



ประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๕๕

.....

เพื่อให้การประเมินประสิทธิภาพประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับหลักการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงเป็นการสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๕

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๑(๔) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยทักษิณ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๕ คณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ในการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ จึงออกประกาศไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย การประเมินเพื่อต่อสัญญาจ้าง และการประเมินเพื่อบรรจุเป็นพนักงานประจำ ของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๕๔ ฉบับลงวันที่ ๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๔

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ เป็นต้นไป

ข้อ ๓ ในประกาศนี้

“ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย” หมายความว่า พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๔ การประเมินผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ พนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ สายคณาจารย์ หรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย สายคณาจารย์

กลุ่มที่ ๒ พนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการ สายสนับสนุน หรือพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภททั่วไป หรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ประเภทลูกจ้างชาวต่างประเทศ หรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัย

กลุ่มที่ ๓ พนักงานมหาวิทยาลัยประเภทบริหาร หรือประเภทอำนวยการ หรือพนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทวิชาการที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร หรือประเภทอำนวยการ ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในประกาศนี้ กรณีที่มีระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดไว้เป็นการเฉพาะให้นำผลการประเมินดังกล่าวมาประกอบในการพิจารณาการเพิ่มเงินเดือนประจำปีด้วย

ข้อ ๕ วัตถุประสงค์ของการประเมิน

การประเมินการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย เป็นการประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ศักยภาพของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นการประเมินโดยคณะบุคคล และใช้กลไกการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยยึดหลัก “ยุติธรรม โปร่งใส มีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานประโยชน์สูงสุดของมหาวิทยาลัย”

ข้อ ๖ องค์ประกอบของการประเมิน

๖.๑ ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ ๗๐ เป็นการประเมินทั้งปริมาณ และคุณภาพของงานตามตำแหน่ง ตามตัวชี้วัดและระดับค่าเป้าหมายในข้อตกลงร่วมกันปฏิบัติงาน อาจแบ่งเป็นงานหลัก ซึ่งเป็นภาระงานตามตำแหน่งหน้าที่ และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นการเฉพาะ หรือผลงานในเชิงพัฒนา

๖.๒ สมรรถนะและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๓๐ เป็นการประเมินเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม ดังนี้

๖.๒.๑ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ ๑ และกลุ่มที่ ๒ ได้แก่

- (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (๒) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน
- (๓) การบริการที่ดี
- (๔) ความร่วมแรงร่วมใจ
- (๕) คุณธรรมจริยธรรม

๖.๒.๒ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ ๓ ได้แก่

- (๑) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- (๒) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน
- (๓) การบริการที่ดี
- (๔) ความร่วมแรงร่วมใจ
- (๕) คุณธรรมจริยธรรม
- (๖) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- (๗) วิสัยทัศน์

การประเมินสมรรถนะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานให้ประเมินตามตัวชี้วัดระดับการประเมินสมรรถนะและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ตามเอกสารแนบท้ายประกาศ ๑ โดยเทียบกับระดับสมรรถนะและพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่คาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ตามเอกสารแนบท้ายประกาศ ๒

ข้อ ๗ ระดับผลการประเมิน มี ๕ ระดับ ประกอบด้วย

คะแนนรวม	ร้อยละ ๙๐ – ๑๐๐	ระดับดีเด่น
คะแนนรวม	ร้อยละ ๘๐ – ๘๙.๙๙	ระดับดีมาก
คะแนนรวม	ร้อยละ ๗๐ – ๗๙.๙๙	ระดับดี
คะแนนรวม	ร้อยละ ๖๐ – ๖๙.๙๙	ระดับพอใช้
คะแนนรวม	ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐	ระดับต้องปรับปรุง (ไม่มีสิทธิเพิ่มเงินเดือน)

ข้อ ๘ รอบการประเมิน

รอบการประเมินของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีงบประมาณละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๙ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ในแต่ละส่วนงาน หรือหน่วยงานภายในส่วนงานให้มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานคณะหนึ่ง ซึ่งแต่งตั้งโดยอธิการบดี หรือรองอธิการบดี หรือหัวหน้าส่วนงาน ซึ่งอย่างน้อยต้องมีผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน หรือผู้รับบริการ เป็นองค์ประกอบทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ระบุไว้ในข้อตกลงร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน และตรวจสอบรายงานการประเมินตนเองของผู้รับการประเมิน

ข้อ ๑๐ การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ๑๐.๑ การเพิ่มเงินเดือนประจำปี
- ๑๐.๒ การพิจารณาต่อสัญญาจ้าง และบรรจุเป็นพนักงานประจำ
- ๑๐.๓ การแต่งตั้ง/การพิจารณาเลื่อน/เปลี่ยนระดับตำแหน่ง หรือโอนย้าย

หน่วยงาน

- ๑๐.๔ การพัฒนาบุคลากร
- ๑๐.๕ การพิจารณาคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยดีเด่น
- ๑๐.๖ การพิจารณาให้ออกจากงาน
- ๑๐.๗ อื่นๆ

ข้อ ๑๑ วิธีการประเมิน

ให้ดำเนินการประเมินตามขั้นตอน ดังนี้

๑๑.๑ ก่อนเริ่มการประเมินให้มหาวิทยาลัยประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

๑๑.๒ การจัดทำข้อตกลงร่วมกันก่อนปฏิบัติงาน

ก่อนเริ่มปีงบประมาณ ภายในเดือนกันยายนผู้รับการประเมินจะต้องจัดทำข้อตกลงก่อนการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วยภาระงานที่อิงกับงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายร่วมกัน

หลังจากได้จัดทำข้อตกลงร่วมกันก่อนการปฏิบัติงาน ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่กำกับดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการทำงาน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

การจัดทำข้อตกลงร่วมกันก่อนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด สำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแต่ละกลุ่มดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ ๑ จะต้องอิงกรอบมาตรฐานภาระงานขั้นต่ำสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ หรือศาสตราจารย์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดของภาระงานแต่ละด้าน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาอาจกำหนดสัดส่วนภาระงานแต่ละด้านของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแต่ละรายแตกต่างกันได้ตามความเหมาะสม

กลุ่มที่ ๒ จะต้องอิงขอบเขตและลักษณะงานที่รับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และ/หรือภารกิจของหน่วยงาน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดของงาน

กลุ่มที่ ๓ จะต้องอิงกรอบภารกิจของหน่วยงาน และ/หรือแผนปฏิบัติการประจำปี และภารกิจอื่น ๆ ตามพันธะสัญญาที่เป็นข้อตกลงร่วม หรือที่อธิการบดีมอบหมาย พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

๑๑.๓ การรายงานผลการปฏิบัติงานและการประเมินตนเอง

ผู้รับการประเมินจะต้องจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและประเมินตนเอง ตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด พร้อมแนบหลักฐานที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงาน ประกอบการประเมินของคณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงานด้วย

๑๑.๔ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ให้คณะกรรมการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด พร้อมทั้งสรุปผลการประเมินตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด และแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน

กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อ ให้ดำเนินการหาพยานบุคคลลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

ในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ส่งแบบประเมินให้ผู้บังคับบัญชาตามระยะเวลาที่กำหนด ให้ถือว่าผู้นั้นไม่ขอรับการประเมินตามหลักเกณฑ์นี้

๑๑.๕ การกลั่นกรองผลการประเมิน

เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ ให้ส่วนงานหรือหน่วยงานภายในส่วนงาน สรุปผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในสังกัด และจัดส่งให้ฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล เพื่อเสนอ คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำมหาวิทยาลัยกลั่นกรอง

๑๑.๖ การประกาศรายชื่อผู้มีผลงานดีเด่นและดีมาก

ให้มหาวิทยาลัยประกาศรายชื่อผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาการปฏิบัติงานในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

๑๑.๗ การจัดเก็บผลการประเมิน

ให้ส่วนงานหรือหน่วยงานภายในส่วนงาน จัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมินและหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน เพื่อใช้ประกอบการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้ให้แจ้งความต้องการการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในสังกัดไปยังฝ่ายบริหารกลางและทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ข้อ ๑๒ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับการบรรจุใหม่ หรือกลับเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากได้รับอนุญาตให้ลาเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีระยะเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า ๔ เดือนในแต่ละรอบการประเมิน ให้จัดทำข้อตกลงร่วมก่อนการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาและได้รับการประเมินในรอบการประเมินนั้น

ทั้งนี้หากผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรายใดมีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า ๔ เดือน และมีความประสงค์จะจัดทำข้อตกลงร่วมก่อนการปฏิบัติงานก็สามารถทำได้ โดยให้เป็นความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ข้อ ๑๓ หลักเกณฑ์การเพิ่มเงินเดือน

คุณสมบัติและหลักเกณฑ์การเพิ่มเงินเดือนประจำปี ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยกำหนดไว้ดังนี้

๑๓.๑ เป็นผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าระดับพอใช้

๑๓.๒ ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำหรือหน้าที่อื่นที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่าแปดเดือน

๑๓.๓ ไม่เป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ของตน ซึ่งมิใช่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

๑๓.๔ เป็นผู้ใช้เวลาให้แก่งานอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ขาดงานอันมิใช่เพราะเหตุสุดวิสัย

๑๓.๕ ต้องไม่ลา หรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่ผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งเพิ่มเงินเดือนหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายกำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้ว

๑๓.๖ ต้องมีเวลาปฏิบัติงาน โดยมีวันลาพักและลาป่วยรวมกันไม่เกินสี่สิบห้าวัน
ในกรณีที่นอกเหนือจากที่กำหนดให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการลา
ของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ข้อ ๑๔ ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยที่มีระดับผลการประเมินอยู่ในระดับดีเด่น ทั้งนี้ต้อง
นำเสนอผลงานที่แสดงถึงความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน โดยสามารถ
เพิ่มได้ไม่เกินร้อยละ ๘ จากฐานในการคำนวณ

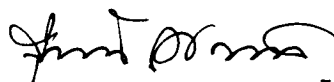
ข้อ ๑๕ การเพิ่มเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ให้ส่วนงานหรือหน่วยงานเสนอ
การเพิ่มเงินเดือน ตามแบบที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ข้อ ๑๖ให้อธิการบดีเป็นผู้บริหารวงเงินที่ใช้ในการเพิ่มเงินเดือนและกำหนดแนวปฏิบัติ
เกี่ยวกับการเพิ่มเงินเดือนในแต่ละรอบการประเมิน

ข้อ ๑๗ ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความ หรือการปฏิบัติตามหรือที่ได้กำหนดไว้
ในประกาศนี้ให้อธิการบดีเป็นผู้วินิจฉัยและคำวินิจฉัยถือเป็นที่สุด

ข้อ ๑๘ สำหรับรอบการประเมิน ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๔ นั้น ให้ผู้ปฏิบัติงานใน
มหาวิทยาลัย แสดงภาระงานตามพันธสัญญา หรือที่ได้รับมอบหมาย ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๔
จนถึงวันครบรอบการประเมิน เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามประกาศนี้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๓ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕



(ศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ เศรษฐมานิต)

ประธานคณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล

**เอกสารแนบท้ายประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล
เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย**

พ.ศ. ๒๕๕๕

เอกสารแนบท้ายประกาศ ๑

ตัวชี้วัดและระดับการประเมินสมรรถนะและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

๑. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	
คำจำกัดความ : ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	แสดงความพยายามในการปฏิบัติงานให้ดี - พยายามทำหน้างานในหน้าที่ให้ถูกต้อง - พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา - มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน - แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น - แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสีย หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ - กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี - ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน - ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ - มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น - ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น - เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ - กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด - พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือของมหาวิทยาลัย - ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด - บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

๒. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise)	
คำจำกัดความ : ความสนใจใฝ่รู้ สักสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง - ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน - พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น - ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน - รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของตน - รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติงาน - สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ - สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง - มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง - สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสนับสนุนการทำงานของคนในหน่วยงานที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ - สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา - บริหารจัดการให้หน่วยงานนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

๓. การบริการที่ดี (Service Mind)	
คำจำกัดความ : ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการ	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ • ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ • แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ • ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ • ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก • ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ • ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน • นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ • เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ • ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง ให้แก่ผู้รับบริการ • คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ • เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ • สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

๔. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)	
คำจำกัดความ : ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือมหาวิทยาลัย โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ • สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย • รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม • ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานเป็นทีม
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน • สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี • ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี • กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม • รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น • ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม • ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ • ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ • ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ • รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และสามารถทำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ • เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว • คลี่คลายหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม • ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผล

๕. คุณธรรมจริยธรรม (Integrity)	
คำจำกัดความ : การดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม และจรรยาบรรณของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	มีความสุจริต • ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย • แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต
ระดับที่ ๒ :	• แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และมีสัจจะเชื่อถือได้ • รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ • แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะ ระดับที่ ๒ และยึดมั่นในหลักการ • ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบ และรับผิดชอบ • เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางมหาวิทยาลัย
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง • ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางมหาวิทยาลัยแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก • กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม • ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

๖. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)	
คำจำกัดความ : ความสามารถในการกระตุ้น หรือผลักดันมหาวิทยาลัยไปสู่การปรับเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และสนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น - เห็นความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และปรับพฤติกรรมหรือแผนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น - เข้าใจและยอมรับถึงความจำเป็นของการปรับเปลี่ยน และเรียนรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และสามารถให้ผู้อื่นเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้น - ช่วยเหลือให้ผู้อื่นเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น - สนับสนุนความพยายามในการปรับเปลี่ยนองค์กร พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการและมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนดังกล่าว
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน - กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ - เปรียบเทียบให้เห็นว่าสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงไปนั้นแตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างไร - สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่ยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และวางแผนงานที่ดีเพื่อรับการปรับเปลี่ยนในองค์กร - วางแผนอย่างเป็นระบบและชี้ให้เห็นประโยชน์ของการปรับเปลี่ยน - เตรียมแผน และติดตามการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ - ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ - สร้างขวัญกำลังใจ และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างมีประสิทธิภาพ

๗. วิสัยทัศน์ (Visioning)	
คำจำกัดความ : ความสามารถในการกำหนดทิศทาง ภารกิจ และเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน และความสามารถในการสร้างความร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้ภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์	
ระดับที่ ๐ :	ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
ระดับที่ ๑ :	รู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร • รู้เข้าใจและสามารถอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นเกี่ยวข้องหรือตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร
ระดับที่ ๒ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๑ และช่วยทำให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร • อธิบายให้ผู้อื่นรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานของหน่วยงานภายใต้ภาพรวมของมหาวิทยาลัยได้ • แลกเปลี่ยนข้อมูล รวมถึงฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์
ระดับที่ ๓ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๒ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ • โน้มน้าวให้สมาชิกในทีมเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ • ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางในการทำงาน โดยยึดถือวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ
ระดับที่ ๔ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๓ และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย • ริเริ่มและกำหนดนโยบายใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองต่อการนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความสำเร็จ
ระดับที่ ๕ :	แสดงสมรรถนะระดับที่ ๔ และกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ • กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางในการปฏิบัติหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ระดับประเทศ • คาดการณ์ได้ว่าประเทศจะได้รับผลกระทบอย่างไรจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

เอกสารแนบท้ายประกาศ ๒

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังสำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย
กลุ่มที่ ๑ และกลุ่มที่ ๒

ประเภทผู้ปฏิบัติงาน		ระดับสมรรถนะและพฤติกรรม การทำงานที่คาดหวัง
กลุ่มที่ ๑	กลุ่มที่ ๒	
	ระดับปฏิบัติการ	๑
อาจารย์	ระดับชำนาญการ	๒
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	ระดับชำนาญการพิเศษ	๓
รองศาสตราจารย์	ระดับเชี่ยวชาญ	๔
ศาสตราจารย์	ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ	๕

ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังสำหรับผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย กลุ่มที่ ๓

ประเภท	ระดับสมรรถนะและพฤติกรรม การทำงานที่คาดหวัง	
	สมรรถนะและ พฤติกรรมการทำงานที่ ๑-๕	สมรรถนะและ พฤติกรรมการทำงานที่ ๖-๗
บริหารระดับสูง		
อธิการบดี	๕	๕
รองอธิการบดี	๔	๔
บริหารระดับต้น		
คณบดี	๔	๔
ผู้อำนวยการสถาบัน สำนัก วิทยาลัย	๔	๔
อำนวยการระดับสูง		
ผู้ช่วยอธิการบดี	๓	๓

ประเภท	ระดับสมรรถนะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่คาดหวัง	
	สมรรถนะและ พฤติกรรมการ ปฏิบัติงานที่ ๑-๕	สมรรถนะและ พฤติกรรมการ ปฏิบัติงานที่ ๖-๗
อำนาจการระดับต้น รองคณบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้าสำนักงาน หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน	๓ ๓ ๓ ๓ ๓	๓ ๓ ๓ ๓ ๓