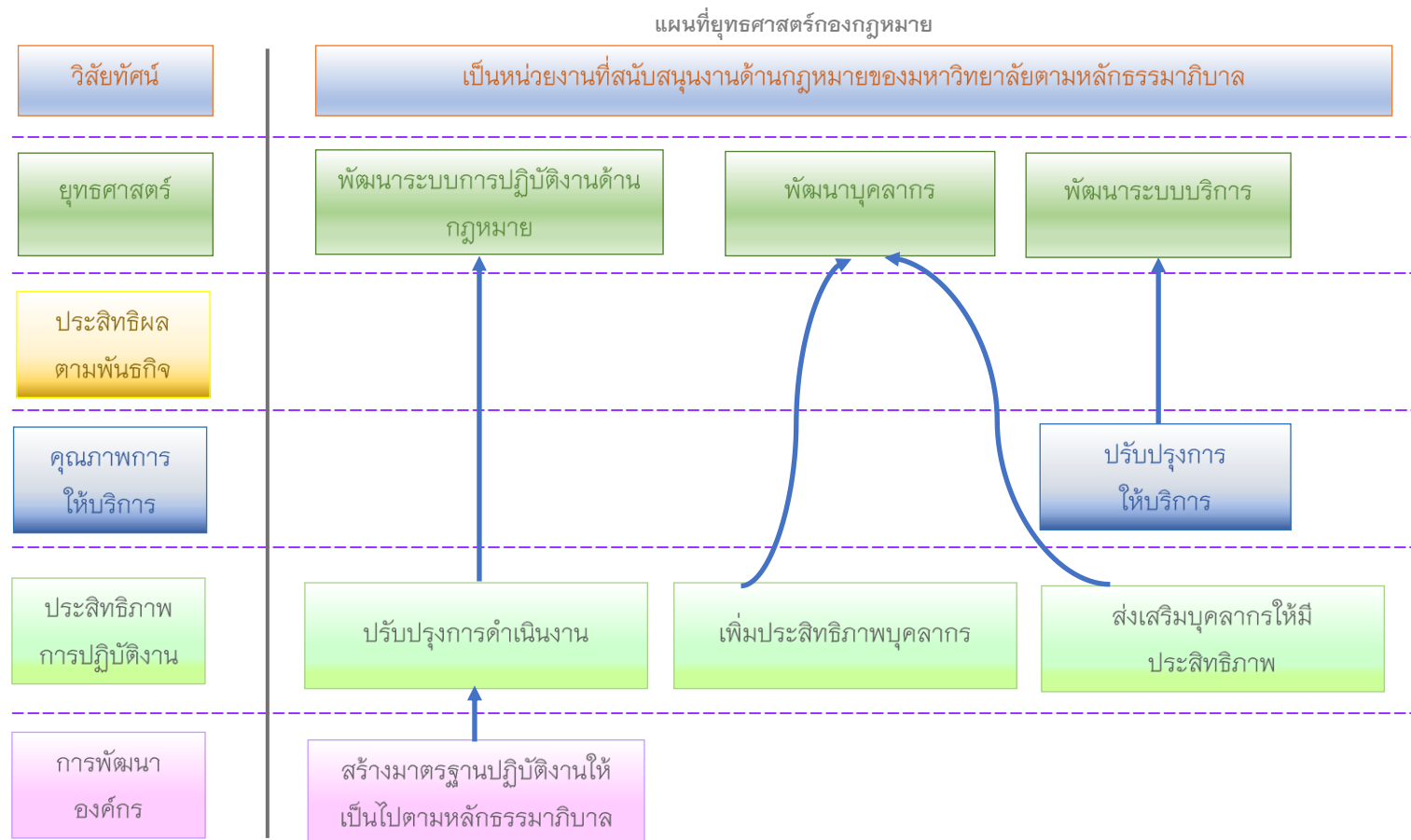
(3) งานสอบสวน อุทธรณ์และร้องทุกข์ มีหน้าที่ดำเนินการและพัฒนางานด้านสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์ ของมหาวิทยาลัย อาทิ การดำเนินการสอบสวนหาข้อเท็จจริง การดำเนินการสอบสวนวินัย การดำเนินการสอบสวนหาข้อเท็จจริงความรับผิดชอบทางละเมิด การพิจารณาและตรวจสอบด้านอุทธรณ์ร้องทุกข์ และการร้องเรียนขอความเป็นธรรมของนิสิตและบุคลากรในมหาวิทยาลัย

(4) งานคดีและสิทธิประโยชน์ มีหน้าที่ดำเนินการและพัฒนางานด้านคดีและสิทธิประโยชน์ของมหาวิทยาลัย อาทิ การเป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยในการดำเนินการและประสานงานการดำเนินคดีอาญา คดีแพ่งคดีปกครองหรือคดีอื่น ๆ การติดตามทวงถาม เร่งรัดหนี้สิน และรักษาสหสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามกฎหมายให้แก่มหาวิทยาลัย การดำเนินการบังคับคดีและสืบหาหลักทรัพย์หรือทรัพย์สินของลูกหนี้ตามคำพิพากษาของมหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 2

### กรอบและแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร

#### แผนที่ยุทธศาสตร์ กองกฎหมาย (Strategies Map)





### การวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนา (SWOT Analysis)

ประเด็น	รายการ
จุดแข็ง (Strengths)	1. มีทรัพยากรบุคคลากรที่มีความรู้ความสามารถ 2. มีนโยบายในการเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาบุคลากร 3. มีทรัพยากรที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา เช่น มีวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
จุดอ่อน (Weakness)	1. บุคลากรยังขาดประสบการณ์ 2. หน่วยงานมีแผนการดำเนินงานไม่ชัดเจน/การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง 3. บุคลากรขาดการบูรณาการในการทำงาน/การประสานงาน 4. บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงาน และขาดการทำงานเชิงรุก
โอกาส (Opportunities)	1. ผู้บริหารและหน่วยงานให้ความสำคัญ 2. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร 3. มีหน่วยงานที่เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก
อุปสรรค (threats)	1. กฎหมายภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนมากขึ้น 2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว

### กรอบแนวคิดและเนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคล คือ สิ่งที่มีค่าที่สุดในองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่สุดในองค์กรอย่างยิ่ง จึงจะต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลและอัตรากำลังบุคลากรที่มีความสามารถ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกองกฏหมาย พิจารณาถึงความสอดคล้องของแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย กองกฏหมายจึงได้นำยุทธศาสตร์ กองกฏหมาย ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมคนและเสริมสร้างศักยภาพคนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน กองกฏหมายจึงได้นำยุทธศาสตร์ดังกล่าวมาเป็น กรอบในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมคนและเสริมสร้างศักยภาพคนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน สมรรถนะหลักของกองกฏหมาย

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกฏหมาย และมีคุณธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน
2. มีความคิดริเริ่ม รอบรู้ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส มุ่งผลสัมฤทธิ์และเป็นมืออาชีพ

โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรตั้งแต่การเริ่มรับเข้าทำงาน ทั้งนี้จะมีการวิเคราะห์ อัตรากำลังคน, การปฐมนิเทศให้ความรู้ก่อนการทำงานและรับรู้เรื่องสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรโดยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และจัดทำกาจัดการความรู้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5** การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

กลยุทธ์	มาตรการ	ระยะเวลาดำเนินการ				
		66	67	68	69	70
1. ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรโดยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน 2. จัดทำการจัดความรู้ ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ ของบุคลากรอันได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานให้สามารถ ปฏิบัติงานได้หลากหลายและทันต่อ สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถที่จะปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓
	เข้าอบรมในสายงานที่เกี่ยวข้อง ที่สนใจ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและมีธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์	กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเดิม	ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ)				
						2566	2567	2568	2569	2570
5.7 ผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาที่ดีและมีประสิทธิภาพ (PERFORMANCE Management and Development)	1. ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรโดยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	1. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร อันได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย และทันต่อสภาพการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถที่จะปฏิบัติงานทดแทนกันได้	1.จำนวนร้อยละของบุคลากรเข้ารับการอบรมด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ครั้ง/ปี	1	1	1	1	1	1
			2.จำนวนครั้ง/ปี ของการเข้าร่วมประชุมกลุ่มนิติกรเพื่อรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ด้านกฎหมาย	ครั้ง/ปี	1	1	1	1	1	1
			2. จัดทำการจัดความรู้ ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	2. เข้าอบรมในสายงานที่เกี่ยวข้อง ที่สนใจเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	1. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมดำเนินโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM)	ร้อยละ 80	70	80	80	80
			2. จำนวนงาน/แนวปฏิบัติที่ได้จากการจัดการความรู้	งาน	3	4	4	4	4	4

## วัตถุประสงค์

### ในการทำแผนพัฒนาบุคลากรของกองกฎหมาย

1. เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของกองกฎหมาย มหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดีในการทำงาน และมีพฤติกรรมในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของกองกฎหมายและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพะเยา
3. เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรยึดมั่นในหลักคุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อให้กองกฎหมายมีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องและสามารถนำผลการดำเนินงานมาเป็นข้อมูลเพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกองกฎหมาย
6. เพื่อให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง
7. เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร

## ส่วนที่ 3

### นโยบายและระบบ

#### นโยบายคุณภาพที่เกี่ยวกับผลผลิต

กองกฎหมายได้กำหนดนโยบายคุณภาพของการดำเนินงานภายในภารกิจหลัก โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

#### ระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management System)

กองกฎหมายใช้ระบบการบริหารงานบุคคล ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2563 โดยมีกระบวนการบริหารงานบุคคลและแนวปฏิบัติโดยสังเขป ดังนี้

##### 1. การสรรหา (Recruitment)

กองกฎหมายมีระบบการสรรหาทรัพยากรบุคคล โดยยึดระบบคุณธรรม Merit System โดยกำหนดไว้ดังนี้

- วิธีการสอบคัดเลือก
- วิธีการคัดเลือก

##### 2. การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ

กองกฎหมายได้ยึดตามประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ และอัตราการจ่ายค่าตอบแทน เงินประจำตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน กลุ่มบริการทั่วไป กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ พ.ศ. 2564

##### 3. ระบบการประเมิน

กองกฎหมายได้ยึดตามประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2564 และประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2564 และประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2565 โดยบุคลากรทุกตำแหน่งจะถูกประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง (1 กรกฎาคม – 30 มิถุนายน) ของทุกปี

##### 4. ความก้าวหน้า (Career Path)

ในกองกฎหมายบุคลากรในสายงานต่าง ๆ สามารถมีความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนตามประเภทของบุคลากร โดยความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งและสายงาน

##### 5. ระบบการพัฒนา (Training & Development)

กองกฎหมายมีการพัฒนาบุคลากรหลายรูปแบบ เช่น

1. การให้ศึกษาต่อ
2. การฝึกอบรม ศึกษาดูงาน

3. การสอนงาน (Coaching)
4. มุมนเวียนการปฏิบัติงานในสายงานนิติการ
5. การฝึกในการปฏิบัติงานจริง (On the Job Training)
6. การจัดการความรู้ในองค์กร (KM)
7. การศึกษาด้วยตนเอง

### **นโยบายด้านนิติการสัญญาของมหาวิทยาลัยพะเยา**

1. ตรวจสอบและปรับร่างระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศของมหาวิทยาลัย ตามที่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการ หรือที่อธิการบดีมอบหมาย
2. ตรวจสอบร่างสัญญาต่าง ๆ และบริหารสัญญาตามที่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้นำเสนออธิการบดีลงนาม หรือที่อธิการบดีมอบหมาย
3. จัดประชุมคณะอนุกรรมการพิจารณากลับกรองระเบียบ ข้อบังคับและประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา
4. ให้คำปรึกษาและความเห็นทางด้านกฎหมาย ตามที่อธิการบดีมอบหมาย หรือตามที่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยร้องขอ

### **นโยบายด้านคดีและเร่งรัดหนี้สินของมหาวิทยาลัยพะเยา**

1. พิจารณาข้อกฎหมายและให้ความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นภารกิจของงานคดีและสิทธิประโยชน์
2. เป็นผู้แทนมหาวิทยาลัยในการดำเนินคดีหรือประสานงานกับพนักงานอัยการในการดำเนินคดีต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยเป็นคู่ความ
3. ตรวจสอบ ทวงถาม ติดตาม และเร่งรัดหนี้สิน รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตามกฎหมายให้แก่มหาวิทยาลัย
4. ตรวจสอบ คำนวณ และเรียกให้ผู้ผิดสัญญาชำระเงิน ค่าศึกษา ค่าอบรม และปฏิบัติงานวิจัย มาชดใช้ค่าผิดสัญญา
5. จัดทำและควบคุมบัญชีลูกหนี้ที่ขอผ่อนชำระหนี้กับทางมหาวิทยาลัย

### **นโยบายด้านสอบสวน อุทธรณ์และร้องทุกข์ของมหาวิทยาลัยพะเยา**

1. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริง, ความผิดวินัย ข้าราชการ/พนักงาน/นิสิต และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหาข้อเท็จจริงความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่
2. มีกระบวนการสอบสวนหาข้อเท็จจริง, ความผิดวินัย ข้าราชการ/พนักงาน/นิสิต
3. มีกระบวนการสอบสวนหาข้อเท็จจริงความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่
4. จัดทำคำสั่งลงโทษ ข้าราชการ/พนักงาน/นิสิต
5. จัดทำคำสั่งเรียกให้ชำระเงิน (ความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่)

6. ดำเนินกระบวนการอุทธรณ์ ร้องทุกข์ และร้องเรียนขอความเป็นธรรมของนิสิตและบุคลากรในมหาวิทยาลัย

#### **นโยบายด้านระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านกฎหมายของมหาวิทยาลัย**

1. มีกระบวนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศของกฎหมาย
2. มีฐานข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ
3. มีการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลให้ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

#### **นโยบายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม**

1. ส่งเสริมให้มีการบูรณาการด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทยที่ดั้งเดิมเพื่อให้บุคลากรมีเจตคติที่ดีและเหมาะสม เช่น การจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ การเคารพผู้สูงอายุ การเป็นพลเมืองที่ดี การมีจิตอาสา และการเป็นประชาธิปไตย การให้เกียรติสุภาพสตรี การเสียสละ และการตระหนักถึงเรื่องความเป็นธรรมทางสุขภาพ

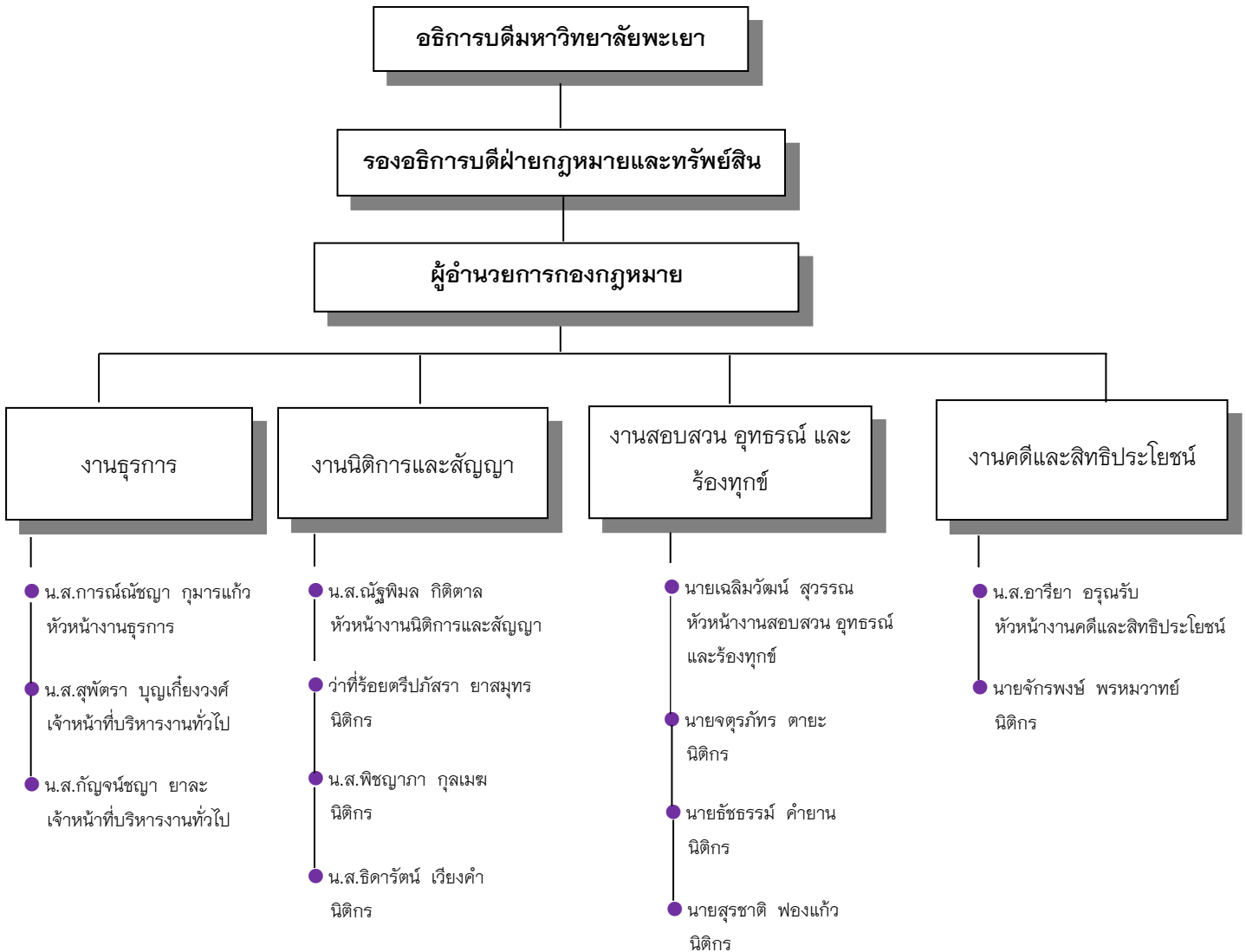
2. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. ส่งเสริมให้มีการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น

4. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย เช่น ประเพณีตามวันสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย ความจงรักภักดี ต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

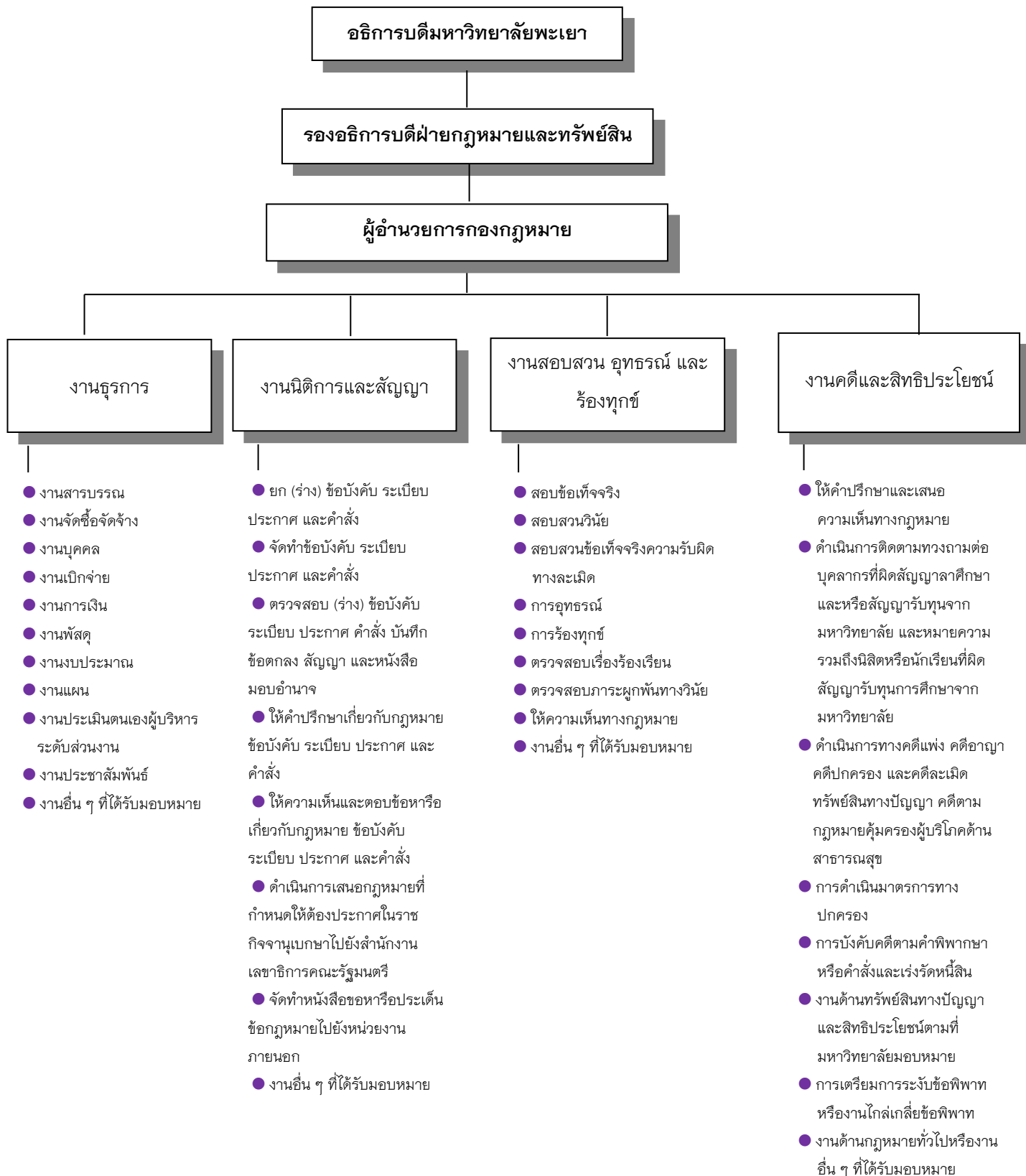
5. รณรงค์และส่งเสริม สร้างจิตสำนึกของบุคลากรให้ตระหนักในการรักษาความสะอาด รวมถึงดูแลภูมิทัศน์ของหน่วยงานให้น่าอยู่ ตามหลัก 5 ส

## โครงสร้างองค์กร





## โครงสร้างการบริหารงาน



### ข้อมูลบุคลากรปัจจุบัน

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานและคุณวุฒิทางการศึกษา

กองกฎหมาย	นิติกร		เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป		รวม
	ป.โท	ป.ตรี	ป.โท	ป.ตรี	
	น.ม.	น.บ.	บธ.ม.	บธ.บ.	
ผู้อำนวยการกองกฎหมาย		1			1
งานธุรการ				3	3
งานนิติการและสัญญา		4			4
งานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์	1	3			4
งานคดีและสิทธิประโยชน์		2			2
<b>รวม</b>	<b>1</b>	<b>11</b>		<b>3</b>	<b>14</b>

ตารางที่ 2 จำนวนบุคลากรจำแนกตามอายุการทำงาน

กองกฎหมาย	อายุการทำงาน				รวม
	น้อยกว่า 5 ปี	มากกว่า 5-10 ปี	มากกว่า 10-15 ปี	15 ปี ขึ้นไป	
ผู้อำนวยการกองกฎหมาย			1		1
งานธุรการ		3			3
งานนิติการและสัญญา	3	1			4
งานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์	1	2	1		4
งานคดีและสิทธิประโยชน์	2				2
<b>รวม</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>2</b>		<b>14</b>

## บุคลากรกองกฎหมาย มหาวิทยาลัยพะเยา

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	สังกัดงาน	วุฒิการศึกษา	วัน เดือน ปี เริ่มปฏิบัติงาน
1	นายศตฉัตร วรธรรมโฆหาร	รักษาการแทนผู้อำนวยการกองกฎหมาย	-	นิติศาสตรบัณฑิต	1 พฤษภาคม 2550
2	นางสาวธัญญ์พิมล กิติตาล	รักษาการแทนหัวหน้างาน นิติการและสัญญา	งานนิติการและสัญญา	นิติศาสตรบัณฑิต	1 พฤศจิกายน 2562
3	ว่าที่ร้อยตรีปภัตรา ยาสมุทร	นิติกร	งานนิติการและสัญญา	นิติศาสตรบัณฑิต	1 เมษายน 2563
4	นางสาวพิชญาภา กุลเมฆ	นิติกร	งานนิติการและสัญญา	นิติศาสตรบัณฑิต	3 ตุลาคม 2559
5	นางสาวธิดารัตน์ เวียงคำ	นิติกร	งานนิติการและสัญญา	นิติศาสตรบัณฑิต	1 สิงหาคม 2562
6	นายเฉลิมวัฒน์ สุวรรณ	หัวหน้างานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์	งานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์	นิติศาสตรบัณฑิต	2 เมษายน 2555
7	นายจตุรภัทร ตายะ	นิติกร	งานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์	นิติศาสตรมหาบัณฑิต	1 เมษายน 2555
8	นายธีชธรรม คำยาน	นิติกร	งานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์	นิติศาสตรบัณฑิต	16 มีนาคม 2563
9	นายสุรชาติ ฟองแก้ว	นิติกร	งานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์	นิติศาสตรบัณฑิต	10 พฤษภาคม 2549
10	นางสาวอารีญา อรุณรับ	รักษาการแทนหัวหน้างานคดี และสิทธิ ประโยชน์	งานคดี และสิทธิประโยชน์	นิติศาสตรบัณฑิต	1 พฤศจิกายน 2561
11	นายจักรพงษ์ พรหมวาทย	นิติกร	งานคดี และสิทธิประโยชน์	นิติศาสตรบัณฑิต	1 พฤศจิกายน 2562
12	นางสาวการณณ์ณัชญา กุมารแก้ว	หัวหน้างานธุรการ	งานธุรการ	บริหารธุรกิจบัณฑิต	1 กุมภาพันธ์ 2556
13	นางสาวสุพัตรา บุญเกียงวงศ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	งานธุรการ	บริหารธุรกิจบัณฑิต	1 เมษายน 2555
14	นางสาวกัญจน์ชญา ยาละ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	งานธุรการ	บริหารธุรกิจบัณฑิต	1 เมษายน 2555

## ส่วนที่ 4

### การวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังและแผนอัตรากำลัง (Workforce Analysis & Manpower Planning)

#### 1. การวิเคราะห์อัตรากำลัง

การวิเคราะห์อัตรากำลังขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการในกระบวนการวางแผนกำลังคน เพื่อให้สามารถคำนวณกำลังคนที่เหมาะสมที่จะใช้งานตามแผนงานขององค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะใช้เพื่อการทบทวนตรวจสอบกำลังคนที่องค์กรที่มีในปัจจุบันว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เมื่อมีการวางแผนกำลังคนใหม่ สร้างเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์กำลังคนในองค์กร จัดตั้งหน่วยงานใหม่ การขยายงานหรือลดงานในหน่วยงานเดิม การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ หรือเมื่อต้องการตรวจหรือทบทวนการใช้กำลังคนที่มีอยู่

#### 2. หลักเกณฑ์ ขั้นตอนวิธีการในการวิเคราะห์อัตรากำลังคน

ในการวิเคราะห์อัตรากำลังคน ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ทั่วไป คือ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้าง แผนยุทธศาสตร์ กองกฎหมาย
2. ขอบเขตภาระหน้าที่ของกองกฎหมาย (Functional Description) ซึ่งได้แก่ งานนิติการ สัญญา, งานสอบสวน อุทธรณ์ และร้องทุกข์, งานคดีและสิทธิประโยชน์, งานธุรการ
3. คิดจำนวนปริมาณงาน คิดปริมาณงานรวม โดยแยกตามประเภทของงานที่รับผิดชอบ
4. คำนวณอัตรากำลังที่ต้องใช้ในแต่ละงาน (Task)
5. สรุปอัตรากำลังรวมของแต่ละหน่วยงาน

#### หมายเหตุ

1. การคิดปริมาณงาน คิดปริมาณงานรวม 1 ปี
2. กำหนดให้ 1 วัน = 7 ชั่วโมงการทำงาน
3. กำหนดให้ 1 คน ทำงาน 230 วัน/ปี

การวิเคราะห์อัตรากำลัง ศึกษาจากการทำงาน (Workflow) และมีการวัดเวลาที่ใช้ในการทำงานแต่ละขั้นตอนที่เรียกว่า Time and Motion Study แล้วนำผลที่ได้จากการวัดงานไปกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงาน เพื่อนำไปใช้ในการคำนวณอัตรากำลังที่เหมาะสมกับปริมาณงานของหน่วยงาน

### วิธีการวัดงาน เพื่อกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงาน ทำได้หลายวิธีด้วยกัน คือ

1. การประมาณงานโดยผู้ชำนาญการ ใช้สำหรับงานประเภทต้องใช้เทคนิคสูงหรือใช้ความชำนาญพิเศษเฉพาะด้าน ต้องใช้ผู้ชำนาญในเทคนิคสาขานั้นเป็นผู้ประมาณว่าควรใช้เวลาเท่าใด

2. การจับเวลา (Time Study) เป็นการสังเกตการณ์และจับเวลาทำงานของเจ้าหน้าที่พร้อมบันทึกการจับเวลาไว้ โดยอาจต้องทำซ้ำประมาณ 2-3 ครั้ง ในเวลาที่ต่างกันแล้วกำหนดเป็นเวลามาตรฐานในการทำงานขึ้นใช้สำหรับงานที่ทำซ้ำ ๆ กันและใช้เทคนิคเหมือน ๆ กันเป็นงานที่ใช้เทคนิคไม่สูงนัก เช่น งานธุรการ งานพัสดุ เป็นต้น

3. การใช้เวลามาตรฐานที่มีอยู่แล้ว โดยการนำเวลามาตรฐานที่มีผู้ทำการศึกษาวิจัยและกำหนดเป็นเวลามาตรฐานไว้และมีผู้ยอมรับนำไปใช้โดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเวลามาตรฐานเกี่ยวกับการทำงานที่มีการเคลื่อนไหวร่างกายในการทำงาน เวลามาตรฐานในการพิมพ์ดีด การลงทะเบียนรับ-ส่งเอกสาร การถ่ายเอกสาร เป็นต้น

4. วิเคราะห์จากการบันทึกการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ Work Time Log โดยการให้เจ้าหน้าที่บันทึกการทำงานในช่วงเวลาต่าง ๆ ในแต่ละวัน ว่ามีการปฏิบัติงานอะไรบ้าง แล้วนำผลรวมของเวลาที่รวบรวมได้ไปใช้เปรียบเทียบกับผลงานที่เสร็จในช่วงเวลาทำการวิเคราะห์นั้น เพื่อนำผลไปวิเคราะห์และกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงานแต่ละงานวิธีนี้ใช้สำหรับงานที่มีผู้ปฏิบัติหลายคน และใช้เทคนิคการทำงานคล้าย ๆ กัน และมีผลงานที่สามารถวัดเป็นปริมาณชิ้นงานได้

5. วิเคราะห์จากทางเดินของงาน Work Flow โดยการศึกษารายละเอียดขั้นตอนการทำงานจากหน้าที่งาน Job Description หรือจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและคำนวณเวลาที่ต้องใช้ทั้งหมด ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของงานจนถึงจุดเสร็จสิ้นของงาน ซึ่งจะได้เวลาทำงานมาตรฐานของงานแต่ละลักษณะที่จะนำไปคำนวณกำลังคนรวมของหน่วยงาน

ทั้งนี้ ในการวัดงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานด้านนิติกร, ด้านธุรการ จะใช้วิธีวิเคราะห์ของงาน Work Flow โดยได้คำนวณ ดังนี้

\* วันที่ทำงานมาตรฐานของพนักงานใน 1 ปี 230 วัน

\* เวลาทำงานมาตรฐานใน 1 วัน 6 ชั่วโมง

(08.30-16.30 น. - เวลาพักกลางวัน 1 ชม. - เวลาพักร้อนตัว 1 ชม.)

ซึ่งในการกำหนดจำนวนพนักงานจะใช้เวลาทำงานมาตรฐานนี้เป็นเกณฑ์ในการคำนวณ

$$\text{อัตรากำลังที่พึงมี} = \frac{\text{ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานรวมทั้งหมด (วัน)}}{230}$$

## ส่วนที่ 5

### การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

“ทรัพยากรบุคคล” คือสิ่งที่มีค่าที่สุดขององค์กร” เป็นบทสรุปของปรัชญาขององค์กรให้เกิดความก้าวหน้าและประสิทธิภาพสูงสุดที่ได้รับการยอมรับ ในปัจจุบันถูกยกให้มีความสำคัญเป็น “ทุนมนุษย์” ทรัพยากรบุคคลมิใช่เครื่องจักร ลักษณะของคนแต่ละคนนั้นแตกต่างกันออกไป องค์กรต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ทรัพยากรบุคคลทำตามความสามารถให้ลุ่ล่งไปจนเกิดประสิทธิภาพที่ดีแก่องค์กร ทรัพยากรบุคคลจะต้องได้รับการกระตุ้นและส่งเสริมกระบวนการทำงานซึ่งจะต้องเป็นการกระตุ้นและส่งเสริมในเชิงบวก

ดังนั้น การวางแผนอัตรากำลังคน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรจะต้องทำอย่างเป็นระบบชัดเจน และระมัดระวัง เพราะเรื่องของทรัพยากรมนุษย์มีความละเอียดอ่อนและเกี่ยวข้องกับทุกระบบทุกโครงสร้างที่ยึดโยงกันเป็นองค์กรและความสัมพันธ์กับผลิตภาพ ผลิตผลขององค์กรและกรอบแนวคิดและเนื้อหาของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องตระหนักถึงวิสัยทัศน์ ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเตรียมคนและเสริมสร้างศักยภาพคนให้มีสมรรถนะและทักษะแห่งอนาคต ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1	กลยุทธ์	มาตรการ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเดิม	ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณ)				
						2566	2567	2568	2569	2570
พัฒนาบุคลากร	1. ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรโดยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน	1. ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร อันได้แก่ ผู้อำนวยการ หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายและทันต่อสภาพการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถที่จะปฏิบัติงานทดแทนกันได้ 2. เข้าอบรมในสายงานที่เกี่ยวข้อง ที่สนใจเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	1. จำนวนร้อยละของบุคลากร เข้ารับการอบรมด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	ครั้ง/ปี	8	14	14	14	14	14
			2. จำนวนครั้ง/ปี ของการเข้าร่วมประชุมกลุ่มนิติกร เพื่อรับทราบแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ด้านกฎหมาย	ครั้ง/ปี	1	2	2	2	2	2
	2. จัดทำการจัดความรู้ ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง		1. ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมดำเนินโครงการ/กิจกรรมการจัดการความรู้ (KM)	ร้อยละ 80	70	80	80	80	80	80
			2. จำนวนงาน/แนวปฏิบัติที่ได้จากการจัดการความรู้	งาน	4	4	4	4	4	4

### การพัฒนาทรัพยากรบุคคลยึดกรอบกลยุทธ์ 2 ด้าน คือ

1. ส่งเสริมและเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรโดยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน
2. จัดทำการจัดความรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งสามารถนำไปสู่ระดับการวัดผลการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารงานบุคคลต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ กองกฎหมายจึงมีระบบและกลไกในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. จัดทำแผนเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (Training Roadmap) โดยระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง แต่ละวิชาชีพ จะต้องหรือควรจะได้รับการพัฒนาและฝึกอบรมเรื่องอะไรบ้าง และแต่ละเรื่องควรจะได้รับ การฝึกอบรมเมื่อไหร่



สายงาน	0-12 เดือน	1-5 ปี	5 ปีขึ้นไป	หัวหน้างานหรือเทียบเท่า
	<b>มีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปลอดภัย</li> <li>- เรียนรู้ขั้นตอนและระบบการดำเนินงานเฉพาะงาน</li> <li>- เรียนรู้ลักษณะขององค์กร</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงานบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้ลักษณะขั้นตอนและระบบการดำเนินงานในหน้าที่เป็นอย่างดี</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- การแก้ปัญหาและตัดสินใจ</li> <li>- การเขียนรายงาน</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงานบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถแก้ไขปัญหางานและปรับปรุงแก้ไขทบทวนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- การแก้ปัญหาและตัดสินใจ</li> <li>- การเขียนรายงาน</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงานบุคคล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถเขียนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน/ขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- การทุ่มเท และเสียสละ</li> <li>- การแก้ปัญหาและตัดสินใจ</li> <li>- การเขียนรายงาน</li> <li>- ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงานบุคคล</li> <li>- การบริหารจัดการเวลา</li> </ul>
	<b>ความรู้ในการพัฒนา งานและการประยุกต์</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การติดต่อสื่อสาร/ประสานงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- การติดต่อสื่อสาร/ประสานงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำเสนองานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การนำเสนองานอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>- ภาวะผู้นำในการตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้า</li> <li>- มีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะในการบริหารงาน</li> </ul>
	<b>ความรู้การจัดการกระบวนการเรียนรู้</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการจัดการความรู้ภายในสายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดกิจกรรมเรียนรู้แบบบูรณาการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดกิจกรรมเรียนรู้แบบบูรณาการ</li> <li>- การวิจัยสถาบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิจัยสถาบัน</li> <li>- การประมวลผลข้อมูลมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงาน</li> </ul>

<b>ความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพ</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-มีความรู้เบื้องต้นในเรื่องกระบวนการทำงานตามกระบวนการ PDCA</li> <li>-แนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-กระบวนการทำงานตามกระบวนการ PDCA</li> <li>-แนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพของกองกฎหมายและมหาวิทยาลัยพะเยา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-กระบวนการทำงานตาม กระบวนการ PDCA</li> <li>-แนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพของกองกฎหมายและของมหาวิทยาลัยพะเยา</li> <li>-เทคนิคการบริหารจัดการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ควบคุมกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามกระบวนการ PDCA</li> <li>-ตรวจสอบและทบทวนแนวทางการดำเนินงานการประเมินตนเองและจัดทำรายงานประเมินตนเองของกองกฎหมาย</li> <li>-แนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยพะเยา</li> <li>-เทคนิคการบริหารจัดการและวางแผนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ</li> </ul>
<b>ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศ</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-ระบบโปรแกรมรับ-ส่งเอกสาร (UP DMS)</li> <li>-ระบบการบริหารสินค้าคงคลัง (IMS)</li> <li>-ระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยพะเยา (e-budget)</li> <li>-การใช้งานระบบ MS office เบื้องต้น</li> <li>-Internet สำหรับหน่วยงาน (e-mail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ระบบโปรแกรมรับ-ส่งเอกสาร (UP DMS)</li> <li>-ระบบการบริหารสินค้าคงคลัง (IMS)</li> <li>-ระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยพะเยา (e-budget)</li> <li>-Internet สำหรับหน่วยงาน (e-mail)</li> <li>-วิเคราะห์ข้อมูลสถิติทางคอมพิวเตอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ระบบโปรแกรมรับ-ส่งเอกสาร (UP DMS)</li> <li>-ระบบการบริหารสินค้าคงคลัง (IMS)</li> <li>-ระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยพะเยา (e-budget)</li> <li>-Internet สำหรับหน่วยงาน (e-mail)</li> <li>-วิเคราะห์ข้อมูลสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ระบบโปรแกรมรับ-ส่งเอกสาร (UP DMS)</li> <li>-ระบบการบริหารสินค้าคงคลัง (IMS)</li> <li>-ระบบบริหารงานมหาวิทยาลัยพะเยา (e-budget)</li> <li>-Internet สำหรับหน่วยงาน (e-mail)</li> <li>-วิเคราะห์ข้อมูลสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์</li> </ul>

## 2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากร ประจำปี 2566–2570

กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	หน่วย	จำนวนคน/ปีงบประมาณ				
			2566	2567	2568	2569	2570
1. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมด้านคุณธรรม และจริยธรรมในการให้บริการและคุณภาพชีวิต	บุคลากรกองกฎหมาย	คน	14	14	14	14	14
2. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	บุคลากรกองกฎหมาย	ครั้ง	1	1	1	1	1
3. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	บุคลากรกองกฎหมาย	คน	4	4	4	4	4
4. จัดส่งบุคลากรเข้าร่วมฝึกอบรมด้านการใช้ภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากร	บุคลากรกองกฎหมาย	คน	1	1	2	2	2
5. โครงการจัดการความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	บุคลากรกองกฎหมาย	คน	14	14	14	14	14
6. จัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรม สัมมนา หรือดูงานในประเทศ	บุคลากรกองกฎหมาย	คน	14	14	14	14	14
7. จัดสรรทุนสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในประเทศ	บุคลากรกองกฎหมาย	คน	1	1	1	1	1
8. ปรับปรุงกระบวนการหลักของหน่วยงานให้ใช้ระยะเวลาดำเนินงานลดลง	บุคลากรกองกฎหมาย	กระบวนการ	1	1	1	1	1
9. จัดทำรายละเอียดงานในทุกตำแหน่งงาน (Job Description) ให้มีความชัดเจน	บุคลากรกองกฎหมาย	คน	14	14	14	14	14
10. บุคลากรมีการปรับปรุงคู่มือสำหรับการปฏิบัติงาน	บุคลากรทุกงานสังกัดกองกฎหมาย	งาน	4	4	4	4	4

กองกฎหมายมีแนวปฏิบัติ ในการติดตามผลการเข้าร่วมการฝึกอบรม/สัมมนา/เข้าร่วมกิจกรรม ให้บุคลากรรายงานผลการเข้าร่วมอบรม/สัมมนา/กิจกรรม เพื่อติดตามผลว่าบุคลากรสามารถนำความรู้/เทคนิค วิธีการ และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถนำความรู้ ทักษะดังกล่าวมาถ่ายทอดสู่บุคคลอื่นต่อไป

### **แนวปฏิบัติการติดตามภายในหลังพัฒนาตนเอง (อบรม/สัมมนา) โดยมีหลักการ**

1. กรณีการอบรมสัมมนาเฉพาะรายบุคคลหรือเฉพาะงานที่เป็นการเพิ่มทักษะส่วนบุคคล อาทิ การอบรมพัสดุ/การเงิน/การบังคับคดี/สัญญา/วินัย ให้มีการจัดทำรายงานหลังจากการอบรมฯ
2. กรณีมีการอบรมสัมมนาที่เป็นเรื่องของกองกฎหมาย อาทิ การอบรมพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับบุคลากร หัวข้อ “เข้าใจและตระหนักกฎหมายดิจิทัล” และการพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานด้านกฎหมาย รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรประจำปี โดยให้มีการประเมินและติดตามผลเป็นรายคณะทำงาน, กลุ่ม
3. ผู้เข้าร่วมอบรมสัมมนาให้จัดส่งรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาโดยเร็วที่สุด
4. การประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและผู้อำนวยการกอง หลังจากที่มีการส่งรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและผู้อำนวยการกองให้ความเห็นหลังจากวันที่ บุคลากรหรือคณะทำงานเข้าร่วมอบรม

### **เป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**

ภายใต้กรอบนโยบายด้านการบริหารงานบุคคล คือ

1. วางแผนกำลังคนอย่างเหมาะสมตามกรอบเป้าหมายภารกิจ
2. กำหนดกระบวนการคัดเลือกคนเข้าสู่ตำแหน่งด้วยระบบคุณธรรม และดำเนินการด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
3. ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร ให้มีคุณภาพชีวิตและสวัสดิการที่ดีอันจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กร
4. จัดระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรม เพื่อกำหนดค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ สวัสดิการที่เหมาะสมกับภาระงาน สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน
5. วางแผนส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการเลื่อนระดับตำแหน่งตามเส้นทางก้าวหน้าตามตำแหน่งงาน และเกิดความก้าวหน้าในสายงานหรือวิชาชีพที่ครองอยู่
6. พัฒนาบุคลากรมีความรู้ความสามารถในงานเพิ่มขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยสามารถวัดได้จากความรวดเร็วในการทำงาน ความรอบรู้ในงาน ความถูกต้องของข้อมูล ที่เกี่ยวกับงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
7. สนับสนุนการจัดอบรม เพิ่มพูนความรู้ ด้านการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ใหม่ ๆ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ
8. ส่งเสริมการเข้าร่วมอบรมสัมมนา ที่จัดโดยหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

## ส่วนที่ 6

### ค่าตอบแทนและสวัสดิการ

#### ระบบค่าตอบแทน

#### พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินรายได้)

- เงินเดือน
- เงินเพิ่ม

#### ระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับ สำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยพะเยา

1. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากกองทุนประกันสังคม
2. สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากการฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนครูและ

#### บุคลากรทางการศึกษา (ชพค.)

3. สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับจากมหาวิทยาลัย

#### สวัสดิการสงเคราะห์ มี 9 กรณี ดังนี้

- เงินสมทบช่วยเหลือ กรณีสมาชิกเจ็บป่วยเข้ารับการรักษาในสถานพยาบาล
- เงินขวัญถุง กรณีสมาชิกทาทาการสมรส และจดทะเบียนสมรส ตามกฎหมาย
- เงินแสดงความยินดีกรณีสมาชิกได้บุตร
- กรณีเกษียณอายุราชการ
- กรณีสมาชิกถึงแก่กรรม
- กรณีคู่สมรส บิดา มารดา ถึงแก่กรรม
- ค่าพวงหรีดในนามมหาวิทยาลัย กรณี คู่สมรส บุตร บิดา มารดา ถึงแก่กรรม
- เงินช่วยเหลือ กรณีสมาชิกประสบอัคคีภัย ฆาตภัย อุทกภัย
- เงินสมทบกรณีสมาชิกลาอุปสมบทตามประเพณี
- สวัสดิการเงินกู้
- สวัสดิการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

## ส่วนที่ 7

### ระบบการประเมิน

กองกฎหมาย มีการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากร ปีละ 1 ครั้ง โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (1 กรกฎาคม – 30 มิถุนายน)

#### สมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนด

มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้บุคลากรสายสนับสนุนทำการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย จากองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน
2. พฤติกรรมการทำงาน

โดยแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
3. การประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ

มหาวิทยาลัยได้กำหนดระดับผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย 5 ระดับ ดังนี้

1. ระดับดีมาก (80.01 – 100.00 คะแนน)
2. ระดับดี (70.01 – 80.00 คะแนน)
3. ระดับปานกลาง (60.01 – 70.00 คะแนน)
4. ระดับต้องปรับปรุง (50.00 – 60.00 คะแนน)
5. ระดับต่ำ (ต่ำกว่า 50.00 คะแนน)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดองค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรไว้ดังนี้

องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ประเภทสายสนับสนุน

ระดับตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก					สมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ				
	ความรู้ที่ผู้ปฏิบัติ จำเป็นต้องมี	การปฏิบัติงาน ตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณ	การปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	การปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง และระเบียบ	การปฏิบัติงาน ตามนโยบาย และแผน	ความรู้เฉพาะ ด้านงานที่ปฏิบัติ	การปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง และระเบียบ	การปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย	การปฏิบัติงาน ตามนโยบาย และแผน	การปฏิบัติงาน ตามคำสั่ง และระเบียบ
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
ประเภททั่วไป	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

#### หมายเหตุ

ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะหมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับปริญญาตรีขึ้นไป

ประเภททั่วไป หมายถึงผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

มหาวิทยาลัยมีการกำหนดระดับค่าเป้าหมายงานตามผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 80 และพฤติกรรมการทำงาน ร้อยละ 20

โดยในการพิจารณาตามแบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี สำหรับพนักงานสายสนับสนุน แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

ตัวชี้วัดที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน

- |   |    |
|---|----|
| - ปริมาณงาน   | 20 |
| - คุณภาพของงาน  | 20 |
| - ความรู้ความเข้าใจกระบวนการทำงาน และขั้นตอนต่าง ๆ ของงานที่ปฏิบัติ     | 20 |
| - ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่องาน หรือสร้างผลงานเชิงพัฒนา | 20 |

ตัวชี้วัดที่ 2 พฤติกรรมการทำงาน

- |  |   |
|--|---|
| - ความมุ่งมั่นกระตือรือร้น ตั้งใจในการทำงาน สนใจใฝ่รู้ และตรงต่อเวลา   | 4 |
| - ให้บริการที่เป็นมิตรด้วยอัธยาศัยไมตรี สุภาพ และให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ความมีน้ำใจ เสียสละ | 4 |
| - ความสามารถในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ ได้อย่างรอบคอบ ทันเหตุการณ์ พัฒนางาน องค์ความรู้ใหม่                                    | 4 |
| - ความสามารถในการประสานงาน การทำงานเป็นทีม หรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น  | 4 |
| - ปฏิบัติตามนโยบาย กฎ ระเบียบ และการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม  | 4 |



กองกฎหมาย มีการกำหนดระดับค่าเป้าหมายงานตามผลสัมฤทธิ์ของงานพิจารณาตามแบบประเมินผล การปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานสายสนับสนุน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน แบ่งตัวชี้วัดเป็น		
ตัวชี้วัดที่ 1 ปริมาณงาน	15	คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 2 คุณภาพของงาน	15	คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 3 ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และขั้นตอนต่าง ๆ ของงานที่ปฏิบัติ	10	คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 4 ความริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่องาน หรือสร้างผลงานเชิงพัฒนา	10	คะแนน
2. พฤติกรรมการทำงาน แบ่งตัวชี้วัดเป็น		
ตัวชี้วัดที่ 1 ความมุ่งมั่นกระตือรือร้น ตั้งใจในการทำงาน สนใจใฝ่รู้ และตรงต่อเวลา	10	คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 2 ให้บริการที่เป็นมิตรด้วยอัธยาศัยไมตรี สุภาพ และให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาแก่ผู้รับบริการด้วยความเต็มใจ มีมนุษยสัมพันธ์ ความมีน้ำใจ เสียสละ	10	คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถในการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา และตัดสินใจ ได้อย่างรอบคอบ ทันเหตุการณ์ พัฒนางาน องค์กรความรู้ใหม่	10	คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 4 ความสามารถในการประสานงาน การทำงานเป็นทีม หรือการทำงานร่วมกับผู้อื่น	10	คะแนน
ตัวชี้วัดที่ 5 ปฏิบัติตามนโยบาย กฎ ระเบียบ และการรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรม	10	คะแนน

### สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน กองกฎหมาย

ระบบสมรรถนะ ในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการสรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้ มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติ หน้าที่ได้ตามผลที่คาดหวังไว้

สมรรถนะในการทำงาน (Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ของ บุคลากรที่จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

1. **ความรู้ (Knowledge)** หมายถึงความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าไม่มีความรู้พนักงานก็ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องความรู้นี้มักจะได้จากการศึกษาอบรมสัมมนา รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีความรู้ในด้านนั้น ๆ

2. **ทักษะ (Skills)** หมายถึงทักษะความสามารถเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ถ้าไม่มีทักษะแล้วก็ยากที่จะทำให้พนักงานทำงานให้มีผลงานออกมาดีและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ทักษะนี้มักจะได้อาจจากการฝึกฝนหรือกระทำซ้ำ ๆ อย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดความชำนาญในสิ่งนั้น

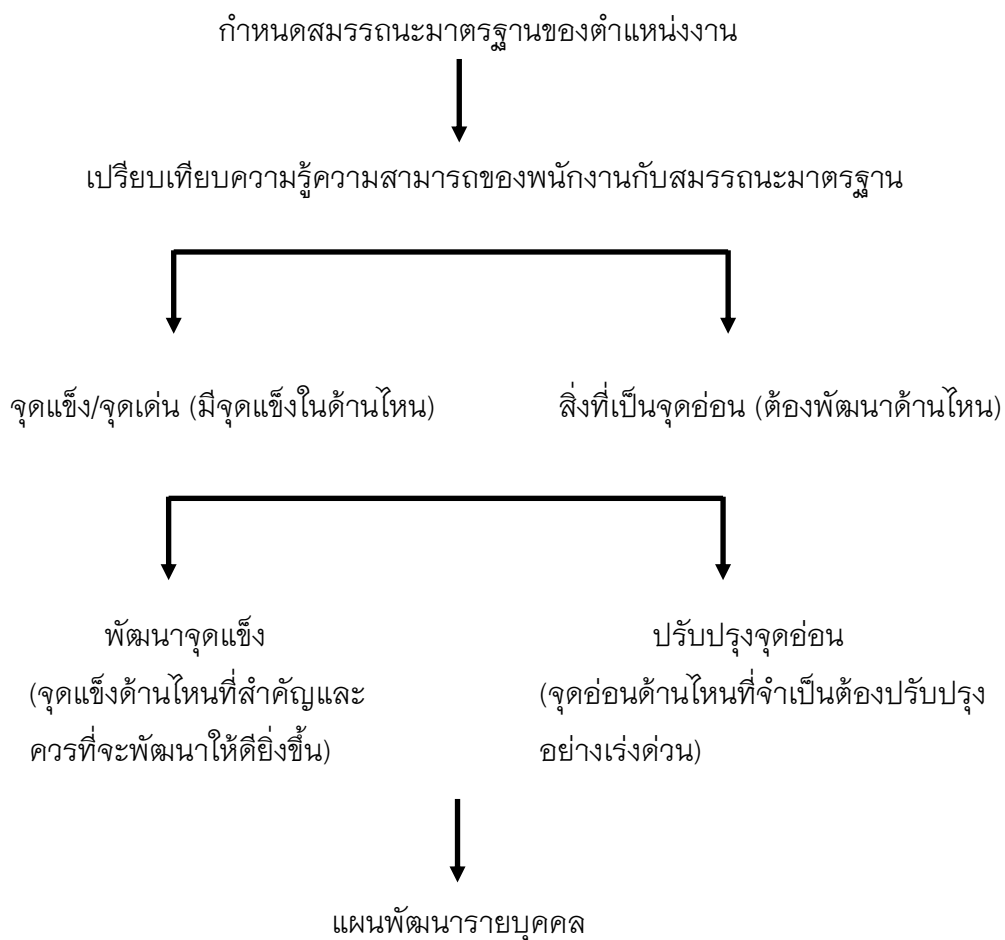
3. **คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute)** หมายถึงคุณลักษณะความคิดทัศนคติค่านิยมแรงจูงใจและความต้องการส่วนตัวของบุคคลคุณลักษณะเป็นสิ่งที่ติดตัวและเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถาวรนักคุณลักษณะที่ไม่เหมาะสมกับหน้าที่มักจะก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานและทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### การจัดทำระบบสมรรถนะในการทำงาน

ในการจัดทำระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์หน้าที่และผลที่คาดหวังของตำแหน่งงานเพื่อหาสมรรถนะ (Competency) ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่
2. กำหนดนิยามขีดความสามารถและพฤติกรรมหลัก (Behavior Indicator) แต่ละระดับของสมรรถนะที่หาได้
3. กำหนดสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงาน
4. ประเมินสมรรถนะของพนักงานเปรียบเทียบกับสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงาน
5. กำหนดแผนพัฒนารายบุคคลตามผลการประเมิน

## ขั้นตอนการจัดทำระบบสมรรถนะในการทำงาน



กองกฎหมายได้ดำเนินการจัดทำสมรรถนะหลักของกองกฎหมายเพื่อทบทวนและกำหนดหน้าที่ประจำตำแหน่งในแต่ละระดับ โดยได้จัดแบ่งตำแหน่งออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. ตำแหน่งผู้บริหาร
2. ตำแหน่งนิติกร
3. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ในการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน บุคลากรกองกฎหมายได้ช่วยกันกำหนดรายละเอียดของสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะให้มีรายละเอียดครบถ้วน ถูกต้อง กำหนดชื่อ คำจำกัดความ กำหนดการจัดระดับและกำหนดพฤติกรรมในแต่ละระดับ ซึ่งในการกำหนดระดับและคำอธิบายโดยใช้เกณฑ์ตามแบบของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้มี 5 ระดับ ดังนี้

1. Level 1 : นำเสนอและอธิบายได้ถึงหลักความรู้
2. Level 2 : มี 1 และนำหลักความรู้มาแก้ปัญหาและใช้ในงานได้
3. Level 3 : มี 2 และส่งผ่านและถ่ายทอดหลักความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้
4. Level 4 : มี 3 และปรับปรุงและพัฒนาหลักความรู้ได้
5. Level 5 : มี 4 และประยุกต์หลักความรู้ไปใช้ในเชิงกลยุทธ์ได้

### คำอธิบาย

Level 1 : นำเสนอและอธิบายได้ถึงหลักความรู้

- อธิบาย-นำเสนอ
- เป็นการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น
- จำแนก แยกแยะ ประเด็น หรือเหตุการณ์ในระดับงานตนได้

Level 2 : นำหลักความรู้มาแก้ปัญหาและใช้ในงานได้

- ตอบข้อซักถาม
- ระบุปัญหา
- นำความรู้และข้อมูลมาประยุกต์ใช้
- วิเคราะห์ข้อมูลและประเด็นต่าง ๆ และจัดลำดับความสำคัญของประเด็น
- วิเคราะห์ประเด็นจากจุดเชื่อมโยงจากมุมมองต่าง ๆ และจำแนกประเด็นออกเป็น

### ส่วนย่อย

Level 3 : ส่งผ่านและถ่ายทอดหลักความรู้ให้แก่ผู้อื่นได้

- วิเคราะห์ปัญหา
- สอนงาน
- ให้คำปรึกษา
- เสนอแนะวิธีการให้แก่ผู้อื่น
- วิเคราะห์และประเมินปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของหน่วยงาน/วิเคราะห์แยกแยะองค์ประกอบของประเด็นและเสนอแนวทางต่าง ๆ และปรับปรุงเทคนิคการวิเคราะห์

Level 4 : ปรับปรุงและพัฒนาหลักความรู้ได้

- วางแผนการทำงานตามหลักความรู้
- เตรียมการป้องกันข้อผิดพลาด
- เสนอแนวทางการปรับปรุงการทำงานเชิงระบบ
- พัฒนาแนวคิดในการทำงาน
- วิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและนำมาสร้างเป็นแผนในทางปฏิบัติของสายงาน
- วิเคราะห์สาเหตุของประเด็นและผลกระทบ และคาดการณ์ประเด็นและสถานการณ์

ที่จะเกิดขึ้น

Level 5 : ประยุกต์หลักความรู้ไปใช้ในเชิงกลยุทธ์ได้

- คาดการณ์
- กำหนดกรอบหรือทิศทาง
- เสนอนโยบาย
- กำหนดยุทธศาสตร์
- วิเคราะห์โอกาส ปัจจัย สภาพการณ์และปัญหาจากมุมมองที่กว้างและมองเห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีผลกับองค์กร
- คิด วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และนำมาใช้ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- คาดการณ์ประเด็นและสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

### ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model)

ตัวแบบสมรรถนะมีองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะการจัดการ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และสมรรถนะประจำตำแหน่งโดยองค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 4 นี้ จะประกอบด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท คือ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านคุณลักษณะ

หากพิจารณาการจัดโครงสร้างการดำเนินการดำเนินงานบุคลากรในมหาวิทยาลัย สามารถนำมาจัดทำเป็นตัวแบบสมรรถนะ ได้ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับบุคลากรทุกคนที่ต้องมีร่วมกัน
2. สมรรถนะการจัดการ (Managerial Competency) สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ระดับหัวหน้าภาควิชาขึ้นไปสำหรับในสายวิชาการ และระดับหัวหน้างานขึ้นไปสำหรับในสายบริการ
3. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ (Functional Competency) แยกตามสายงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย
  - 3.1 สายวิชาการ
  - 3.2 สายบริการ
4. สมรรถนะประจำตำแหน่ง (Job Competency) กำหนดตามตำแหน่งของที่ปรากฏในมหาวิทยาลัย

### รายการสมรรถนะหลัก (Core Competency List)

สมรรถนะหลัก (Core Competency)		ประเภท
1. การใส่ใจในผลลัพธ์	Result Oriented	A
2. ความตระหนักในผู้รับบริการและการแข่งขัน	Client and Competitiveness Understanding	K
3. การมุ่งเน้นคุณภาพ	Concern for Quality	A
4. การวิจัยและการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์	Research and Development	S
5. การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	Continuous Learning and improvement	A
6. การสร้างเครือข่ายและภาคี	Networking and Partnership	S
7. จิตสำนึกและความผูกพันต่อองค์กร	Loyalty and Commitment Awareness	A
8. จิตสำนึกธรรมาภิบาล	Governance Awareness	A

### รายการสมรรถนะการจัดการ \* (Managerial Competency List)

สมรรถนะหลัก (Core Competency)		ประเภท
1. จิตสำนึกความเป็นผู้ประกอบการ	Entrepreneurship Awareness	A
2. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Change Agent	S
3. การกำกับดูแลและให้คำปรึกษา	Trust Building and Monitoring and Consulting	A
4. การสร้างเสริมแรงจูงใจและการสร้างความเข้มแข็งในการทำงาน	Motivation Building and Empowerment	S
5. การจัดการความรู้	Knowledge Management	S
6. การจัดการความเสี่ยง	Risk Management	S
7. การจัดการความขัดแย้ง	Conflict Management	S
8. การจัดการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	Result-Based Management	S

หมายเหตุ ประเภทสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

K=Knowledge (ความรู้)      S=Skill (ทักษะ)      A=Attribute (คุณลักษณะ)

\* สำหรับผู้บริหาร

### Functional Competency ของสายสนับสนุน

1. จิตบริการ	Service Mind	A
2. ความร่วมมือและรับผิดชอบต่อองค์กร	Sharing Responsibility	A
3. ความเข้าใจในระบบและกระบวนการทำงาน	Working Process and System Understanding	K
4. การทำงานเป็นทีม	Teamwork	S
5. การอำนวยความสะดวก	Facilitation	S

### Job Competency ของสายสนับสนุน

ลำดับ	ตำแหน่ง	สมรรถนะประจำตำแหน่ง	หมายเหตุ
1	นิติกร	ความซื่อสัตย์สุจริต (ในวิชาชีพ) ความละเอียดรอบคอบ การให้คำปรึกษา	
2	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	การติดต่อประสานงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน การวิเคราะห์ข้อมูลและการ รายงาน	

### สมรรถนะประจำตำแหน่งและค่าน้ำหนัก

กองกฎหมายได้จัดทำสมรรถนะระหว่างผู้อำนวยการกับหัวหน้างาน หัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติ โดยให้ค่าน้ำหนักสมรรถนะและให้พิจารณาสมรรถนะหลักจำนวน 5 สมรรถนะ โดยพิจารณาจาก คะแนนค่าน้ำหนักมากไปหาน้อย ดังนี้

#### 1. กลุ่มงานบริหารกองกฎหมาย : ค่าน้ำหนักสมรรถนะ

สมรรถนะ	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	25
2. มีภาวะผู้นำ	23
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ	22
4. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	16
5. การบริการที่ดี	14
รวม	100

## 2. กลุ่มงานนิติกร : คำน้้าหนักสมรรถนะ

สมรรถนะ	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
1. ทักษะความรู้ทางด้านกฎหมาย	34
2. ความซื่อสัตย์สุจริต (ในวิชาชีพ)	20
3. ความละเอียดรอบคอบ	19
4. ความรับผิดชอบ	16
5. การให้คำปรึกษา	11
รวม	100

## 3. กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป : คำน้้าหนักสมรรถนะ

สมรรถนะ	ค่าน้ำหนัก (ร้อยละ)
1. มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่	29
2. ความละเอียดรอบคอบ	21
3. การบริการที่ดี	19
4. ความผูกพันต่อองค์กร	16
5. การทำงานเป็นทีม	15
รวม	100

## คำจำกัดความและค่าระดับมาตรฐาน

### กลุ่มงานบริหาร

<b>1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน</b> <b>คำนิยาม :</b> สามารถปฏิบัติงานได้เกินมาตรฐานของตนเองที่ผ่านมา มีกระบวนการบริหารงานที่ถูกต้อง เสร็จตามกำหนดเวลา	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และมีผลงานที่ได้มาตรฐานและนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุดในการบริหารองค์กร
L4	มี L3 และพัฒนาระบบขั้นตอนและวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น
L3	มี L2 และปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพและผู้รับบริการพอใจ
L2	มี L1 และการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ
L1	กำหนดเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี



2. มีภาวะผู้นำ	
คำนิยาม : เป็นผู้กำหนดบทบาทและทิศทางให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และมีผลงานที่ได้มาตรฐานและนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุดในการบริหารองค์กร
L4	มี L3 และพัฒนาระบบขั้นตอนและวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น
L3	มี L2 และปรับปรุงวิธีทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพและให้บริการพอใจ
L2	มี L1 และการปฏิบัติงานแล้วเสร็จ
L1	กำหนดเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ	
คำนิยาม : เป็นผู้กำหนดบทบาทและทิศทางให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และสนับสนุนการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ
L4	มี L3 และมีความเชี่ยวชาญสามารถนำไปพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม
L3	มี L2 และนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
L2	มี L1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ
L1	ศึกษาหาความรู้ในสายงานวิชาชีพ

4. ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	
คำนิยาม : ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้ถูกต้องเหมาะสมตามจริยธรรมและคุณธรรมในวิชาชีพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และยึดถือผลประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้งแม้ต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตน
L4	มี L3 และกล้าตัดสินใจในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
L3	มี L2 และเสียสละเวลาส่วนตนเพื่อประโยชน์แก่องค์กร
L2	มี L1 และบุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ปฏิบัติตนอยู่ในหลักธรรมาภิบาล
L1	ปฏิบัติตามกฎระเบียบ แบบแผน ข้อตกลงขององค์กร

5. การบริการที่ดี	
คำนิยาม : ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงสุด	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการ
L4	มี L3 และเข้าใจให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง
L3	มี L2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก
L2	มี L1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
L1	สามารถให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการด้วยความเต็มใจ

## กลุ่มงานนิติกร : คำน้ําหนักสมรรถนะ

1. ทักษะความรู้ด้านกฎหมาย	
<b>คำนิยาม :</b> รู้และเข้าใจระเบียบวิธีการขั้นตอนกระบวนการงานด้านกฎหมาย พร้อมทั้งสามารถให้คำแนะนำในกฎ ระเบียบ ขั้นตอนงานด้านกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
L4	มี L3 และให้คำแนะนำกฎ ระเบียบ วิธีการและขั้นตอนด้านกฎหมายให้แก่ผู้อื่นได้ อีกทั้งปรับปรุงกระบวนการดำเนินการงานด้านกฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L3	มี L2 และแก้ไขปัญหาด้านกฎหมายได้อย่างเหมาะสม
L2	มี L1 และสามารถดำเนินการงานด้านกฎหมายตามขั้นตอนได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง ครบถ้วน
L1	มีความรู้ความเข้าใจในวิธีการและระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านกฎหมาย

2. ความซื่อสัตย์สุจริต (ในวิชาชีพ)	
<b>คำนิยาม :</b> มีความเข้าใจและปฏิบัติตนให้ถูกต้อง อีกทั้งสนับสนุนให้ผู้อื่นยึดมั่นปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ จริยธรรม และคุณธรรม	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และพัฒนาวิธีการสนับสนุน และจูงใจให้ปฏิบัติตนในการทำงานตามกฎหมาย ระเบียบ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตามหลักจริยธรรมและคุณธรรม
L4	มี L3 และพร้อมให้คำแนะนำ สนับสนุนให้ผู้อื่นปฏิบัติตามระเบียบด้วยความซื่อสัตย์
L3	มี L2 และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติตนได้
L2	มี L1 และปฏิบัติตนได้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้
L1	มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายถึงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้

3. ความละเอียดรอบคอบ	
<b>คำนิยาม :</b> เข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยมีการตรวจสอบรายละเอียด ความถูกต้อง แม่นยำ เพื่อป้องกันหรือลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และพัฒนางานแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นได้
L4	มี L3 และค้นหาสาเหตุและวางแผนป้องกันข้อผิดพลาดของการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้
L3	มี L2 และสามารถตรวจสอบความผิดพลาดของการปฏิบัติงานและแก้ไขได้อย่างถูกต้อง
L2	มี L1 และถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำ ตามมาตรฐานที่กำหนด
L1	ปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด

4. ความรับผิดชอบ	
คำนิยาม : ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L4	มี L3 และนำไปวิเคราะห์การปฏิบัติงานใหม่ ๆ ได้
L3	มี L2 และสามารถแก้ไข ปรับปรุงงานได้
L2	มี L1 และจัดลำดับความสำคัญของงานได้
L1	ปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายได้

5. การให้คำปรึกษา	
คำนิยาม : รู้และเข้าใจการปฏิบัติหน้าที่ โดยสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ปรับปรุงและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
L4	มี L3 และนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน
L3	มี L2 และสามารถอธิบาย ให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน
L2	มี L1 และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง
L1	มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม

### กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป

1. ความเชี่ยวชาญในหน้าที่	
คำนิยาม : มีความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้ความสนใจ เรียนรู้และฝึกฝนพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยนำความรู้และประสบการณ์ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และสนับสนุนความรู้ ความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรในสายงาน
L4	มี L3 และสามารถนำความรู้และประสบการณ์มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
L3	มี L2 และฝึกฝนพัฒนาเพื่อเพิ่มทักษะ
L2	มี L1 และให้ความสนใจเรียนรู้
L1	ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. ความละเอียดรอบคอบ	
คำนิยาม : เข้าใจในการปฏิบัติหน้าที่โดยมีการตรวจสอบรายละเอียด ความถูกต้อง แม่นยำ เพื่อป้องกันหรือลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และพัฒนางานแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นได้
L4	มี L3 และค้นหาสาเหตุและวางแผนป้องกันข้อผิดพลาดของการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นได้
L3	มี L2 และสามารถตรวจสอบความผิดพลาดของการปฏิบัติงานและแก้ไขได้อย่างถูกต้อง
L2	มี L1 และถูกต้อง ครบถ้วน แม่นยำ ตามมาตรฐานที่กำหนด
L1	ปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด

3. การบริการที่ดี	
คำนิยาม : ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงสุด	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการ
L4	มี L3 และเข้าใจให้บริการที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง
L3	มี L2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก
L2	มี L1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ
L1	สามารถให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการด้วยความเต็มใจ

4. ความผูกพันต่อองค์กร	
คำนิยาม : ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งผลให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ พุฒเพื่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เพื่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย โดยยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง และบุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และเสียสละผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว
L4	มี L3 และยึดถือประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง
L3	มี L2 และเข้าใจภาพรวมเรื่องหน้าที่และการทำงาน
L2	มี L1 และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
L1	มีความเชื่อมั่นในองค์กร

5. การทำงานเป็นทีม	
คำนิยาม : การที่บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันโดยมีความตั้งใจและพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ	
ระดับ (Level)	คำอธิบาย
L5	มี L4 และงานประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์
L4	มี L3 และให้ข้อเสนอแนะที่ดีในการปฏิบัติงาน
L3	มี L2 และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับสมาชิกในทีม
L2	มี L1 และทำหน้าที่ของตนเองในทีมให้สำเร็จ
L1	รับรู้หน้าที่และบทบาทของตนเองในทีม

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยพะเยาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน โดยจัดทำประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ประจำปี พ.ศ. 2560 และประกาศมหาวิทยาลัยพะเยา เรื่อง การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน เพิ่มเติม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

ในการนี้ เพื่อการบริหารงานภายในกองกฎหมายเป็นด้วยความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล กองกฎหมาย จึงได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ระหว่างบุคลากร (ผู้ปฏิบัติงาน) หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา แบบ 360 องศา ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นในการวัดการทำงาน ของบุคลากรที่มีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมการทำงานจริง ๆ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพียงคนเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการสะท้อนถึงการทำงานรอบด้านได้ การประเมินแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยประเมินการทำงานได้อย่างรอบด้าน และได้การประเมินจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย

การประเมินแบบ 360 เป็นการประเมินโดยคนรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างาน เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับการประเมินทั้งจากล่าง ขึ้นบน (upward appraisal) และจากบนลงล่าง (downward appraisal) ซึ่งใช้เป็นทั้งแพร่หลาย และสามารถใช้วัดองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับผู้นำและมนุษยสัมพันธ์ได้ดีด้วย ประโยชน์อื่น ๆ ของการทำแบบประเมิน 360 องศา มี ดังนี้

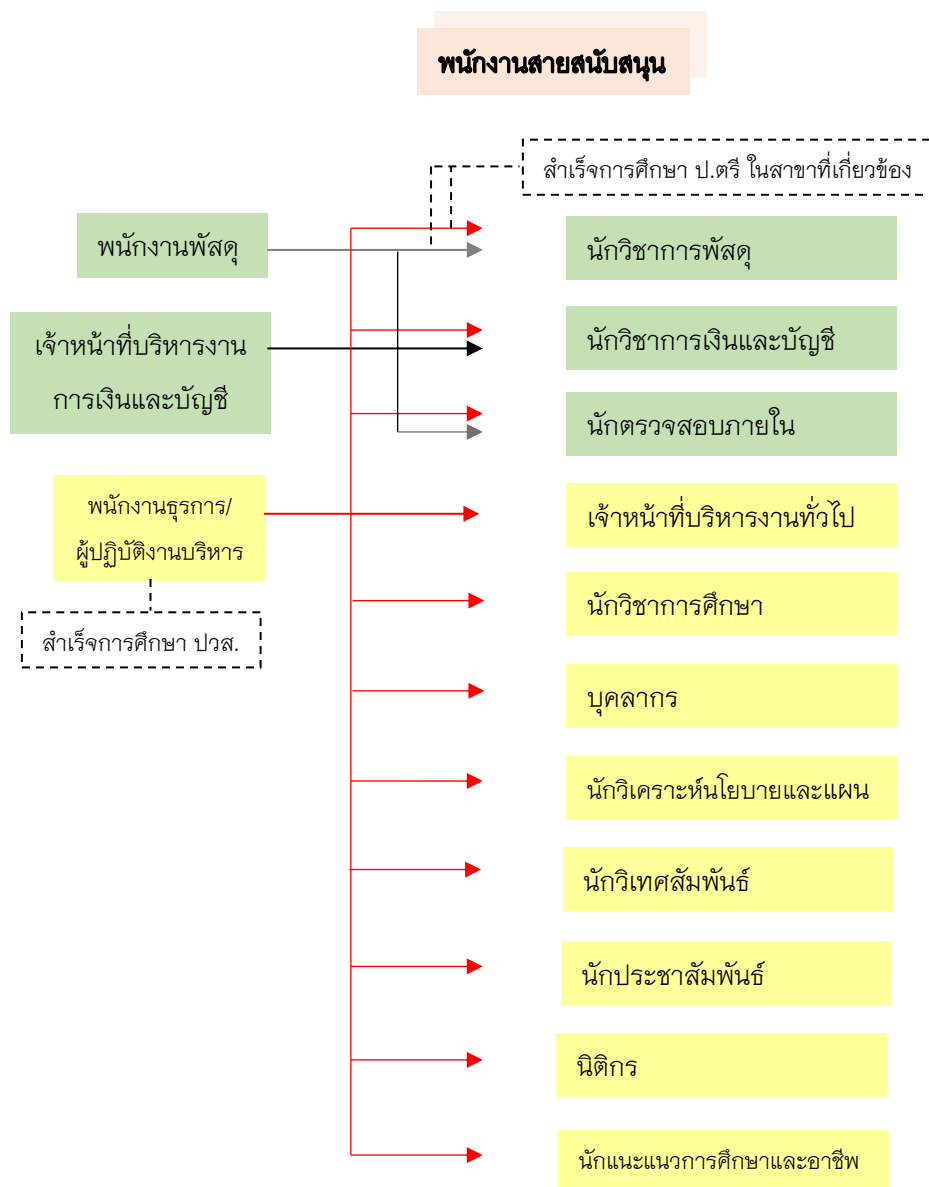
- ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น
- เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์
- ชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุจุดเด่นของตนอีกด้วย
- สร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานที่ร่วมกิจกรรมในการประเมิน

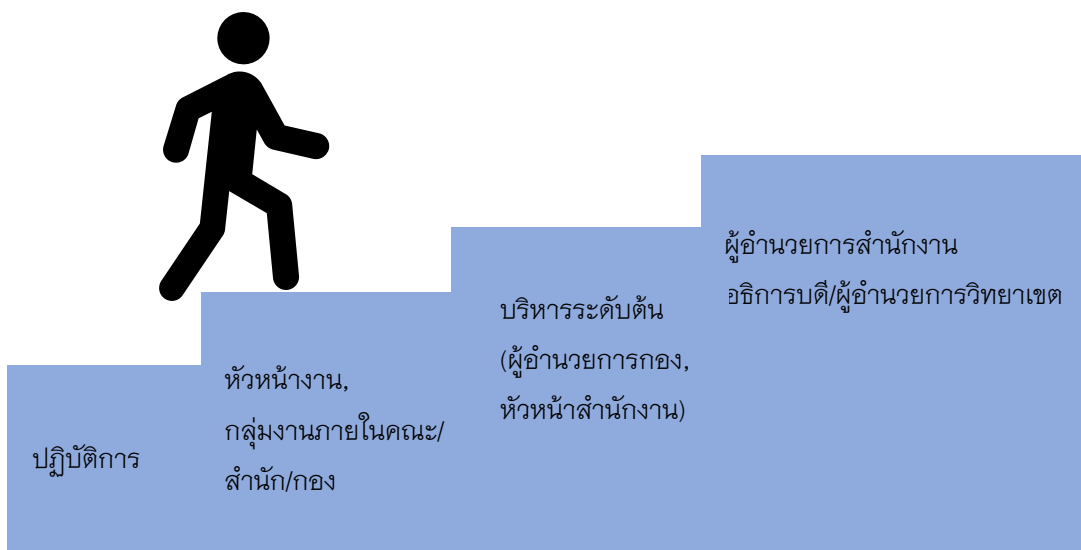
- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ทำให้มีการสื่อสารที่ดี มีความเชื่อมั่นระหว่างกัน

## ส่วนที่ 8

### ระบบความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ Career Path

โครงสร้างตำแหน่งและความก้าวหน้าสายอาชีพเป็นไปตามตารางโครงสร้างตำแหน่ง





รูป แสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานตำแหน่งบริหารของสายสนับสนุน

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยพะเยา ว่าด้วย การกำหนดระดับตำแหน่ง และการแต่งตั้งพนักงาน  
พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2564 ได้กำหนดให้มี

### กรอบ ระดับ ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ

กำหนดให้มีได้ทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำ  
หน้าที่สอน วิจัย ให้บริการวิชาการ และ หน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจสนับสนุนภารกิจหลักของ  
สถาบันอุดมศึกษา เช่น ในสำนักงานคณบดี/เทียบเท่าและหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี

### กรอบ ระดับ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ

กำหนดให้มีได้ในกรณีตำแหน่งหัวหน้างาน หรือหัวหน้าหน่วยงานอื่นที่มีฐานะเทียบเท่างาน  
หัวหน้าหน่วยงานภายในส่วนงาน ระดับผู้อำนวยการกอง หรือเทียบเท่า ผู้อำนวยการสำนักงาน  
อธิการบดี หรือหัวหน้าส่วนงานอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า ที่มีลักษณะใช้วิชาชีพและไม่ได้ใช้วิชาชีพ

โดยมีข้อกำหนดว่า พนักงานสายสนับสนุนที่จะมีสิทธิในการขอยื่นผลงาน เพื่อปรับระดับ  
ตำแหน่งที่สูงขึ้น จะต้อง มี “เวลา” ครบ และ “ฐานเงินเดือน” ถึงเกณฑ์ ตามที่ ประกาศ ก.พ.อ.  
กำหนด ดังรายละเอียดนี้

#### 1. “เวลา”

เวลาการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ต้องครบจำนวนตามที่ ประกาศ กพอ. ลงวันที่ 22 ธันวาคม  
2553 กำหนดไว้ เช่น ผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาเอก จะต้องใช้เวลาปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า  
2 ปี, ผู้ที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จะต้องใช้เวลาปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี และผู้ที่จบ  
การศึกษาในระดับปริญญาตรี จะต้องใช้เวลาปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปี

#### 2. “ฐานเงินเดือน”

ฐานเงินเดือน จะต้องแตะฐานที่จะเปลี่ยนระดับให้สูงขึ้นก่อน ถึงจะมีสิทธิยื่นขอได้

(หมายเหตุ : ฐานเงินเดือนในแต่ละระดับ อยู่ที่เกณฑ์ของแต่ละมหาวิทยาลัย ไม่เหมือนกัน)

### ผลงานที่ต้องใช้ยื่นประกอบการขอกำหนดตำแหน่ง

ตำแหน่ง/ประเภท	ผลงานที่ต้องส่ง
ประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะ 1. ระดับปฏิบัติการ 2. ระดับชำนาญการ (ตรี-โท-เอก 6-4-2 ปี)  3. ระดับชำนาญการพิเศษ (ชนก. 4 ปี)	- เป็นระดับแรกเริ่มใช้วุฒิปริญญาตรี-โท-เอก บรรจุ - จะต้อง มี <b>คู่มือปฏิบัติงาน</b> หลักอย่างน้อยหนึ่งเล่ม และ <b>ผลงานเชิงวิเคราะห์</b> ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนา งานในหน้าที่ อย่างน้อยหนึ่งเรื่อง



<p>4. ระดับเชี่ยวชาญ (ชนพ. 3 ปี)</p> <p>5. ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ (ชช. 2 ปี)</p>	<p>- จะต้อง มี ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือ สังเคราะห์ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของหน่วยงาน อย่างน้อยหนึ่งเล่ม และ งานวิจัย หรือผลงานในลักษณะอื่นที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน อย่างน้อยหนึ่งเรื่อง</p> <p>- จะต้อง มี ผลงานเชิงวิเคราะห์ หรือ สังเคราะห์ หรือ ผลงานในลักษณะอื่น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการพัฒนางานของสถาบันอุดมศึกษา อย่างน้อยหนึ่งเล่ม และ งานวิจัย ซึ่งได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ อย่างน้อยหนึ่งเรื่อง</p> <p>*เหมือนระดับเชี่ยวชาญ*</p>
---	--

### เทคนิคการเขียนค่างาน (เขียนอย่างไรให้ผ่าน)

#### ความหมายของการประเมินค่างาน

การประเมินค่างาน เป็นวิธีการดาเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อตีค่างาน โดยเป็นกระบวนการวัดความสัมพันธ์หรือคุณค่างานของตำแหน่ง ที่ไม่ใช้การวัดปริมาณงาน แต่เป็นการนำงานทั้งหมดมาเปรียบเทียบกัน ภายใต้ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เป็นตัววัดหลัก เพื่อตีค่างานออกมา

การกำหนดระดับตำแหน่งใดให้สูงขึ้น ตำแหน่งนั้นจะต้องมีหน้าที่ และรับผิดชอบ คุณภาพ และความยุ่งยากของงานในตำแหน่งที่เพิ่มขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญ ถึงบทบาทที่จะต้องกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น

การกำหนดระดับตำแหน่ง ต้องยึดหลักการวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน และประเมินค่างาน เพื่อวัดคุณภาพของตำแหน่ง ตามลักษณะงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบ

#### ทำไมต้องมีการประเมินค่างาน

เพื่อให้การกำหนดระดับตำแหน่งในภาคราชการเป็นธรรมและไม่เหลื่อมล้ำกันระหว่างกัน

#### เมื่อไหร่ต้องมีการประเมินค่างาน

1. มีการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ในหน่วยงาน
2. หน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพงานของตำแหน่งเปลี่ยนไป

ซึ่งในแต่ละระดับ จะต้องมีการดาเนินการดังนี้

- 1) ระดับ ชำนาญงาน ชำนาญงานพิเศษ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ

บุคลากรที่จะเลื่อนระดับจะต้องเป็นบุคลากรที่สังกัดในหน่วยงานภารกิจหลัก ซึ่งทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการ และหน่วยงานภารกิจสนับสนุนภารกิจหลัก เช่น หน่วยงานในสำนักงานคณบดี หรือเทียบเท่า/หน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี

#### องค์ประกอบหลักในการประเมินค่างาน

- หน้าที่และความรับผิดชอบ
- ความยุ่งยากของงาน
- การกำกับตรวจสอบ
- การตัดสินใจ

#### องค์ประกอบการประเมิน

- ตำแหน่ง
- หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง
- วิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ และความยุ่งยากและความซับซ้อนของงาน ที่เปลี่ยนแปลงไป
- การประเมินค่างานของตำแหน่ง

### 2) ระดับเชี่ยวชาญ / เชี่ยวชาญพิเศษ

#### องค์ประกอบหลักในการประเมินค่างาน

- ความรู้และทักษะที่จำเป็นในงาน (3 องค์ประกอบย่อย)
- ความรู้ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา(3 องค์ประกอบย่อย)
- ด้านภาระงานที่รับผิดชอบ (4 องค์ประกอบย่อย)

#### องค์ประกอบการประเมิน

- ความรู้และความชำนาญงาน
- การบริหารจัดการ
- การสื่อสารและปฏิสัมพันธ์
- กรอบแนวความคิดในการแก้ปัญหา
- อิสระในการคิด
- ความท้าทายในการคิดแก้ปัญหา
- การวิเคราะห์ข้อมูล
- อิสระในการปฏิบัติงาน
- ผลกระทบจากการปฏิบัติงาน
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่ง

## ส่วนที่ 9

### สรุปแนวทางในการพัฒนาในอนาคต

การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ การบริหารงานของกองกฎหมายจะพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดนั้น ต้องอาศัยบุคลากรภายในกองกฎหมายเป็นกุญแจไขสู่ความสำเร็จ เรื่องนี้จึงนับเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องทุกคนถึงตระหนักและร่วมกันพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ เพื่อความเจริญก้าวหน้า และความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน สามารถดำรงตนในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสำคัญกับการพัฒนาแรงขับเคลื่อนในตัวบุคคล เช่น ทักษะ ทักษะ ค่านิยม แรงจูงใจ และอุปนิสัย เป็นการพัฒนาจากจิตใจ เพื่อให้บุคลากรปรับเปลี่ยนวิธีคิด ค่านิยม ความเชื่อ รู้จักค้นคว้าศึกษาหาความรู้ และพัฒนาทักษะด้วยตนเอง เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อย่างถาวรและเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป ซึ่งแนวทางในการพัฒนาในอนาคต มีดังนี้

1. การสื่อสารที่ดี เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ดังนั้นในการทำงานทุกคนต้องมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การถ่ายทอด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เพื่อแปลงไปสู่แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ถึงผู้ปฏิบัติทุกระดับ จึงจะทำให้ทุกคนรวมพลังกันผลักดันเป้าหมายของกองกฎหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้

2. การบริการที่ดี เป็นสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับลักษณะของงานที่ต้องให้บริการ ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริการ จะต้องรักในการบริการและมีคุณสมบัติอื่น ๆ ประกอบ เช่น บุคลิกภาพ ความรู้ ทักษะ ทักษะ ทั้งหมดนี้จึงจะช่วยให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ

3. การมีจรรยาบรรณ จริยธรรม คุณธรรมให้การปฏิบัติงานที่ดี บุคลากรกองกฎหมายต้องยึดมั่นในจริยธรรมและยึดหลักกระทำในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพและเชื่อถือได้ ตลอดจนมีความประพฤติที่ดีมีความสำนึกในหน้าที่ เพื่อดำรงไว้ซึ่งเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตำแหน่งหน้าที่ราชการและกองกฎหมาย

4. การธำรงรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถในหน่วยงาน กองกฎหมายต้องส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สูงขึ้น เพื่อให้บุคลากรอยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข มีคุณค่า และมีแผนพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพของผู้ซึ่งมีศักยภาพสูง ต้องดูแลให้ความเป็นธรรม และยอมรับในผลงานของผู้ปฏิบัติงาน การธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าเป็นพิเศษ จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญเพิ่มจำนวนมากขึ้นเรื่อย ๆ ลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีภาระในการสรรหานางานใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคง มีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน

บุคลากรที่มีทักษะในงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าบุคลากรที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือมีปัญหาน้อยมาก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรรักงานที่ทำและรักองค์กร ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี กองกฎหมายส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และขอรับการจัดสรรทุนให้บุคลากรในกองกฎหมายได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และในแต่ละปี กองกฎหมายจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

6. มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพชีวิตให้มีความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน กองกฎหมายได้คำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความสะอาด สะดวก ปลอดภัย และมีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมสันทนาการ นันทนาการ ให้กับบุคลากร กองกฎหมาย เพื่อให้บุคลากรกองกฎหมายได้ผ่อนคลายหลังการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ทุกคนมีสุขภาพกายดี สุขภาพจิตใจแจ่มใส และพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นช่วยกันแก้ไขปัญหา สร้างสัมพันธภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อกองกฎหมาย บุคลากรทุกคนมีความสุขในการทำงาน

\*\*\*\*\*