

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.1 องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

1.2 องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.1 ผลการจัดทำ (ร่าง) องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2 ผลการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3 ผลการปรับปรุงองค์ประกอบและคุณลักษณะ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.3 ผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยเทคนิค SWOT Matrix และการตรวจสอบกลยุทธ์โดยแผนที่กลยุทธ์

3.4 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.5 ผลการปรับปรุง(ร่าง) กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.1 องค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 4 มหาวิทยาลัยคือ สรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	<p>1.1 คณาจารย์ประจำ ต้องมีภาระงานขั้นต่ำรวมไม่น้อยกว่า 40 หน่วยภาระงานต่อปีการศึกษา ได้แก่</p> <p>ภาระงานหลัก ไม่น้อยกว่า 33 หน่วยภาระงานต่อปีการศึกษา ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานสอน ไม่น้อยกว่า 18 หน่วยภาระงานต่อปีการศึกษา ไม่สามารถใช้งานอื่นแทนได้ - งานวิจัยและ/หรือผลงานวิชาการ ไม่น้อยกว่า 12 หน่วยภาระงานต่อปีการศึกษา - งานที่ปรึกษานักศึกษา - งานสหกิจศึกษา - งานบริการวิชาการ - งานที่ปรึกษาชมรม/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ฯ - งานการเป็นผู้ประสานงานรายวิชา <p>1.2 องค์ประกอบการประเมิน ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่น ๆ ตามลักษณะของสายงาน</p> <p>1.3 ประเมินประสิทธิภาพการเรียนการสอน โดยนักศึกษา/</p>

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
	<p>ผู้ทรงคุณวุฒิ คุณภาพของงานวิจัย การได้รับการเผยแพร่และเป็นที่ยอมรับ ในวงวิชาการ และระดับนานาชาติอย่างกว้างขวาง</p> <p>1.4 การให้ทุนการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - การไปศึกษา ฝึกอบรม คูณาน และปฏิบัติการวิจัย - การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Sabbatical Leave) - การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ
2. การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	<p>2.1 การประเมินผลประสิทธิภาพ การสอน</p> <p>2.2 การประชุมทางวิชาการ ประเมินการเรียนการสอน (ทุกภาคการศึกษา)</p>
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<p>3.1 ประเมินปีละ 3 ครั้ง</p> <p>3.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ในทุกภาคการศึกษา</p> <p>3.3 องค์ประกอบการประเมิน ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่น ๆ ตามลักษณะของสายงาน</p> <p>3.4 ประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา</p> <p>3.5 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี</p>
4. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	<p>4.1 ขึ้นเงินเดือน ปีละ 1 ครั้ง ภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ในอัตราร้อยละจากเงินเดือนฐาน</p> <p>4.2 มีเงินประจำตำแหน่ง เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ เงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ</p> <p>4.3 สวัสดิการ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล บ้านพักบุคลากร สโมสรพนักงาน สถานพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน</p>

2. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
2. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	<p>2.1 อาจารย์มีภารกิจหลักในการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภารกิจอื่นที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย รวมทั้งหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งในด้านวิชาการ ด้านบริการและพัฒนานักศึกษาและด้านอื่นๆ</p> <p>2.2 การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การไปปฏิบัติงานวิจัย การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ การรับทุนเพื่อศึกษาต่อ การสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาโท การสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก</p>
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<p>3.1 ประเมินปีละ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 : เดือน มิถุนายน (ปีที่ผ่านมา) – พฤศจิกายน (ปีที่ผ่านมา) ประเมินในเดือน ธันวาคม (ปีที่ผ่านมา) ครั้งที่ 2 : เดือน ธันวาคม (ปีที่ผ่านมา) – พฤษภาคม (ปีปัจจุบัน) ประเมินในเดือน มิถุนายน (ปีปัจจุบัน)</p> <p>3.2 ผลสำเร็จของงาน ประเมินจากปริมาณตามภารกิจ และคุณภาพของงาน ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการทำงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย</p> <p>3.3 ประเมินโดยคณะกรรมการ</p> <p>4. เป็นข้อมูลสำหรับพนักงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ประกอบการพิจารณาประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน และ/หรือพิจารณาต่อสัญญาจ้างประกอบการพิจารณาเลื่อน/เปลี่ยนระดับตำแหน่งหรือโยกย้ายหน่วยงาน</p>

4. การให้รางวัลตอบ แทนผลการ ปฏิบัติงาน	4.1 การให้สวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนเงินสะสมสมทบ ค่าเล่าเรียนบุตร การประกันสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ การจ่าย ค่าทำขวัญและค่าทำศพ บริการแพทย์เคลื่อนที่ ห้องออกกำลังกาย เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ทรัพย์สินทางปัญญา เครื่องแต่งกายในงาน พิธีการ ชุดปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน รถรับส่งพนักงาน ที่พัก บุคลากร
--	---

3. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล
2. การวางแผนผลการ ปฏิบัติงาน	พนักงานแต่ละคนเข้ารับการพัฒนาน้อย 3 หลักสูตรต่อปี (นับรวมหลักสูตรทั้งภายในและภายนอก) มีแผนพัฒนาบุคลากรของพนักงาน (Individual Development Plan) ประจำปีงบประมาณ มีหลักสูตร/เรื่อง/โครงการที่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจัดขึ้นโอกาสไปพัฒนาศักยภาพซึ่งจัดโดยหน่วยงาน ภายนอก
3. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	<p>3.1 ประเมินปีละ 2 ครั้ง ทุกภาคการศึกษา</p> <p>ครั้งที่ 1 ประเมินในเดือนมีนาคม เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตั้งแต่เดือนกันยายนปีที่แล้วถึงเดือนกุมภาพันธ์ในปีปัจจุบัน (ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา)</p> <p>ครั้งที่ 2 ประเมินในเดือนกันยายน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเดือนสิงหาคม (ประเมินโดยคณะกรรมการ)</p> <p>3.2 มีสัดส่วนการประเมินจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน แตกต่างกันตามสัดส่วนของผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมบุคคล ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ตำแหน่งบริหารวิชาการ : 70 - 30 คะแนน 2) ตำแหน่งคณาจารย์ และนักวิจัย : 80 - 20 คะแนน 3) ตำแหน่งพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป : 70 - 30 คะแนน <p>3.3 ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการ</p> <p>3.4 ใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา ขึ้นเงินเดือนประจำปี ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน และ/หรือพิจารณาต่อสัญญาจ้าง</p>

	พิจารณาเลื่อน/เปลี่ยนระดับตำแหน่ง หรือนโยบายย้ายหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากร ข้อมูลประกอบพิจารณาพนักงานดีเด่น
4. การให้รางวัลตอบ แทนผลการ ปฏิบัติงาน	4.1 ปรับเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง 4.2 ขึ้นเงินเดือนเป็นระบบเปอร์เซ็นต์ตามโครงสร้างบัญชี เงินเดือนของมหาวิทยาลัย 4.3 สวัสดิการ กองทุนเงินสะสมสมทบ และกองทุนสำรองเลี้ยง ชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ที่พักบุคลากร โครงการ เคหะสงเคราะห์ ประกันภัยอุบัติเหตุ สมาชิกศูนย์กีฬาและสุขภาพ เงินยืมเพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ ชุดปฏิบัติงาน เครื่องแต่งกายในงาน พิธี เครื่องแต่งกายชุดผ้าไทย รถรับส่ง เงินช่วยเหลือค่าใช้จ่าย และหรือเบี้ยปรับ ค่าทำขวัญและค่าทำศพ เงินชดเชย กองทุน เกษียณอายุ ฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเพื่อนครูและบุคลากรทางการ ศึกษา เครื่องราชย์อิสริยาภรณ์ ศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย

4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนสองคนเป็นกรรมการและที่ปรึกษา รอง อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนักและ หัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะเป็น กรรมการ โดยตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานบุคคลที่ไม่ เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวนสองคน เป็นกรรมการ ผู้แทนพนักงานประจำที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านบริหารงาน บุคคลหนึ่งคน และผู้แทนสภาคณาจารย์และพนักงานหนึ่งคนเป็น กรรมการ รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน บุคคลเป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้าส่วนงานบริหารงาน บุคคลเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
2. การวางแผนผลการ ปฏิบัติงาน	2.1 มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานและลูกจ้างของ มหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแสดง ประเภทชื่อของตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบลักษณะงานที่

	<p>ต้องปฏิบัติ และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง</p> <p>2.2 ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาและฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรม และ จริยธรรม เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งปัจจุบัน และอนาคต</p> <p>2.3 กำหนดให้มีการพัฒนาพนักงานลูกจ้าง การไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การไปปฏิบัติงานวิจัย การไปปฏิบัติงาน บริการวิชาการ การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยน คณาจารย์หรือพนักงาน การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสมเพื่อ ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานและลูกจ้าง</p>
<p>3. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>3.1 อัตราเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ถ้าปรากฏว่า บัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสมให้คณะกรรมการพิจารณาปรับ บัญชีเงินเดือนให้เหมาะสม โดยได้รับความเห็นชอบจากสภา มหาวิทยาลัย</p> <p>3.2 พนักงานหรือลูกจ้างผู้ใดปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับเป็นที่พอใจของ มหาวิทยาลัย ให้ถือว่าผู้นั้นมีความชอบ จะได้รับบำเหน็จ ความชอบเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล หรือได้รับการ เลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งแล้วแต่กรณี</p> <p>3.3 มีระบบสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและเงินตอบแทนใน ลักษณะต่างๆ แก่พนักงานและลูกจ้าง ตามความจำเป็นและ เหมาะสม</p>

1.2 ผลการศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1. มหาวิทยาลัยคอร์เนล (Cornell University) มีองค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระบุอยู่ในแบบบันทึกการเจรจาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนี้

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	กำหนดเป้าหมายหรือความรับผิดชอบใหม่สำหรับรอบการประเมินถัดไป ทั้งนี้เป้าหมายอาจจะต่อเนื่องจากความรับผิดชอบที่กำลังดำเนินการอยู่ รวมถึงการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงวันเวลาที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์ บันทึกข้อคิดเห็นของบุคลากร ลงลายมือชื่อร่วมกันทั้งหัวหน้างาน โดยตรง หัวหน้าระดับถัดไป และบุคลากรเอง
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระบุเป้าหมายหรือความรับผิดชอบ ผลสำเร็จที่ทำได้ และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว และกำหนดให้มีระดับของผลการปฏิบัติงาน 5 ระดับคือ <u>ระดับ 5</u> ทำงานได้เกินกว่าสิ่งที่ถูกคาดหวังเสมอ มีผลงานเป็นเลิศ <u>ระดับ 4</u> ทำงานได้เกินกว่าที่คาดหวังบ่อย ผลงานส่วนใหญ่มากกว่าที่คาดหวัง <u>ระดับ 3</u> ทำงานได้ผลตามที่ถูกคาดหวัง ผลงานเป็นไปตามที่หน่วยงานคาดหวัง <u>ระดับ 2</u> จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ไม่บรรลุสิ่งที่ถูกคาดหวังที่สำคัญๆ 1 หรือ 2 อย่าง จะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาผลงานและทำการติดตาม <u>ระดับ 1</u> ไม่สามารถบรรลุถึงสิ่งที่ถูกคาดหวังได้เลย จะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาผลงานและทำการติดตาม หรืออาจต้องเลิกจ้างหากจำเป็น

2. มหาวิทยาลัยโคโรลาโด (UNIVERSITY OF COLORADO) มีการกำหนดเป็นระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ที่มีขอบเขตการใช้งานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วนคือ การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การจ่ายเพื่อตอบแทนผลสำเร็จ (Achievement Pay) สามารถสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	1.1 การแก้ไขกรณีข้อขัดแย้ง (Dispute resolution) 1.2 การประกันคุณภาพ (Quality Assurance) เพื่อทบทวนคุณภาพในการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย การจัดสรรระดับผลงานและการจ่ายเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงาน
2. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	2.1 การตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในช่วงใกล้เริ่มต้นรอบการประเมินใหม่ เพื่อกำหนดคาดคาดหวังและแผนงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานและเชื่อมโยงกับพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เป็นการกำหนดว่าจะประเมินอะไร ประเมินอย่างไร ประเมินเมื่อไร 2.2 การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การวางแผนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
3. การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	การติดตามพัฒนาด้วยรูปแบบผู้ฝึกสอน (Coaching)
4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.1 การประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน (Rating) โดยผู้ประเมิน มีการพูดคุยกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และลงลายมือชื่อเพื่อรับทราบ การตรวจสอบทบทวนโดยหัวหน้างานระดับถัดไป ก่อนจะสรุปผลแจ้งบุคลากรอย่างเป็นทางการ

	<p>4.2 มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) เพื่อให้ประเมินสมรรถนะ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสาร การฟังอย่างตั้งใจและแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และนักศึกษา และสถาบันภายนอก เพื่อแก้ไขและตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	<ul style="list-style-type: none"> - มนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมหาวิทยาลัย - พร้อมรับการตรวจสอบ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบทั้งในฐานะส่วนตัวและนักวิชาชีพ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมหาวิทยาลัย - ความรู้ในงาน มีความรู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะที่จำเป็นในการสร้างผลผลิตทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ อย่างทันเวลา และมีประสิทธิภาพ - การให้บริการลูกค้า ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งที่คาดหวังจากการให้บริการ
	<p>4.3 กำหนดความหมายของระดับผลงานเป็น 3 ระดับคือ</p> <p>ระดับที่ 3 เกินกว่าความคาดหวัง ปฏิบัติงานได้ระดับดีเลิศ และช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นที่รับรู้ของบุคคลรอบข้าง</p> <p>ระดับที่ 2 เป็นไปตามที่ถูกคาดหวัง ทำได้ตาม มาตรฐานข้อกำหนด วัตถุประสงค์ในแผนงาน</p> <p>ระดับ 1 ต่ำกว่าความคาดหวัง ผลงานที่ได้ไม่แน่นอน ไม่บรรลุถึงความคาดหวังในแผนที่กำหนด ไม่เป็นที่น่าพอใจ ในกรณีนี้จะต้องมีการจัดทำแผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างทันเวลา</p>

5.การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	การจ่ายเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงาน มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อจ่ายตอบแทนผลการปฏิบัติงานและกำหนดวงเงินที่ต้องใช้ในการจ่ายสำหรับแต่ละปี จ่ายให้บุคลากรแต่ละคนเป็นร้อยละของฐานเงินเดือน ยกเว้นกรณีเกินอัตราสูงสุดของช่วงเงินเดือนที่ได้รับอยู่แล้วจะได้รับเป็นเงินก้อน ไม่มีการปรับฐานเงินเดือน
-------------------------------------	---

3. มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (Ohio State University) มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนดเป็นนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Policy) มีองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องต่างๆ สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	<p>1.1 วัตถุประสงค์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร เน้นในเรื่องการช่วยเหลือให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่ดีที่สุดในการทำงาน และเป้าหมายอื่นๆ ให้ทิศทางและความชัดเจนเรื่องสิ่งที่คาดหวังในผลการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับและการพัฒนาโดยผู้ฝึกสอน (Coach) ในเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งในสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุง การกำหนดสิ่งจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา สนับสนุนเอกสารเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล สร้างความสมดุลระหว่างอิสระภาพและความพร้อมรับการตรวจสอบขององค์กรและบุคลากร</p> <p>1.2 การกำหนดค่านิยมหลัก (Core value) ของมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินบุคลากร ในด้านคุณภาพการให้บริการ การเคารพและให้ความร่วมมือกับชุมชน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดการผลการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำ</p>
2. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	การสื่อสารความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนไปยังบุคลากร ความคาดหวังนี้จะช่วยให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องระบุหน้าที่งานที่สำคัญ อะไรคือสิ่งที่ได้จากงาน ใครคือผู้ได้รับประโยชน์จากงานนั้น การกำหนดภารกิจและมาตร

	ฐานของผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย
3. การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	<p>3.1 การพัฒนาโดยการสอนงาน (Coaching) ช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้รูปแบบที่หลากหลายเช่น โดยการสังเกต หรือการแจ้งอย่างเป็นทางการ โดยเอกสารหรือการประชุม การกำหนดประเด็นที่จะประชุมร่วมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นกว่าความคาดหวัง สิ่งที่ต้องพัฒนา แผนพัฒนาขั้นต่อไป</p> <p>3.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับรอบทิศทาง (Multiple sources of feedback) เพื่อปรับปรุงศักยภาพในการพัฒนา ช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหลายแหล่ง ได้รับข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมจากหัวหน้างาน</p> <p>3.3 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) เป็นการสรุปวงจรผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุงและเป้าหมายในอนาคต</p> <p>3.4 การทบทวนเป้าหมาย กรณีจำเป็น</p>
4.การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<p>การกำหนดระดับผลการปฏิบัติงาน</p> <p>ระดับ 5 ผลงานเกินกว่าที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ระดับ 4 บางครั้งผลงานเกินกว่าที่คาดหวัง</p> <p>ระดับ 3 ผลงานได้ตามที่ถูกคาดหวัง</p> <p>ระดับ 2 บางครั้งผลงานต่ำกว่าที่ถูกคาดหวัง</p> <p>ระดับ 1 ผลงานต่ำกว่าที่ถูกคาดหวังอย่างต่อเนื่อง</p>

4. มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University) มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนดเป็น โปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management program) โดยมีเป้าหมายของ โปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อบรรลุถึงความเป็นเลิศในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร โปรแกรมจะสร้างความสอดคล้องในเป้าหมายของบุคลากรกับแผนงานของมหาวิทยาลัยและแผนการจัดสรรทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นและทันเวลาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการสร้างพื้นฐานให้ผู้บริหารรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ปฏิบัติและสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนในการเรียนรู้และพัฒนางานในปัจจุบันของตนเอง รวมถึงการพัฒนาแผนอาชีพสำหรับอนาคต

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	<p>1.1 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ 3 ระดับคือ</p> <p>1) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำหนด สื่อสาร กลยุทธ์และทิศทางของมหาวิทยาลัยและดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการนี้ ได้ถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม เป็นธรรม สม่่าเสมอ และเป้าหมายของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 2) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน มีหน้าที่ในการริเริ่มกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน สื่อสารเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จัดทำเอกสารแผนงานระดับบุคคล ติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะๆ ในช่วงปี รวมถึงการประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน และ 3) บุคลากร ร่วมกับผู้บริหารในการวางแผนผลการปฏิบัติการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองเทียบกับเป้าหมายที่ถูกต้องคาดหวัง ให้ข้อมูลความก้าวหน้าและปัญหาในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานประจำปีและการวางแผนพัฒนาอาชีพ</p>
2.การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	<p>ผู้บริหารและบุคลากรพบกันเพื่อทบทวนและกำหนดระดับทักษะ กำหนดแผนงาน เตรียมเป้าหมายในผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลในแต่ละช่วงเวลา บนพื้นฐานของแผนการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงาน</p>
3.การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	<p>3.1 ผู้บริหารจะต้องให้คำปรึกษาหารือ เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร ร่วมกันติดตามความคืบหน้าเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนด รวมถึงการทบทวนเป้าหมาย</p> <p>3.2 การรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารและบุคลากรมีความรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงเป้าหมาย เช่นลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน</p>
4.การประเมินผลการปฏิบัติงาน	<p>ผู้บริหารและบุคลากรทบทวนเอกสารเป้าหมายหลักและการวัดผล รวมถึงการพัฒนาแผนปฏิบัติการ บุคลากรระบุผลงานที่ปฏิบัติได้จริงเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายและร่วมกันทบทวนเป้าหมายทรัพยากรที่ต้องใช้รวมถึงแผนในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร ผู้บริหาร</p>

5.การให้รางวัลตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน	ใช้ผลการประเมินขั้นสุดท้ายสำหรับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี
---	---

5. มหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย (The University of South Australia)

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	<p>1.1 การกำหนดความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนผสมอยู่ในการสนับสนุน การให้ทุนการศึกษา การศึกษา การวิจัย ภายในมหาวิทยาลัย - ผู้บริหารอาวุโส มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรในหน่วยงาน ในการปฏิบัติและรักษาไว้ซึ่งการจัดการผลการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้หลักการของมหาวิทยาลัย ทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรมีส่วนร่วม เข้าถึงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม สนับสนุน ให้คำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย - ผู้บริหาร มีความรับผิดชอบในการสื่อสารเรื่องเป้าหมาย ลำดับความสำคัญและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน ช่วยเหลือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แสดงบทบาทผู้นำ ทำให้มั่นใจได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ รวมถึงการสรรหาทรัพยากรที่จำเป็น - บุคลากร ถูกคาดหวังในการเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการบรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง
2. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	<p>2.1 บุคลากร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ในการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความต่อเนื่องในการตอบคำถามว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> - อะไรคือสิ่งที่มหาวิทยาลัยคาดหวัง - อะไรคือสิ่งที่บุคลากรถูกคาดหวัง - อะไรคือความรับผิดชอบของบุคลากร - ใครคือลูกค้า และอะไรคือความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับ

	<p>พวกเขา อะไรคือความต้องการของนักศึกษาและลูกค้ายื่นๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน - อะไรคือสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของบุคลากรและองค์กร <p>2.2 เป็นการดำเนินการจากบนลงล่าง (Top down) จากแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและจากล่างขึ้นบนจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>2.3 แผนการปฏิบัติงานของบุคลากร แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่สนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร การวางแผนผลการปฏิบัติงานเขียนจากภาระงานทั้งหมด จัดเป็นกลุ่มๆ และพิจารณาในแต่ละกลุ่มว่าจำเป็นต้องทำให้เกิดผลอะไรหรือบรรลุถึงอะไร สิ่งนั้นจะเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ภายในแต่ละเป้าหมายให้ระบุกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายนั้น จากนั้นพิจารณาเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำว่าตัวเองหรือผู้บริหารจะทราบได้ยังไงว่ากิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จแล้ว หรือจะวัดคุณภาพและการบรรลุเป้าหมายสมบูรณ์ได้อย่างไร แนวทางนี้คือการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI)</p>
<p>3. การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>3.1 ความรู้ ทักษะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัย</p> <p>3.2 เมื่อร่วมกำหนดแผนงานเสร็จแล้ว จะต้องถามคำถามต่อว่าการฝึกอบรมหรือประสบการณ์อะไรที่จำเป็นต่อตนเองเพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สิ่งนั้นคือแผนการพัฒนา ทั้งนี้แผนต่างสามารถทบทวนได้ตามความจำเป็น</p>

1.3 สรุปองค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศและมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

1. ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศ					มหาวิทยาลัยต่างประเทศ				
	สุรนารี	วลัยลักษณ์	แม่ฟ้าหลวง	มจร.	คอรัเนด	โคโคราโด	ไอไฮโอ	ยอร์ก	เซาท์ออสเตรเลีย	
การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การวางแผนพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	
การกำหนดและประเมินสมรรถนะที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	
การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	

2. ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศ					มหาวิทยาลัยต่างประเทศ				
	สุรนารี	วลัยลักษณ์	แม่ฟ้าหลวง	มจร.	คอรัเนด	โคโคราโด	ไอไฮโอ	ยอร์ก	เซาท์ออสเตรเลีย	
การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	✓	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	
การติดตามเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและขวัญ กำลังใจทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
แผนการจัดการสรรคนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อส่งเสริมการทำงาน	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	

3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศ					มหาวิทยาลัยต่างประเทศ				
	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศ		แม่ฟ้าหลวง	มจร.	คอร์ดเนต	โคโคราโด	โอไฮโอ	ยอร์ก	เซาท์ออสเตรเลีย	
	สุรนารี	วลัยลักษณ์								
การกำหนดระยะเวลา ความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การกำหนดระดับคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การร้องเรียนผลการประเมินการปฏิบัติงาน	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓	

4. ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศ					มหาวิทยาลัยต่างประเทศ				
	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศ		แม่ฟ้าหลวง	มจร.	คอร์ดเนต	โคโคราโด	โอไฮโอ	ยอร์ก	เซาท์ออสเตรเลีย	
	สุรนารี	วลัยลักษณ์								
การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
การให้รางวัลที่ไม่ใช่เงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.1 ผลการจัดทำ (ร่าง) องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากการศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบและคุณลักษณะของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน จากเอกสารทางวิชาการ องค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานปัจจุบันของ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศสามารถสรุปองค์ประกอบ และคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดย นำเสนอในรูปแบบของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารระบบ

1. วัตถุประสงค์ของระบบ
2. ประโยชน์ของระบบ
3. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
4. การบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน
5. การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

- ขั้นที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน
- ขั้นที่ 2 การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- ขั้นที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ขั้นที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

2.2 ผลการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบ

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและ มหาวิทยาลัย	10	100	-	-
2. เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน	10	100	-	-
3. เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับได้ตระหนักและรับรู้ ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติแล้ว การสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ของ บุคลากร ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบ ปัจจุบัน และการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต	9	90	1	10

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเกือบทุกข้อรายการในวัตถุประสงค์ของระบบเหมาะสม 100% ยกเว้นข้อ 3 ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิเพียง 10% เห็นว่าไม่เหมาะสม

ตารางที่ 4.2 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อประโยชน์ของระบบ

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานของตนเอง	10	100	-	-
2. ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย	10	100	-	-
3. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของงานและผลงานที่คาดหวัง	10	100	-	-
4. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากร มีการ สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ	10	100	-	-
5. ทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร	10	100	-	-

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
6. ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา	10	100	-	-
7. ทำให้ผู้บริหารทราบอย่างความชัดเจนในเรื่องทรัพยากรและความต้องการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการบรรลุ ถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	10	100	-	-
8. ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถวางแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรร่วมกัน	10	100	-	-
9. ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัย ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม	10	100	-	-

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าทุกข้อรายการในประโยชน์ของระบบมีความเหมาะสม

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
บทบาทผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย				
1. กำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่ง สำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร ทั้งในส่วนของการศึกษา เป้าหมายขององค์กร วิธีการและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ สำหรับสนับสนุนเพื่อการบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	10	100	-	-
2. ผลักดัน ตรวจสอบติดตาม และสนับสนุน การปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ถูกดำเนินการอย่างเหมาะสม	10	100	-	-
3. ปรับปรุงแก้ไขนโยบายและ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร ให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง	9	90	1	10

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
ความรับผิดชอบ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย				
4. กำหนดทิศทาง กลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย	10	100	-	-
5. สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ไปสู่ผู้บริหารระดับคณะ	10	100	-	-
6. กำหนดนโยบายและแผนการ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน การ ของ ส่วนงานและผู้บริหารระดับคณะ	10	100	-	-
7. ตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนงานมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย และถูกใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากร	10	100	-	-
8. กำกับ ดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ ได้ว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานได้ดำเนินการมาอย่างเหมาะสมกับช่วงเวลาและมีประสิทธิภาพ	10	100	-	-
9. ตรวจสอบติดตามกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อให้มั่นใจ ถึงความยุติธรรมและคงเสถียรของระบบ	10	100	-	-
บทบาทผู้บริหารระดับคณะ				
10. นำนโยบายและระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วนงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	10	100	-	-
11. ผลักดัน ตรวจสอบ และสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายของส่วนงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงาน ได้ถูกดำเนินการตามแผนที่กำหนด	9	90	1	10
12. ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในส่วนงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	9	90	1	10

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
ความรับผิดชอบผู้บริหารระดับคณะ				
13. ริเริ่มและจัดให้มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ	10	100	-	-
14. สื่อสารกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนงานของส่วนงานและความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานจากบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ	10	100	-	-
15. จัดทำเอกสารและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	10	100	-	-
16. ตรวจสอบติดตามผลงาน ทบทวนและปรับปรุงแผนงานให้ทันสมัยเป็นระยะๆ ในระหว่างปี	10	100	-	-
17. แสดงบทบาทในฐานะผู้ฝึกสอน (โค้ช) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร	7	70	3	30
18. ประเมินผลงานและให้คะแนนระดับผลงาน ร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง	9	90	1	10
บทบาทบุคลากร				
19. ปฏิบัติตามนโยบายและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน	10	100	-	-
20. แลกเปลี่ยน ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุง แก้ไขประสิทธิภาพของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานหรือของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	10	100	-	-
ความรับผิดชอบบุคลากร				
21. ร่วมกับผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในการกำหนดแผนงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง	10	100	-	-
22. ร่วมกับผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงผลสำเร็จ ตามแผนงานของตนเอง	10	100	-	-

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
23. รายงานผลความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายเป็นระยะๆ พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม	10	100	-	-
24. นำเสนอเพื่อขอทบทวนเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบใหม่ เมื่อพบว่าเป้าหมายของส่วนงานเปลี่ยนไป หรืออาจจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึง	10	100	-	-
25. ประเมินผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอเปรียบเทียบกับแผนงานและเป้าหมาย	10	100	-	-
26. ร่วมหารือกับผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย เรื่องแผนการพัฒนาอาชีพของตนเอง	10	100	-	-

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยในเกือบทุกข้อรายการในการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ เหมาะสม 100% ยกเว้นข้อ 3,11,12 และ 18 ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิ 10% ไม่เห็นด้วย และข้อ 17 ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วย 30%

ตารางที่ 4.4 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงานให้ชัดเจน	9	90	1	10
2. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมาย ที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน	10	100	-	-
3. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและของคณะหรือส่วนงานให้ชัดเจนในเอกสาร	10	100	-	-

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
4. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณากำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกต้องคาดหวังในแต่ละภาระงาน	10	100	-	-
5. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและของคณะหรือส่วนงานให้ชัดเจน	10	100	-	-
6. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณากำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกต้องคาดหวังในแต่ละภาระงาน	10	100	-	-
7. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากภาระงานประจำ โดยอาจเลือกจากตัวอย่างภาระงานของ อาจารย์ ในเอกสารแนบท้าย	10	100	-	-
8. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร ตรวจสอบแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและเป้าหมายดังกล่าว สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงกรณีเป้าหมาย อาจต้องมีความเกี่ยวข้องสอดคล้องกับเป้าหมายของตำแหน่งงานอื่นภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน	9	90	1	10
9. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร ร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งใน ส่วนของสมรรถนะร่วม (Core competency) และสมรรถนะ เฉพาะสายอาชีพ (Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการ บรรลุถึงเป้าหมายและระดับ พฤติกรรมที่ความคาดหวังจาก ผู้ปฏิบัติงาน	7	70	3	30
10. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร ร่วมกันกำหนดแหล่งที่มาของข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในขั้นตอนต่อไป	10	100	-	-

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยในเกือบทุกข้อรายการต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน เหมาะสม 100% ยกเว้นข้อ 1 และ 8 ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิ 10% ไม่เห็นด้วย และข้อ 9 ผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วย 30%

ตารางที่ 4.5 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร มีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศหรือ ข้อมูลดิบที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน การติดตามควรทำการรวบรวมข้อมูลผลงาน อาจเป็นข้อมูลจากการสำรวจ รายงานผล หรือข้อมูลจากผู้สังเกตการณ์ หรือ ลูกค้ำ	10	100	-	-
2. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการประเมินความรู้ ความสามารถของบุคลากร ทั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงานและระหว่างการทำงาน เพื่อ กำหนดแผนการพัฒนาโดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม	9	90	1	10
3. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) เพื่อพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากร ตามที่จำเป็น	8	80	2	20

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อรายการที่ 1 ในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนการการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เหมาะสม 100% ส่วนข้อรายการที่ 2 มีผู้ทรงคุณวุฒิไม่เห็นด้วย 10% และไม่เห็นด้วยในข้อรายการที่ 3 จำนวน 20%



ตารางที่ 4.6 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้ประเมินร่วมที่ได้รับมอบหมาย สรุปข้อมูลต่างๆ ที่เป็น ผลจากการ ปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด	10	100	-	-
2. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร หรือร่วมกันเรื่องจุดเด่นของผู้ถูกประเมินและ วางแผนเพื่อพัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม	10	100	-	-
3. บุคลากรลงนามรับทราบผลการประเมิน คำแนะนำต่างๆ จากผู้ ประเมิน และแผนการพัฒนาดตนเอง	10	100	-	-

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าทุกข้อรายการในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ขั้นตอน การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1.ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส)	10	100	-	-
2.การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี	10	100	-	-
3.การปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง	10	100	-	-
4.ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ	8	80	2	20

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าเกือบทุกรายการในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน เหมาะสม 100% ยกเว้นข้อ 4 ที่มีผู้ทรงคุณวุฒิไม่
เห็นด้วย 20%

ตารางที่ 4.8 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. ผู้บริหารระดับคณะ รวบรวมความคิดเห็นจากบุคลากร เรื่องความพึงพอใจในการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงระบบภายในส่วนงาน	10	100	-	-
2. ผู้บริหารระดับคณะ เสนอข้อมูลความคิดเห็นจากบุคลากร เรื่องความพึงพอใจ ในการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานภายในส่วนงานแก่ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจปรับปรุงระบบระดับมหาวิทยาลัย	10	100	-	-

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าทุกข้อรายการในขั้นตอนการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสม

ตารางที่ 4.9 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
1. ข้อมูลส่วนบุคคล	10	100	-	-
2. การกำหนดเป้าหมายชี้วัดผลงานและสมรรถนะ	10	100	-	-
3. การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถและสมรรถนะในระหว่างการทำงาน	10	100	-	-
4. สรุปผลโดยรวม	10	100	-	-
5. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	10	100	-	-

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าทุกข้อรายการในแบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม

2.3 ผลการปรับปรุงองค์ประกอบและคุณลักษณะการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 ท่าน (รายละเอียดในภาคผนวก ค) มาทำการปรับปรุงเนื้อหาเพื่อนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จากนั้นสรุปเป็นองค์ประกอบและคุณสมบัติที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ดังนี้

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ส่วนที่ 1 การบริหารระบบ

1. วัตถุประสงค์ของระบบ

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

1.1 เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย และได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

1.2 เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมที่ขับเคลื่อนงาน จนเกิดผลสำเร็จ อย่างทันเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน

1.3 เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับได้ตระหนักรู้ถึงสิ่งที่บุคลากร ได้ลงมือปฏิบัติแล้ว เพื่อให้การสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร และปรับปรุง แก้ไข ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน และการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต

2. ประโยชน์ของระบบ

การพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ตอบทบทวนและยอมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง
- 2.2 ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย
- 2.3 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของงานและผลงานที่ผู้บริหารคาดหวัง
- 2.4 ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ
- 2.5 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ร่วมกันและสามารถพัฒนา ปรับปรุง ได้ทันที
- 2.6 ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา
- 2.7 ทำให้ผู้บริหารทราบอย่างชัดเจนในเรื่องทรัพยากรและความต้องการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการบรรลุ ถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.8 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถร่วมกันวางแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร

- 2.9 ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัย ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

3. การกำหนดบทบาท และความรับผิดชอบ

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร ทั้งในส่วนของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะและบุคลากรไว้ดังนี้

3.1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดีและทีมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย มีบทบาทและความรับผิดชอบ คือ

3.1.1 กำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร ทั้งในส่วนของทิศทาง เป้าหมายและวิธีการขององค์กร รวมถึงการ สนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร

3.1.2 ผลักดัน ติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบาย รวมถึงการแก้ไข ปัญหา เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ถูกดำเนินการอย่างเหมาะสม

3.1.3 ประเมินผล ปรับปรุง แก้ไขนโยบายและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องและสื่อสารผลการปรับปรุง แก้ไขนโยบายและระบบก่อนดำเนินการในปีต่อไป

3.1.4 กำหนดพันธกิจ ทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย โดยมี กระบวนการให้บุคลากรมีส่วนร่วม

3.1.5 สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ไปสู่ผู้บริหารระดับคณะ และรับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากร

3.1.6 กำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการของส่วนงานและผู้บริหารระดับคณะโดยมีกระบวนการ ให้บุคลากรมีส่วนร่วม

3.1.7 ตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนงานมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย และถูกใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีกระบวนการให้บุคลากรมีส่วนร่วม

3.1.8 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อกำกับ ดูแล และส่งเสริมกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ ได้ว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานได้ดำเนินการมาอย่างเหมาะสมกับช่วงเวลาและมีประสิทธิภาพ

3.1.9 จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของทั้งมหาวิทยาลัยและจัดทำรายงานผลการตรวจติดตามและข้อเสนอแนะการปรับปรุงของคณะกรรมการ เพื่อให้มั่นใจถึงความยุติธรรมและคงเสถียรภาพของระบบ

3.2 ผู้บริหารระดับคณะ

ผู้บริหารระดับคณะ หมายถึง คณบดีหรือหัวหน้าส่วนงานหรือเทียบเท่า มีบทบาทและความรับผิดชอบ

3.2.1 นำนโยบายและระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ เป็นสื่อกลางระหว่างบุคลากรและมหาวิทยาลัย สนับสนุนจัดหาทรัพยากร เพื่อให้ระบบสามารถนำออกปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2.2 ประเมินผล ผลักดัน ติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายของส่วนงาน เพื่อให้ มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงาน ได้ถูกดำเนินการ ตามแผนที่กำหนด โดยปรึกษาหารือกับบุคลากร

3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปรึกษาหารือกับบุคลากร

3.2.4 ริเริ่มและจัดให้มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และเป้าหมายของส่วนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยปรึกษาหารือกับบุคลากร

3.2.5 สื่อสารกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ส่วนงานและความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานจากบุคลากรภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ

3.2.6 กำหนดรูปแบบการจัดทำเอกสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และรวบรวม จัดเก็บข้อมูลความคืบหน้าในผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร

3.2.7 ติดตามผลงาน ทบทวนและปรับปรุงแผนงานให้ทันสมัยเป็นระยะๆ ในระหว่างปีโดยปรึกษาหารือกับบุคลากร

3.2.8 สนับสนุน ผู้บริหารระดับรอง ลงมาและหัวหน้างาน ในการแสดงบทบาทผู้ฝึกสอน (โค้ช) หรือพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรภายในทีมงาน

3.2.9 ให้คำปรึกษาหารือ ร่วมประเมินผลงานและพิจารณา ความดีความชอบของ บุคลากรกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง

3.3 บุคลากร

บุคลากร หมายถึง คณาจารย์ นักวิจัยและบุคลากรสายสนับสนุนอื่นๆ มีบทบาทและความรับผิดชอบ คือ

3.3.1 ปฏิบัติตาม นโยบายและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานที่ผ่านการปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

3.3.2 แลกเปลี่ยน ให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข ประสิทธิภาพของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน หรือของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.3.3 ร่วมกับผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายในการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง

3.3.4 ร่วมกับผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย วิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของตนเอง

3.3.5 รายงานผลความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย เป็นระยะๆ พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการทำงาน อย่างเป็นรูปธรรม

3.3.6 นำเสนอเพื่อหารือร่วมกันในการทบทวนเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบใหม่ เมื่อพบว่าเป้าหมายของส่วนงานเปลี่ยนไป หรืออาจจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึง

3.3.7 ประเมินผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอเปรียบเทียบกับแผนงานและเป้าหมาย เพื่อให้สามารถปรับปรุง การปฏิบัติงานของตนเองได้ทันแผนหรือบรรลุเป้าหมาย

3.3.8 ร่วมหารือกับผู้บริหารระดับ คณะ หรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย หรือเพื่อนร่วมงาน เรื่องแผนการพัฒนาอาชีพของตนเอง

4. การบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน (แบบบันทึกตามเอกสารแนบ)

5. การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ในการปรับปรุงระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้ บุคลากร ผู้บริหารระดับคณะ และผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มีหน้าที่สำคัญในการเก็บรวบรวม และนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ในระดับต่างๆ ดังนี้

5.1 บุคลากร เสนอความคิดเห็นเรื่องความพึงพอใจต่อการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับคณะ

5.2 ผู้บริหารระดับคณะ รวบรวมความคิดเห็นจากบุคลากรเรื่องความพึงพอใจในการ ใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงระบบภายในส่วนงาน และเสนอต่อผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

5.3 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ใช้ข้อมูลความพึงพอใจต่อการใช้ระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงาน ที่รวบรวมจากผู้บริหารระดับคณะ เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจปรับปรุงระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมของระบบทั้งมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 ขั้นตอน ในการจัดการผลการปฏิบัติงาน (ใช้ประกอบกับแบบฟอร์มบันทึกข้อมูล)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรประชุมร่วมกันเพื่อวางแผนผลการปฏิบัติงานสำหรับช่วงเวลารอบปีที่จะมาถึง โดยพิจารณาบนพื้นฐานของเป้าหมายและทรัพยากรของส่วนงาน ดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าส่วนงาน แจ้งบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของคณะหรือส่วนงาน และมอบหมายให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องระงูในแบบฟอร์มส่วนที่ 2.1

1.2 บุคลากรที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของคณะหรือส่วนงาน ร่วมหารือกับผู้บังคับบัญชา กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมาย โดยกำหนดให้สนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้าประสงค์ของคณะ/ส่วนงาน ที่เกี่ยวข้อง ในแบบฟอร์มส่วนที่ 2.2

1.3 บุคลากรร่วมหารือกับผู้บังคับบัญชา ระบุข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมาย จากภารกิจในการปฏิบัติงานประจำ เช่นกรณีอาจารย์ มีงานด้านการสอน การพัฒนานิสิต การวิจัย การบริการวิชาการ ในแบบฟอร์มส่วนที่ 2.3

1.4 การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมาย มีแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

- 1) พิจารณาศักยภาพที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย โดยตรงกับเป้าประสงค์ของคณะหรือภาระงานแต่ละด้าน
- 2) พิจารณาความคาดหวังของบุคคลหรือผู้มีส่วนได้เสีย
- 3) พิจารณาว่า “เราต้องทำอะไรเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของบุคคลหรือผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าว” และให้ระบุสิ่งที่ต้องทำดังกล่าวเป็น “ข้อตกลงการปฏิบัติงาน”
- 4) พิจารณาว่าหากข้อตกลงการปฏิบัติงานดังกล่าวดำเนินการจนสำเร็จแล้ว จะปรากฏหรือเกิดอะไรขึ้นมา ให้ระบุสิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นมาดังกล่าวเป็น “ตัวชี้วัดผลสำเร็จ”
- 5) พิจารณา “เป้าหมาย” ของแต่ละ “ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน” โดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีตเป็นฐานเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ต้องการ

1.5 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายและบุคลากร ร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน และเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีโอกาสสังเกตเห็นสมรรถนะต่างๆ ที่คาดหวัง จำนวน 2 คน เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะ ในแบบฟอร์ม 2.4

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย จะต้องทำการให้คำปรึกษา โด๊ป และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร โดยผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องติดตามอยู่เป็นระยะๆ ว่าสิ่งที่บุคลากรปฏิบัติอยู่นั้นสอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้หรือไม่ โดยจัดให้มีการพูดคุยกันอย่างเป็นทางการ อย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง และดำเนินการดังนี้

2.1 บุคลากรร่วมกับผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย รวบรวมข้อมูลสารสนเทศหรือข้อมูลดิบที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา ประเมินแนวโน้มผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น ระบุข้อมูลในแบบฟอร์มส่วนที่ 3.1

2.2 บุคลากรร่วมกับผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากร ทั้งในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการทำงาน เพื่อระบุเรื่องที่ต้องได้รับการพัฒนา วิธีการพัฒนา กำหนดการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนา และผลการพัฒนา ทั้งนี้ อาจให้เพื่อนร่วมงาน และนักศึกษา (กรณีอาจารย์) ร่วมประเมิน โดยระบุข้อมูลในแบบฟอร์มส่วนที่ 3.2

2.3 ผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ดำเนินการฝึกสอนทั้งในเรื่องเทคนิคการปฏิบัติงานและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้านพฤติกรรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามที่จำเป็น (แบบฟอร์ม 3.3)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร ประชุมร่วมกัน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ (แบบฟอร์มส่วนที่ 4)

3.1 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้ประเมินร่วมที่ได้รับมอบหมาย สรุปข้อมูลต่างๆ ที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด โดยระบุคะแนนสรุปในด้านต่างๆ ในแบบฟอร์มส่วนที่ 4.1 โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลก่อนสรุป

3.2 คณะกรรมการของคณะที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรหารือร่วมกันเรื่องจุดเด่นและ จุดด้อยของผู้ถูกประเมินและวางแผนเพื่อพัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม (แบบฟอร์ม 4.2 - 4.3)

3.3 ผู้ประเมินผลงานและผู้ประเมินร่วม บันทึกข้อมูลความคิดเห็นและลงนาม ในแบบฟอร์ม 4.4-4.5 และบุคลากรผู้ถูกประเมิน ลงนามรับทราบผลการประเมิน และคำแนะนำต่างๆ จากผู้ประเมิน ในแบบฟอร์มส่วนที่ 4.6 โดยผู้บริหารจะต้องลงนามเพื่อสนับสนุนทรัพยากร ที่จำเป็นต่อการพัฒนาในแบบฟอร์มส่วนที่ 4.2

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับคณะ ประชุมร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อใช้ผลจากการประเมินการปฏิบัติงานมาเพื่อประกอบการตัดสินใจให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนี้ (แบบฟอร์มส่วนที่ 5)

4.1 การให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) พิจารณาจากการบรรลุผลการปฏิบัติงานในภาระกิจงานประจำของแต่ละบุคคล ประกอบกับการบรรลุเป้าหมายที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของคณะหรือส่วนงาน และการบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมของมหาวิทยาลัย

4.2 การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี พิจารณาจากการบรรลุผลการปฏิบัติงานในภาระกิจงานประจำของแต่ละบุคคล ประกอบกับการบรรลุเป้าหมายที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของคณะหรือส่วนงาน

4.3 การปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง พิจารณาจากการบรรลุผลการปฏิบัติงานในภาระกิจงานประจำของแต่ละบุคคล การบรรลุเป้าหมายที่สนับสนุนเป้าประสงค์ของคณะหรือส่วนงาน ประกอบกับการประเมินศักยภาพและผลงานที่สามารถทำได้สำเร็จในปีที่ผ่านมา

4.4 การให้ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ เช่น เงินพิเศษสำหรับบุคคลที่มีศักยภาพสูงและมีผลงาน โดดเด่น (Talent) ทั้งนี้อาจจะเป็นผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ที่มีใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

4.5 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย จะต้องระบุความคิดเห็นและแจ้งผลการพิจารณารางวัลตอบแทนแก่บุคลากร (แบบฟอร์ม 5.5) และบุคลากรจะต้องลงนามรับทราบผลการพิจารณา ในแบบฟอร์ม 5.6

เอกสารแนบ : แบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน

แบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
มหาวิทยาลัย.....

1. ข้อมูลส่วนบุคคล

ชื่อ ตำแหน่ง

สังกัด ภาควิชา คณะ / เทียบเท่า

ผู้บังคับบัญชาโดยตรง

2. การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน เป้าหมายและสมรรถนะ (Competency) : ผู้บังคับบัญชาร่วมกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน เป้าหมายในการปฏิบัติงานและสมรรถนะ
ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย ก่อนเริ่มปีงบประมาณถัดไป

2.1 การระบุยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ / ส่วนงาน

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับคณะ / ส่วนงาน	
ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
1.	1.1	1.	1.1
		2.	2.1
2.	2.1	1.	1.1
	2.2	2.	2.1
			2.2
3.	3.1	1.	1.1
	3.2	2.	2.1

2.2 การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ระดับคณะ / ส่วนงาน

เป้าประสงค์ ของคณะ/ส่วนงาน	ข้อตกลงการ ปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ	ข้อมูลฐาน	เป้าหมาย	คะแนน
คะแนนรวม		40			

2.3 การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
จากการปฏิบัติงานประจำ

งานหลัก (ตัวอย่างกรณีอาจารย์)	ข้อตกลง การปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด ผลสำเร็จ	ข้อมูล ฐาน	เป้าหมาย	คะแนน
1. งานด้านการสอน					
2. งานด้านการวิจัย					
3. ด้านการบริการ วิชาการ					
4. ด้านพัฒนานิสิต					
5. ด้านศิลปะ วัฒนธรรม					
คะแนนรวม				30	

2.4 การกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็น ผู้บังคับบัญชาาระบุสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนของสมรรถนะร่วม (Core competency) และสมรรถนะเฉพาะสายอาชีพ (Functional competency)

สมรรถนะร่วม (Core Competency) (ตัวอย่าง)	ระดับ สมรรถนะ ที่คาดหวัง	ความถี่ในการแสดงออกของพฤติกรรม / ผู้ ประเมิน(3 = แสดงออกบ่อยครั้ง , 2 = แสดงออก บางครั้ง , 1 = แสดงออกน้อยมาก)		
		หัวหน้างาน	(เพื่อนร่วมงาน)	(เพื่อนร่วมงาน)
1. ความยึดมั่นในคุณธรรม ความมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส มีวินัยในตนเอง				
2. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยใช้ เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนงานหรือ มหาวิทยาลัยกำหนด อีกทั้งยัง				
3. ความรับผิดชอบในงาน ความทุ่มเท รับผิดชอบ มุ่งมั่นที่จะ ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ อย่างมีประสิทธิภาพ				
4. การทำงานเป็นทีม ความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ ของตนเอง				
5. การวางแผนการทำงานอย่างเป็น ระบบ ความสามารถในการวางแผน และ การวิเคราะห์ถึงปัญหาและอุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้น				
รวมคะแนน	/ 15		

สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency)	ระดับ สมรรถนะ ที่คาดหวัง	ความถี่ในการแสดงออกของพฤติกรรม / ผู้ประเมิน (3 = แสดงออกบ่อยครั้ง , 2 = แสดงออกบางครั้ง , 1 = แสดงออกน้อยมาก)		
		หัวหน้างาน	(เพื่อนร่วมงาน)	(เพื่อน ร่วมงาน)
1.				
2.				
รวมคะแนน	/ 15		

3. การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในระหว่าง
การปฏิบัติงาน

3.1 บันทึกการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

วันที่เก็บข้อมูล	เป้าหมายที่ต้องการ	ผลงานที่ทำได้	ระดับความแตกต่าง	แนวทางแก้ไขปัญหา

3.2 แผนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

เรื่องที่ต้องพัฒนา	วิธีการพัฒนา	กำหนดการพัฒนา	เป้าหมายในการพัฒนา	ผลการพัฒนา

หมายเหตุ : วิธีการพัฒนา เช่น ฝึกอบรม ดูงาน อ่านหนังสือ ระบบพี่เลี้ยง ติดตามคนเก่ง ฝึกปฏิบัติ โค้ช

3.3 การพัฒนาสมรรถนะด้วยการ Coaching / Mentor

ชื่อพี่เลี้ยง / ผู้ฝึกสอน

วันที่ดำเนินการ	การชี้แนะเทคนิค การปฏิบัติงาน (เรื่อง)	การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ด้านพฤติกรรม (เรื่อง)

4. สรุปผลโดยรวม

<p>4.1 คะแนนผลการปฏิบัติงานรวม</p> <p>1) การบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ (...../ 40)</p> <p>2) การบรรลุเป้าหมายภาระงานขั้นต่ำ (...../ 30)</p> <p>3) สมรรถนะร่วม (...../ 15)</p> <p>4) สมรรถนะเฉพาะวิชาชีพ (...../ 15)</p> <p style="text-align: center;">รวมทั้งสิ้น...../ 100 คะแนน</p> <p>ดีเด่น = 90.0-100.0 คะแนน</p> <p>ดี = 70.0-89.9 คะแนน</p> <p>พอใช้ = 50.0-69.9 คะแนน</p> <p>ควรปรับปรุง = ต่ำกว่า 50.0 คะแนน</p>	<p>4.2 แผนการพัฒนา (ให้กำหนดเป็น แผนระยะสั้น 1-2 ปี)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ระบุทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการ พัฒนา</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>(ผู้บริหารระดับคณะหรือส่วนงาน)</p>
<p>4.3 จุดเด่นของผู้รับการประเมิน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>จุดด้อยของผู้รับการประเมิน.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>สายอาชีพที่เหมาะสม / ควรส่งเสริม</p> <p>.....</p>	<p>4.4 ความเห็นผู้ประเมินร่วม</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>วันที่/...../.....</p>

<p>4.5 ความเห็น ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (ผู้ประเมิน)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>วันที่/...../.....</p>	<p>4.6 ความเห็นผู้ถูกประเมิน</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>วันที่</p> <p>...../...../.....</p>
<p>5. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน</p>	
<p>5.1 ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส)</p>	<p>อัตราเท่าของเงินเดือน</p> <p>เงินพิเศษเพิ่มเติม</p> <p>อื่นๆ</p>
<p>5.2 การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี</p>	<p>อัตรา % การปรับ</p> <p>จากเงินเดือนเดิม</p> <p>เป็น</p>
<p>5.3 การปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง</p>	<p>จากตำแหน่งเดิม</p> <p>เป็น</p>
<p>5.4 ค่าตอบแทนอื่นๆ</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	
<p>5.5 ความเห็นผู้บริหารระดับคณะ</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>วันที่/...../.....</p>	<p>5.6 ความเห็นผู้ถูกพิจารณา (บุคลากร)</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ลงชื่อ</p> <p>วันที่</p> <p>...../...../.....</p>

ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.1 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปข้อมูลจาก รายงานการวิจัยเรื่องผลกระทบโลกาภิวัตน์ต่อการจัดการศึกษาไทย ใน 5 ปีข้างหน้า สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550) แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปี พ.ศ. 2551- 2554 และข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบ สรุปได้ดังนี้

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
<p>1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสาย-ไร้สาย (O1)</p> <p>2. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)</p> <p>3. คนในสังคมพยายามพัฒนาตนเองในทุกด้าน อันนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นและส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (O3)</p> <p>4. สังคมทั่วโลกเชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดชุดของมาตรฐาน (Set of standard) ที่เป็นสากล ทำให้ง่ายต่อการปรับตัว และการปฏิสัมพันธ์เข้าหากันได้ง่ายมากขึ้น (O4)</p> <p>5. เป็นสังคมผู้สูงอายุ เกิดธุรกิจหรือกิจกรรมเกี่ยวกับผู้สูงอายุมากขึ้น มีการดึงประสบการณ์หรือใช้ประโยชน์จากผู้สูงอายุมากขึ้น (O5)</p> <p>6.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหารทรัพย์สินและรายได้ของตนเอง (O6)</p> <p>7. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายทาง</p>	<p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคมมีความเป็นตัวเองสูง คุณธรรมจริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)</p> <p>2. การเรียกร้องสิทธิอย่างเกินขอบเขต เพื่อประโยชน์กลุ่มของตนอย่างมากจนอาจจะเกินขอบเขตความเหมาะสมกับผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม (T2)</p> <p>3. ผู้บริหารกับบุคลากร ไม่ค่อยได้สนทนาแลกเปลี่ยนกันเนื่องจากเวลาจำกัดและภาระงานส่วนตัวมาก (T3)</p> <p>4. การบริหารในมหาวิทยาลัยจะต้องมีกระบวนการ ให้อาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วม (T4)</p> <p>5. ผู้บริหารแสดงบทบาทโค้ชปฏิบัติไม่ได้ เนื่องจากอ่อนอาวุโส (T5)</p> <p>6. การประเมินผลแบบ 180 องศา ไม่เหมาะสมสำหรับการประเมิน เพื่อให้ค่าตอบแทน (T6)</p> <p>7. การใช้ระบบเอกสาร ผู้ที่ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีโอกาสตรวจสอบข้อมูล (T7)</p>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
<p>วิชาการกับสถาบันและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (O7)</p> <p>8. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)</p> <p>9. อาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า เป็นสัดส่วนมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น (O9)</p> <p>10. ศิษย์เก่าของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ ได้รับการยอมรับและปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (O10)</p> <p>11. ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ที่ตั้งอยู่ในใจกลางกรุงเทพมหานคร ใกล้กับแหล่งธุรกิจที่สำคัญ และมีระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าใต้ดิน และ BTS วิ่งผ่าน (O11)</p>	

3.2 ผลการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ
ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.10 สถานภาพส่วนตัวของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์)

1. ตำแหน่งทางวิชาการ	จำนวน	ร้อยละ
อาจารย์	178	60.34
ผู้ช่วยศาสตราจารย์	68	23.05
รองศาสตราจารย์	37	12.54
ศาสตราจารย์	12	4.07
รวม	295	100
2. วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	43	14.58
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	168	56.95
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	80	27.12
รวม	295	100
3. อายุ	จำนวน	ร้อยละ
25 - 30 ปี	19	6.44
31-35 ปี	88	29.83
36-40 ปี	121	41.02
มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป	67	22.71
รวม	295	100
4. ประสบการณ์ในการทำงานในจุฬาลงกรณ์	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	22	7.46
1-4 ปี	77	26.10
5-8 ปี	83	28.14
9-12 ปี	72	24.41
มากกว่า 12 ปี	41	13.90
รวม	295	100

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางวิชาการคือ
อาจารย์ ร้อยละ 60.34% วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท 56.95% ยังคง

มีผู้สำเร็จปริญญาตรี ร้อยละ 14.58 ในส่วนของอายุ พบว่าส่วนใหญ่ ร้อยละ 41.02% มีอายุระหว่าง 36-40 ปี ลำดับรองลงมา มี 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.83 สำหรับประสบการณ์ทำงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 28.14% มีอายุงาน 5-8 ปี

ตารางที่ 4.11 สถานภาพทั่วไปของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

1. วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	45	13.04
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	184	53.33
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	111	32.17
ปริญญาเอกหรือเทียบเท่า	3	0.87
รวม	345	100
2. อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	5	1.45
25 - 30 ปี	38	11.01
31-35 ปี	106	30.72
36-40 ปี	84	24.35
มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป	108	31.30
รวม	345	100
3. ประสบการณ์ในการทำงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	27	7.83
1-4 ปี	59	17.10
5-8 ปี	83	24.06
9-12 ปี	73	21.16
มากกว่า 12 ปี	100	28.99
รวม	345	100

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 53.33% มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกเพียงร้อยละ 0.87% ในส่วนของอายุ พบว่าส่วนใหญ่ 41.02% อายุมากกว่า 40 ปี ขึ้นไป สำหรับประสบการณ์ทำงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าส่วนใหญ่ 28.99% มีอายุงานมากกว่า 12 ปี

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผล
การปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1.เป้าหมายในภาระงานสอดคล้องกับ เป้าประสงค์ ของส่วนงานและ มหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	3.28	1.13	ปาน กลาง	3.14	1.06	ปาน กลาง	3.20	1.10	ปาน กลาง
2. ได้รับผลตอบแทนตามผลการ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเสมอ	3.38	1.08	ปาน กลาง	3.06	1.08	ปาน กลาง	3.21	1.09	ปาน กลาง
3. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผล การปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยน พฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่าง ครบถ้วน	3.38	1.05	ปาน กลาง	3.03	1.01	ปาน กลาง	3.19	1.04	ปาน กลาง
4. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผล การปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยน พฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่าง ถูกต้อง	3.38	1.05	ปาน กลาง	3.03	0.98	ปาน กลาง	3.19	1.03	ปาน กลาง
5. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผล การปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยน พฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จทันเวลา เสมอ	3.22	0.92	ปาน กลาง	2.96	0.96	ปาน กลาง	3.08	0.95	ปาน กลาง
6. ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการ ปฏิบัติงานเสมอ	3.35	0.87	ปาน กลาง	3.05	1.09	ปาน กลาง	3.19	1.01	ปาน กลาง
7. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ในงานที่รับผิดชอบ	3.28	0.92	ปาน กลาง	3.12	1.06	ปาน กลาง	3.19	1.00	ปาน กลาง
8. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริม ให้มีความ ก้าวหน้าในสายงาน	3.14	0.97	ปาน กลาง	3.12	1.08	ปาน กลาง	3.13	1.03	ปาน กลาง
รวม	3.30	1.00	ปาน กลาง	3.06	1.04	ปาน กลาง	3.17	1.03	ปาน กลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ มีความเห็นที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.17$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเสมอ ($\bar{x} = 3.21$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จทันเวลาเสมอ ($\bar{x} = 3.08$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเสมอ ($\bar{x} = 3.38$) ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างครบถ้วน ($\bar{x} = 3.38$) และได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างถูกต้อง ($\bar{x} = 3.38$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ผู้บังคับบัญชา สนับสนุนส่งเสริม ให้มีความก้าวหน้าในสายงาน ($\bar{x} = 3.14$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ เป้าหมายในภาระงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.14$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จทันเวลาเสมอ ($\bar{x} = 2.96$)

ตารางที่ 4.13 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อความ	อาจารย์		สายปฏิบัติการ			รวม			
	ระดับ		ระดับ			ระดับ			
	\bar{x}	SD	ความเห็น	\bar{x}	SD	ความเห็น	\bar{x}	SD	ความเห็น
1. รับทราบความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.06	0.93	ปานกลาง	3.14	0.98	ปานกลาง	3.10	0.96	ปานกลาง
2. มักจะร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดผลงานที่คาดหวังพร้อมทั้งลำดับความสำคัญของงาน	3.22	1.04	ปานกลาง	3.10	1.00	ปานกลาง	3.16	1.02	ปานกลาง
3. มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานกับ	3.20	1.04	ปานกลาง	3.08	1.03	ปานกลาง	3.14	1.04	ปานกลาง

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
ผู้บังคับบัญชาสม่ำเสมอ									
4.ผู้บังคับบัญชารับถึงความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องได้รับการ พัฒนา	3.16	1.01	ปาน กลาง	3.14	1.91	ปาน กลาง	3.15	1.56	ปาน กลาง
5.ผู้บังคับบัญชารับความต้องการ ทรัพยากรในการปฏิบัติงานและให้ การสนับสนุนเป็นอย่างดี	3.10	1.03	ปาน กลาง	3.02	0.97	ปาน กลาง	3.06	1.00	ปาน กลาง
6. วางแผนพัฒนาความก้าวหน้าใน อาชีพเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการ ทำงาน ร่วมกับผู้บังคับบัญชา	3.08	1.04	ปาน กลาง	3.12	1.01	ปาน กลาง	3.10	1.02	ปาน กลาง
7.ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ส่งเสริมให้ส่วนงานและ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน	3.19	0.94	ปาน กลาง	3.20	1.84	ปาน กลาง	3.20	1.50	ปาน กลาง
รวม	3.14	1.00	ปาน กลาง	3.11	1.25	ปาน กลาง	3.13	1.16	ปาน กลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ มีความเห็นที่มีต่อประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.20$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ผู้บังคับบัญชารับความต้องการทรัพยากรในการปฏิบัติงานและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.06$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ มักจะร่วมกับผู้บังคับบัญชา กำหนดผลงานที่คาดหวังพร้อมทั้งลำดับความสำคัญของงาน ($\bar{X} = 3.22$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือรับทราบความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.06$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.20$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการทรัพยากรในการปฏิบัติงานและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.02$)

ตารางที่ 4.14 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1. มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	3.02	0.98	ปานกลาง	2.66	1.00	ปานกลาง	2.83	1.01	ปานกลาง
2. ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับคณะ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของคณะให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	3.34	1.01	ปานกลาง	2.73	1.12	ปานกลาง	3.01	1.11	ปานกลาง
3. ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	3.35	0.99	ปานกลาง	3.02	1.11	ปานกลาง	3.18	1.07	ปานกลาง
4. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	3.13	1.05	ปานกลาง	2.76	1.13	ปานกลาง	2.93	1.11	ปานกลาง
5. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน	3.01	1.11	ปานกลาง	2.76	1.13	ปานกลาง	2.88	1.13	ปานกลาง
6. ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน	3.09	1.09	ปานกลาง	2.88	1.06	ปานกลาง	2.98	1.08	ปานกลาง
7. มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.23	1.05	ปานกลาง	2.92	1.06	ปานกลาง	3.06	1.07	ปานกลาง

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
โดยติดตาม และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง									
8. มีส่วนร่วมในการติดตาม ปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	3.14	0.97	ปานกลาง	2.84	1.19	ปานกลาง	2.98	1.10	ปานกลาง
9.มหาวิทยาลัยปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างต่อเนื่อง	3.10	1.01	ปานกลาง	2.96	1.11	ปานกลาง	3.02	1.07	ปานกลาง
10.การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	3.08	0.96	ปานกลาง	2.99	1.01	ปานกลาง	3.03	0.99	ปานกลาง
11.แบบฟอร์มที่ส่วนงานกำหนดให้ใช้เพื่อบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน และความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม	3.15	1.04	ปานกลาง	3.15	1.04	ปานกลาง	3.15	1.04	ปานกลาง
12.วิธีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของส่วนงานมีประสิทธิภาพ	3.18	1.05	ปานกลาง	3.16	1.11	ปานกลาง	3.17	1.08	ปานกลาง
13. ได้รับการแนะนำและชี้แนะจากหัวหน้างาน เพื่อพัฒนาความสามารถอย่างสม่ำเสมอ	3.17	1.08	ปานกลาง	3.10	1.98	ปานกลาง	3.13	1.62	ปานกลาง
14.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานสำหรับการพิจารณาความดีความชอบ	3.04	0.97	ปานกลาง	2.78	1.16	ปานกลาง	2.90	1.08	ปานกลาง
15. มีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่อส่วนงานหรือมหาวิทยาลัย	3.30	1.03	ปานกลาง	2.83	1.13	ปานกลาง	3.05	1.11	ปานกลาง
16. มีโอกาสเสนอหัวหน้าหน่วยงานเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ	3.29	0.97	ปานกลาง	2.95	1.04	ปานกลาง	3.10	1.02	ปานกลาง

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา									
17. มีการรายงานความคืบหน้าของงาน พร้อมเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา และทบทวนเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ	3.17	1.02	ปานกลาง	3.05	1.04	ปานกลาง	3.11	1.03	ปานกลาง
18. มีการประเมินผลงานของตนเอง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวังเพื่อให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ	3.08	1.09	ปานกลาง	3.08	2.38	ปานกลาง	3.08	1.90	ปานกลาง
19. มักจะหารือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง	3.03	1.02	ปานกลาง	2.96	0.98	ปานกลาง	2.99	0.99	ปานกลาง
รวม	3.15	1.03	ปานกลาง	2.93	1.20	ปานกลาง	3.03	1.14	ปานกลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ มีความเห็นที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.03$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.18$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.83$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.35$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน ($\bar{X} = 3.01$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ วิธีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของส่วนงานมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.16$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็น

ด้วยในระดับปานกลางคือ มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย ($\bar{X} = 2.66$)

ตารางที่ 4.15 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1. ใช้ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของส่วนงานเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	3.02	0.91	ปานกลาง	2.93	0.93	ปานกลาง	2.97	0.92	ปานกลาง
2. ผู้บริหารมอบหมายให้ร่วมรับผิดชอบในเป้าประสงค์ของส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับภาระงานอยู่เสมอ	3.08	0.95	ปานกลาง	3.01	0.93	ปานกลาง	3.04	0.94	ปานกลาง
3. ใช้เป้าประสงค์ของส่วนงาน และภาระงานที่ได้รับมอบหมายเป็นกรอบเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน	3.14	1.01	ปานกลาง	3.07	0.92	ปานกลาง	3.10	0.96	ปานกลาง
4. ใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน มากำหนดเป็น "ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน"	3.17	1.02	ปานกลาง	3.24	0.93	ปานกลาง	3.21	0.97	ปานกลาง
5. ใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	3.21	0.90	ปานกลาง	3.12	1.01	ปานกลาง	3.16	0.96	ปานกลาง
6. ร่วมกับหัวหน้าหน่วยงาน กำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	3.20	0.96	ปานกลาง	2.96	1.06	ปานกลาง	3.07	1.02	ปานกลาง
7. เพื่อนร่วมงานในส่วนงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของตน	3.02	0.92	ปานกลาง	2.84	1.08	ปานกลาง	2.92	1.01	ปานกลาง
รวม	3.12	0.95	ปานกลาง	3.02	0.98	ปานกลาง	3.07	0.97	ปานกลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ มีความเห็นที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงานมากำหนดเป็น "ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน" ($\bar{X} = 3.21$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของตน ($\bar{X} = 2.92$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.21$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ใช้ยุทธศาสตร์ เป้า ประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.02$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณาข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงานมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 3.24$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของตน ($\bar{X} = 2.84$)

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1. ได้รวบรวมข้อมูลผลงานในการประเมินแนวโน้มของผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น นำเสนอต่อหัวหน้างานตามที่กำหนด	3.28	0.93	ปานกลาง	2.93	0.97	ปานกลาง	3.09	0.97	ปานกลาง
2. หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเสมอ	3.35	0.93	ปานกลาง	3.07	0.95	ปานกลาง	3.20	0.95	ปานกลาง

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	ระดับ			ระดับ			ระดับ		
	\bar{X}	SD	ความเห็น	\bar{X}	SD	ความเห็น	\bar{X}	SD	ความเห็น
3. ได้รับการพัฒนาและได้ข้อมูลย้อนกลับด้านพฤติกรรมการทำงาน จากผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล	3.13	0.95	ปานกลาง	2.94	1.05	ปานกลาง	3.03	1.01	ปานกลาง
รวม	3.25	0.94	ปานกลาง	2.98	0.99	ปานกลาง	3.11	0.98	ปานกลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ มีความเห็นที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเสมอ ($\bar{X} = 3.20$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับการพัฒนาและได้ข้อมูลย้อนกลับด้านพฤติกรรมการทำงาน จากผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล ($\bar{X} = 3.03$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเสมอ ($\bar{X} = 3.35$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับการพัฒนาและได้ข้อมูลย้อนกลับด้านพฤติกรรมการทำงาน จากผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล ($\bar{X} = 3.13$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเสมอ ($\bar{X} = 3.07$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ ได้รวบรวมข้อมูลผลงานในการประเมินแนวโน้มของผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่เป็น นำเสนอต่อหัวหน้างานตามที่กำหนด ($\bar{X} = 2.93$)

ตารางที่ 4.17 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์		สายปฏิบัติการ			รวม			
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1. ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ	3.14	0.97	ปานกลาง	3.15	1.02	ปานกลาง	3.15	1.00	ปานกลาง
2. มีส่วนร่วมกับคณะกรรมการของส่วนงาน ในการกำหนดจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง	3.11	0.98	ปานกลาง	2.94	1.05	ปานกลาง	3.02	1.02	ปานกลาง
3. ได้รับทราบความคิดเห็นสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทนอย่างเป็นทางการ	3.08	1.05	ปานกลาง	2.91	1.11	ปานกลาง	2.99	1.09	ปานกลาง
4. ผู้บริหารส่วนงาน จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วอย่างเหมาะสม	3.11	1.02	ปานกลาง	2.93	0.94	ปานกลาง	3.01	0.98	ปานกลาง
รวม	3.11	1.01	ปานกลาง	2.98	1.03	ปานกลาง	3.04	1.02	ปานกลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ มีความเห็นที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ ($\bar{X} = 3.15$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับทราบความคิดเห็น สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทนอย่างเป็นทางการ ($\bar{X} = 2.99$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ ($\bar{X} = 3.14$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับ

สุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือได้รับทราบความคิดเห็น สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน อย่างเป็นทางการ ($\bar{x}= 3.08$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ ($\bar{x}= 3.15$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ ได้รับทราบความคิดเห็น สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน อย่างเป็นทางการ ($\bar{x}= 2.91$)

ตารางที่ 4.18 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1. ได้รับค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายในภาระงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากส่วนงาน	3.02	0.92	ปานกลาง	2.79	1.05	ปานกลาง	2.90	1.00	ปานกลาง
2. ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายภาระงานประจำที่ได้ปฏิบัติจริง	3.19	0.92	ปานกลาง	2.78	1.06	ปานกลาง	2.97	1.02	ปานกลาง
3. ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน	2.92	0.90	ปานกลาง	2.74	1.05	ปานกลาง	2.82	0.99	ปานกลาง
4. ส่วนงานมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่น	3.16	0.92	ปานกลาง	2.66	1.04	ปานกลาง	2.90	1.02	ปานกลาง
รวม	3.07	0.92	ปานกลาง	2.74	1.05	ปานกลาง	2.90	1.01	ปานกลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ มีความเห็นที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{x} = 2.90$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายภาระงานประจำที่ได้ปฏิบัติจริง ($\bar{x} = 2.97$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.82$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายภาระงานประจำที่ได้ปฏิบัติจริง ($\bar{x} = 3.19$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 2.92$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายในภาระงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากส่วนงาน ($\bar{x} = 2.79$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ ส่วนงานมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่น ($\bar{x} = 2.66$)

ตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1. มักจะเสนอความคิดเห็น เรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ต่อผู้บริหารระดับส่วนงานเสมอ	3.08	0.93	ปานกลาง	2.80	1.01	ปานกลาง	2.93	0.98	ปานกลาง
2.ความคิดเห็นของตนเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้มีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบภายในส่วนงานเสมอ	3.08	0.96	ปานกลาง	2.96	0.99	ปานกลาง	3.01	0.98	ปานกลาง
3.มหาวิทยาลัยได้นำความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร	2.99	1.01	ปานกลาง	2.84	0.94	ปานกลาง	2.91	0.97	ปานกลาง
รวม	3.05	0.97	ปานกลาง	2.87	0.98	ปานกลาง	2.95	0.98	ปานกลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ มีความเห็นที่มีต่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.95$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ความคิดเห็นของตนเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้มีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบภายในส่วนงานเสมอ ($\bar{X} = 3.01$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ มหาวิทยาลัยได้นำความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน ไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 2.91$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ มักจะเสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับส่วนงานเสมอ ($\bar{X} = 3.08$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือมหาวิทยาลัยได้นำความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 2.99$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ความคิดเห็นของตนเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้มีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบภายในส่วนงานเสมอ ($\bar{X} = 2.96$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ มักจะเสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับส่วนงานเสมอ ($\bar{X} = 2.80$)

ตารางที่ 4.20 สรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม

ข้อความ	อาจารย์		สายปฏิบัติการ			รวม			
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1. วัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.30	1.00	ปานกลาง	3.06	1.04	ปานกลาง	3.17	1.03	ปานกลาง
2. ประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.14	1.00	ปานกลาง	3.11	1.25	ปานกลาง	3.13	1.16	ปานกลาง
3. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ	3.15	1.03	ปานกลาง	2.93	1.20	ปานกลาง	3.03	1.14	ปานกลาง
4. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน	3.12	0.95	ปานกลาง	3.02	0.98	ปานกลาง	3.07	0.97	ปานกลาง

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
5.ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการ ติดตามและปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงาน	3.25	0.94	ปาน กลาง	2.98	0.99	ปาน กลาง	3.11	0.98	ปาน กลาง
6.ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.11	1.01	ปาน กลาง	2.98	1.03	ปาน กลาง	3.04	1.02	ปาน กลาง
7.ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการให้ รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	3.07	0.92	ปาน กลาง	2.74	1.05	ปาน กลาง	2.90	1.01	ปาน กลาง
8.การปรับปรุงระบบอย่าง ต่อเนื่อง	3.05	0.97	ปาน กลาง	2.87	0.98	ปาน กลาง	2.95	0.98	ปาน กลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการมีความเห็นต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมในระดับปานกลางในทุกข้อ

ข้อมูลความคิดเห็นในรูปแบบผลรวมของระดับความคิดเห็นในทางมากและน้อย มีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

A หมายถึง จำนวน ระดับความเห็นมากที่สุดและมาก (%)

B หมายถึง จำนวน ระดับความเห็น ปานกลาง (%)

C หมายถึง จำนวน ระดับความเห็นน้อย และน้อยที่สุด(%)

หมายถึง ช่องว่างระหว่างมาก – น้อย

ตารางที่ 4.21 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องวัตถุประสงค์ของระบบ

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
1.เป้าหมายในภาระงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	42	27.1	30.5	11.5	38.2	30.4	31.3	6.9
2. ได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเสมอ	44.7	32.2	22.7	22	35.9	31.3	32.2	3.7
3. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติ งานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างครบถ้วน	41.7	38.6	19	22.7	33.9	34.5	31.6	2.3
4. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างถูกต้อง	43.4	37.3	18.7	24.7	30.4	42.9	26.4	4
5. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติ งานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จทันเวลาเสมอ	34.5	42.4	21.7	12.8	27.2	41.2	30.7	3.5
6. ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานเสมอ	43.1	39.3	16.6	26.5	35.9	32.8	31.3	4.6
7. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุนส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ใน	39.7	41	18	21.7	35	38.3	26.4	8.6

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
งานที่รับผิดชอบ								
8.ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริม ให้มีความ ก้าวหน้า ในสายงาน	34.2	40.3	24.4	9.8	32.1	41.2	26.4	5.7

จากตารางพบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากที่สุดรวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานเสมอ และจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ เป้าหมายในภาระงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าผลรวมที่มีจำนวน (%) ระดับความเห็นมากที่สุดและมากที่สุดรวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ เป้าหมายในภาระงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเสมอ

ตารางที่ 4.22 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องประโยชน์ของระบบ

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
1. รับทราบความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	30.1	45.1	24	6.1	34.8	39.7	24.6	10.2
2. มักจะร่วมกับผู้บังคับบัญชากำหนดผลงานที่คาดหวังพร้อมทั้งลำดับความสำคัญของงาน	42	30.2	26.5	15.5	36.3	34.8	28.1	8.2
3. มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับผลการ	36.9	36.9	25.1	11.8	33.9	38.3	27.3	6.6

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา สม่ำเสมอ								
4. ผู้บังคับบัญชาทราบถึง ความรู้ ทักษะและ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่จำเป็นต้องได้รับการ พัฒนา	35.3	39.7	24.1	11.2	31.6	40.6	27	4.6
5. ผู้บังคับบัญชาทราบความ ต้องการทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานและให้การสนับสนุน เป็นอย่างดี	34.9	36.6	27.1	7.8	31.3	40	27.8	3.5
6. วางแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการ ทำงาน ร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา	33.9	34.9	29.2	4.7	38.6	34.8	25.8	12.8
7. ระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมให้ส่วนงานและ มหาวิทยาลัยเป็นองค์กร แห่งคุณภาพที่ประสบ ผลสำเร็จในการดำเนินงาน	34.9	42.7	20.3	14.6	32.8	45.5	20.3	12.5

จากตารางพบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ มักจะร่วมกับผู้บังคับบัญชา กำหนดผลงานที่คาดหวังพร้อมทั้งลำดับความสำคัญของงาน และไม่มีระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ วางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา และไม่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

ตารางที่ 4.23 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากร เรื่องการกำหนดบทบาท

ความรับผิดชอบ

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
1. มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	30.2	38.6	29.8	0.4	21.5	35.1	40.3	18.8
2. ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับคณะ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของคณะ ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	45.1	34.6	19	26.1	24.9	33.9	38	13.1
3. ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	44.7	35.6	17.9	26.8	34.2	34.2	28.7	5.5
4. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	34.9	38.6	24.7	10.2	28.4	29.6	38.8	10.4
5. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน	34.5	31.5	31.9	2.6	26.6	32.8	37.4	10.8
6. ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจน	32.9	35.3	29.5	3.4	28.4	34.5	33.9	5.5
7. มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยติดตาม และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง	37.6	36.6	23	14.6	29	35.4	32.4	3.4
8. มีส่วนร่วมในการติดตามปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุน	35.6	38	23.7	11.9	26.7	34.2	36	9.3

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
การปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน								
9.มหาวิทยาลัยปรับปรุงและแก้ไข ปัญหาในการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคคลอย่างต่อเนื่อง	34.2	35.3	27.8	6.4	28.7	37.1	31	2.3
10.การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	29.5	44.1	24	5.5	29.9	38	29.2	0.7
11.แบบฟอร์มที่ส่วนงานกำหนดให้ ใช้เพื่อบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน และความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม	35.2	35.6	26.4	8.8	35.9	38	23.1	12.8
12.วิธีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของส่วนงานมีประสิทธิภาพ	35.6	37.6	24.1	11.5	38.8	34.5	23.8	15
13. ได้รับการแนะนำและชี้แนะจากหัวหน้างาน เพื่อพัฒนาความสามารถ อย่างสม่ำเสมอ	36.9	33.9	26.1	10.8	34.7	31.3	31	3.7
14.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงาน สำหรับการพิจารณาความดีความชอบ	27.8	40.3	28.1	-0.3	25.5	33.6	37.9	12.4
15. มีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่อส่วนงานหรือมหาวิทยาลัย	43.8	32.9	19.3	24.5	27.3	32.5	37.1	9.8

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
16. มีโอกาสเสนอหัวหน้า หน่วยงาน เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ต่อการบรรลุเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา	41.7	36.5	18	23.7	26.1	41.2	29.9	3.8
17. มีการรายงานความ คืบหน้าของงาน พร้อมเสนอ แนวทางแก้ไขปัญหาและ ทบทวนเป้าหมายของงานที่ รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ	33.9	38.6	23.4	10.5	30.1	41.2	25.8	4.3
18. มีการประเมินผลงานของ ตนเอง เปรียบเทียบกับ เป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้สามารถปรับปรุงการ ปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ	34.2	32.9	30.1	4.1	25.5	43.2	28.1	2.6
19. มักจะหารือกับเพื่อน ร่วมงานและหัวหน้างาน เกี่ยวกับความก้าวหน้าใน อาชีพของตนเอง	29.2	41	26.8	2.4	26.1	43.8	27.2	1.1

จากตารางพบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากรวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากรวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ วิธีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของส่วนงานมีประสิทธิภาพ และจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.24 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
1. ใ้ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของส่วนงานเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	26.8	45.4	24	2.8	26.6	40.9	28.7	2.1
2. ผู้บริหารมอบหมายให้ร่วมรับผิดชอบในเป้าประสงค์ของส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับภาระงานอยู่เสมอ	33.6	36.9	25.1	8.5	27.8	41.2	27.8	0
3. ใช้เป้าประสงค์ของส่วนงาน และภาระงานที่ได้รับมอบหมายเป็นกรอบเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน	32.9	39.3	23.7	9.2	35.1	32.2	28.7	6.4
4. ใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน มากำหนดเป็น "ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน"	34.6	36.9	24.4	10.2	40.8	38.8	16.2	24.6
5. ใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	33.6	43.4	18.6	15	35.7	35.7	24.4	11.3
6. ร่วมกับหัวหน้าหน่วยงานกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	34.9	39	22	12.9	31.9	33.9	30.4	1.5
7. เพื่อร่วมงานในส่วนงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของตน	26.7	41	28.8	-2.1	28.2	31.6	35.7	-7.5

จากตารางพบว่าไม่มี ผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของ ระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และไม่มีจำนวนร้อยละของ ระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน มากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน และจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ เพื่อร่วมงานในส่วนงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของตน

ตารางที่ 4.25 ผลรวมของระดับความคิดเห็นเรื่องการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
1. ได้รวบรวมข้อมูลผลงานในการประเมินแนวโน้มของผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น นำเสนอต่อหัวหน้างานตามที่กำหนด	39	37.6	20	19	27.3	37.7	31.9	4.6
2. หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของคนเสมอ	41	40	15.6	25.4	29.8	44.9	21.8	8
3. ได้รับการพัฒนาและได้ข้อมูลย้อนกลับด้านพฤติกรรมการทำงาน จากผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล	34.6	36.9	24.8	9.8	31	31.6	31.3	0.3

จากตารางพบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถ และไม่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากรวมกันมากกว่า 35% และมีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ได้รวบรวมข้อมูลผลงานในการประเมินแนวโน้มของผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น นำเสนอต่อหัวหน้างานตามที่กำหนด

ตารางที่ 4.26 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
1. ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ	30.1	44.4	22.7	7.4	35.7	37.4	24.3	11.4
2. มีส่วนร่วมกับคณะกรรมการของส่วนงานในการกำหนดจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง	31.2	41.4	24.7	6.5	29.6	35.9	31.9	2.3
3. ได้รับทราบความคิดเห็นสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานและรางวัลตอบแทน อย่างเป็นทางการ	31.9	37.6	27.8	4.1	29.9	34.5	32.8	2.9
4. ผู้บริหารส่วนงานจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานหลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วอย่างเหมาะสม	34.2	36.6	26.4	7.8	27.3	38.3	31.6	4.3

จากตารางพบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากรวมกันมากกว่า 35% และไม่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากรวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ และจำนวนร้อยละของ ระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ผู้บริหารส่วนงาน จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4.27 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการให้รางวัลตอบแทนผล
การปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
1. ได้รับค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายในภาระงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากส่วนงาน	26.4	46.1	24.7	1.7	24.4	37.7	35	10.6
2. ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายภาระงานประจำที่ได้ปฏิบัติจริง	34.9	41.4	20.7	14.2	23.5	35.4	38.6	15.1
3. ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน	22.3	43.1	31.5	-9.2	21.1	36.8	39.2	18.1
4. ส่วนงานมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่น	34.6	41.7	20.6	14	22.6	31.9	42.3	19.7

จากตารางพบว่า ไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากที่สุดรวมกันมากกว่า 35% และมีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่า ไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากที่สุดรวมกันมากกว่า 35% และมีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมาก

ที่สุดคือ ส่วนงานมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่น

ตารางที่ 4.28 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ข้อความ	อาจารย์				พนักงานสายปฏิบัติการ			
	A	B	C	#	A	B	C	#
1. มักจะเสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ต่อผู้บริหารระดับส่วนงานเสมอ	29.5	44.1	23.7	5.8	22.6	38.6	36.2	13.6
2. ความคิดเห็นของคนเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้มีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบภายในส่วนงานเสมอ	33.3	36.6	27.5	5.8	29.3	38.6	29.3	0
3. มหาวิทยาลัยได้นำความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร	27.5	40.7	29.1	-1.6	22.6	43.8	30.5	7.9

จากตารางพบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของ ระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และไม่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ มักจะเสนอความคิดเห็น เรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ต่อผู้บริหารระดับส่วนงานเสมอ

สรุปข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>วัตถุประสงค์ของระบบ</p> <p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และทำให้อาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างถูกต้อง (S1)</p>	<p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันอาจารย์บางส่วนมีเป้าหมายในภาระงานไม่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (W1)</p>
<p>การกำหนดความรับผิดชอบ</p> <p>1. อาจารย์ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย (S2)</p>	<p>1. อาจารย์บางส่วน ไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับส่วนงาน (W2)</p> <p>2. อาจารย์บางส่วนไม่มีการประเมินผลงานของตนเอง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง (W3)</p>
<p>การวางแผนผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้อาจารย์และผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวังและลำดับความสำคัญของงาน (S3)</p>	
<p>การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของอาจารย์เสมอ (S4)</p>	

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	1. อาจารย์บางส่วนไม่ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (W4)

1. กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>วัตถุประสงค์ของระบบ</p> <p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้เป้าหมายในภาระงานของพนักงานสายปฏิบัติการ สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (S1)</p> <p>2. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ (S2)</p>	
<p>การกำหนดความรับผิดชอบ</p> <p>1. ส่วนงานมีวิธีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ อย่างมีประสิทธิภาพ (S3)</p>	<p>1. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย และการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของส่วนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย (W1)</p> <p>2. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่ได้ถูกประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบโดยผู้เกี่ยวข้อง (W2)</p>
การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	1. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้ถูกประเมินสมรรถนะโดยเพื่อนร่วมงานในส่วนงานเดียวกัน (W3)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. พนักงานสายปฏิบัติการและผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน (S4)</p>	<p>1. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (W4)</p>
<p>การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่งสอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (W5)</p> <p>2. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนที่มีศักยภาพสูงและผลงานโดดเด่น ไม่ได้รับการพิจารณาให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ (W6)</p>
<p>การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่ได้เสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับส่วนงาน (W7)</p>

3.3 ผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น โอกาส และอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน มาจัดทำตาราง SWOT (SWOT Matrix) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ 4 รูปแบบคือ จุดแข็ง + โอกาส (SO) จุดแข็ง+ อุปสรรค (ST) จุดอ่อน + โอกาส (WO) และจุดอ่อน+อุปสรรค (WT) โดยวิเคราะห์กลยุทธ์แยกกันระหว่างอาจารย์และพนักงานสายปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4.29 การวิเคราะห์ที่กลยุทธ์โดย SWOT Matrix ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์)

1. กลยุทธ์ SO (ใช้โอกาสเพิ่มจุดแข็ง) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานอาจารย์

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และทำให้อาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำงานสำเร็จอย่างถูกต้อง (S1)</p>	<p>1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)</p>	<p>(S1- O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้ผู้บังคับบัญชาและอาจารย์ แลกเปลี่ยนข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง</p>
	<p>2. เป็นสังคมผู้สูงอายุ เกิดธุรกิจหรือกิจกรรมเกี่ยวกับผู้สูงอายุมากขึ้น มีการตั้งประสบการณ์หรือใช้ประโยชน์จากผู้สูงอายุมากขึ้น (O5)</p>	<p>(S1- O5) ใช้อาจารย์อาวุโสที่เกษียณแล้วร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาผลงานอาจารย์</p>
	<p>3. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทักษะและแน่นสอบเข้ามหาวิทยาลัย ได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)</p>	<p>(S1- O8) ให้นิสิตจุฬา ร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนาผลงานอาจารย์</p>

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<p>1. อาจารย์ทราบบุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย (S2)</p>	<p>1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสาย-ไร้สาย (O1)</p>	<p>(S2-O1) สื่อสารยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน พร้อมรับข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์</p>
<p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้อาจารย์และผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวังและลำดับความสำคัญ (S3)</p>	<p>1. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)</p>	<p>(S3-O2) ออกแบบกระบวนการทำงาน ภาระงานและเป้าประสงค์ใหม่ ให้ผลงานที่คาดหวังจากอาจารย์มีผลิตภาพและผลิตผลมากขึ้น</p>
	<p>2. สังคมทั่วโลกเชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดชุดของมาตรฐาน (Set of standard) ที่เป็นสากล ทำให้ง่ายต่อการปรับตัวและการปฏิสัมพันธ์ เข้าหากันได้ง่ายมากขึ้น (O4)</p>	<p>(S3-O4) ใช้มาตรฐานสากล เป็นแนวทางประกอบการพิจารณากำหนดผลงานที่คาดหวังจากอาจารย์</p>
	<p>3. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)</p>	<p>(S3-O8) ใช้ข้อมูลความคิดเห็นของนิสิตจุฬา ประกอบการพิจารณากำหนดผลงานที่คาดหวังจากอาจารย์</p>

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อจับเคื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1.หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการทำงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของอาจารย์เสมอ (S4)	1. เป็นสังคมผู้สูงอายุ เกิดธุรกิจหรือกิจกรรมเกี่ยวกับผู้สูงอายุมากขึ้น มีการตั้งประสบการณ์หรือใช้ประโยชน์จากผู้สูงอายุมากขึ้น (O5)	(S4- O5) ใช้อาจารย์อาวุโสที่เกี่ยวข้องแล้วร่วม พัฒนาความสามารถของอาจารย์
	2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (O7)	(S4- O7) ใช้เครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นแหล่งในการพัฒนาความสามารถอาจารย์
	3. อาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า เป็นสัดส่วนมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น (O9)	(S4- O9) ใช้เพื่อนคณาจารย์เป็นแหล่งในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาความสามารถอาจารย์

2. กลยุทธ์ ST (ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานอาจารย์

จุดแข็ง (Strength)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เพื่อขจัดอุปสรรคโดยนุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และทำให้อาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างถูกต้อง (S1)</p>	<p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคม มีความเป็นตัวเอองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)</p>	<p>(S1- T1) พิจารณาปัจจัยด้านพฤติกรรม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ของอาจารย์ เพิ่มเติมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน</p>
<p>1. อาจารย์ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย (S2)</p>	<p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคม มีความเป็นตัวเอองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)</p>	<p>(S2- T1) ใช้ปัจจัยด้านความสามารถทางสังคม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ กำหนดเพิ่มเติมในเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย</p>
<p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้อาจารย์และผู้บังคับบัญชา ได้ร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวังและลำดับความสำคัญองงาน (S3)</p>	<p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคม มีความเป็นตัวเอองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)</p>	<p>(S3-T1) ใช้ปัจจัยด้านความสามารถทางสังคม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ กำหนดเพิ่มเติมในเป้าหมายการทำงานของอาจารย์</p>

จุดแข็ง (Strength)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	2. การเรียกร้องสิทธิอย่างเกินขอบเขต เพื่อประโยชน์ กลุ่มของตนอย่างมากจนอาจจะเป็นขอบเขตความ เหมาะสมกับผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม (T2)	(S3-T2) กำหนดเงื่อนไขการให้รางวัลตอบแทนตามผลการ ปฏิบัติงาน (Performance based pay) และสื่อสารให้อาจารย์ ทราบอย่างชัดเจน
หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และ ความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และ ระหว่งการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของ อาจารย์เสมอ (S4)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้ คนในสังคม มีความเป็นตัวเอองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิด ความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหา ด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)	(S4- T1) ใช้ปัจจัยด้านความสามารถทางสังคม จริยธรรม และ ความฉลาดทางอารมณ์ เพิ่มเติมในการประเมินอาจารย์ใน ระหว่งปฏิบัติงาน

3. กลยุทธ์ WO (ใช้โอกาสเพื่อแก้ไขจุดอ่อน) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานอาจารย์

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1.การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อาจารย์ บางส่วนมีเป้าหมายในการะงานไม่สอดคล้องกับ เป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (W1)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดย ถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดใหญ่ ทั้ง แบบมีสาย-ไร้สาย (O1)	(W1-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้อาจารย์สามารถบันทึก ข้อมูลเป้าหมายในการะงานและตรวจสอบความสอดคล้องกับ เป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<p>2. อาจารย์บางส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับส่วนงาน (W2)</p>	<p>2. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลผลิตให้กับองค์กร (O2)</p>	<p>(W1-O2) ออกแบบกระบวนการทำงาน ภาระงานและเป้าประสงค์ใหม่ ให้มีผลิตภาพ ผลผลิต และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย</p>
<p>1. อาจารย์บางส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับส่วนงาน (W2)</p>	<p>1. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลผลิตให้กับองค์กร (O2)</p>	<p>(W2-O2) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา เพิ่มผลิตภาพ ผลผลิตและสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน</p>
<p>2. อาจารย์บางส่วนไม่มีการประเมินผลงานของตนเอง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง (W3)</p>	<p>1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสาย-ไร้สาย (O1)</p>	<p>(W3-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้อาจารย์สามารถบันทึกข้อมูลและตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงาน</p>
	<p>2. นิติที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)</p>	<p>(W3-O8) ให้นิติที่ร่วมให้ข้อมูลแก่อาจารย์เพื่อประกอบการประเมินความคืบหน้าในการทำงาน</p>
<p>1. อาจารย์บางส่วนไม่ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการ</p>	<p>1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหาร</p>	<p>(W4-O6) ใช้โครงสร้างการบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance based pay) และจัดสรรงบประมาณที่ได้จากการ</p>

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปฏิบัติงาน (W4)	ทรัพยากรและรายได้ของตนเอง (O6)	บริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการให้ค่าตอบแทน แก่ผลงานของอาจารย์
	2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายทางวิชาการกับ สถาบันและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ประเทศ (O7)	(W4-O7) ให้อาจารย์ร่วมทำงานกับเครือข่ายทางวิชาการของ จุฬาในต่างประเทศเพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.30 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดย SWOT Matrix ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

1. กลยุทธ์ SO (ใช้โอกาสเพิ่มจุดแข็ง) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานของสายปฏิบัติการ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของ มหาวิทยาลัย ทำให้เป้าหมายในภาระงานของ พนักงานสายปฏิบัติการสอดคล้องกับเป้าประสงค์ ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (S1)	1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูก พัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบ มีสายและไร้สาย (O1)	(S1-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้พนักงานสายปฏิบัติการ สามารถบันทึกข้อมูลเป้าหมายในภาระงานและตรวจสอบความ สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้ อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง
	2. องค์กรต่างๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อ เพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)	(S1-O2) ออกแบบกระบวนการทำงาน ภาระงานและ เป้าประสงค์ใหม่ ให้มีผลิตภาพ ผลิตผลมากยิ่งขึ้นและ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2.การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ (S2)	<p>1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)</p> <p>2. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลผลิตให้กับองค์กร (O2)</p>	<p>สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (S2-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดเก็บข้อมูลและการสื่อสารเรื่องความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและดีเป็นปัจจุบัน</p>
	<p>3. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัย ได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)</p> <p>4. พนักงานสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดำเนินการศึกษาในระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า เป็นสัดส่วนมากที่สุดเมื่อเปรียบ เทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น (O9)</p>	<p>(S2-O2) ออกแบบกระบวนการบริหารใหม่ให้มีลำดับขั้น น้อยลงเพื่อลดขั้นตอนการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานสายปฏิบัติการ สร้างความใกล้ชิดในการแลกเปลี่ยน ข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน</p> <p>(S2-O8) พัฒนาช่องทางให้นิสิตจุฬาฯ ในฐานะลูก้าภายใน องค์กรเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่หัวหน้าหน่วยงานในเรื่องความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ</p>
		<p>(S2-O9) พัฒนาช่องทางให้พนักงานสายปฏิบัติการ ในฐานะ ลูก้าภายในองค์กรเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่หัวหน้าหน่วยงานในเรื่อง ความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ</p>

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
<p>1. ส่วนงานใช้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานมา กำหนดเป็น "ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน" และมีวิธีการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สาขาปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (S3)</p>	<p>1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูก พัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบ มีสายและไร้สาย (O1)</p>	<p>(S3-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัด ผลงาน เป้าหมายและความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงาน ให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ</p>
<p>1. พนักงานสาขาปฏิบัติการและผู้บังคับบัญชาได้ ร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน (S4)</p>	<p>1. คนในสังคมพยายามพัฒนาตนเองในทุกด้าน อัน นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นและส่งผลให้มีความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้น (O3)</p>	<p>(S4-O3) พัฒนาเส้นทางสายอาชีพและการพัฒนาอาชีพ (Career path & Career development) ของพนักงานสายปฏิบัติการให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสายปฏิบัติการมองเห็น โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง</p>
	<p>2. เป็นสังคมผู้สูงอายุ เกิดธุรกิจหรือกิจกรรมเกี่ยวกับ ผู้สูงอายุมากขึ้น มีการตั้งประสบการณ์หรือใช้ประโยชน์ จากผู้สูงอายุมากขึ้น (O5)</p>	<p>(S4-O5) เชิญนักวิชาชีพอาวุโสที่เกษียณไปแล้วร่วมเป็นที่ปรึกษา ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของพนักงาน สาขาปฏิบัติการ</p>
	<p>3. คิษย์เก่าของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีความรู้และ ประสบการณ์ ได้รับการยอมรับและปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับสูงขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (O10)</p>	<p>(S4-O10) สร้างเครือข่ายกับศิษย์เก่าในสาขาอาชีพต่างๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชนเพื่อใช้เป็นแหล่งในการศึกษาเรียนรู้ พัฒนา พนักงานสาขาปฏิบัติการสาขาปฏิบัติการ</p>

2. กลยุทธ์ ST (ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานสายปฏิบัติการ

จุดแข็ง (Strength)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เพื่อขจัดอันตรายหลักของบุคลากรมหาวิทยาลัย
<p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้เป้าหมายในภาระงานของพนักงาน สายปฏิบัติการสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (S1)</p>	<p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคมมีความเป็นตัวเอองสูง คุณธรรมจริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)</p>	<p>(S1-T1) กำหนดเป้าหมายงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ที่มีส่วนได้เสียจากภาระงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานร่วมกันมากกว่ามุ่งแข่งขัน</p>
<p>2. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ (S2)</p>	<p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคมมีความเป็นตัวเอองสูง คุณธรรมจริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)</p>	<p>(S2-T1) ติดตามใส่ใจด้านพฤติกรรม จริยธรรม อารมณ์ของพนักงานสายปฏิบัติการเพิ่มเติมจากเป้าหมายในการทำงาน</p>
<p>3. ส่วนงานใช้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานมา กำหนดเป็น "ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน" และมีวิธีการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (S3)</p>	<p>1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคมมีความเป็นตัวเอองสูง คุณธรรมจริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)</p>	<p>(S3-T1) กำหนดและติดตามจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมทางสังคม จริยธรรมและอารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงาน</p>

จุดแข็ง (Strength)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. พนักงานสายปฏิบัติการและผู้บังคับบัญชาได้ ร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน (S4)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผล ให้คนในสังคมมีความเป็นตัวเอองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิด ปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1) 2. การเรียกร้องสิทธิอย่างเกินขอบเขต เพื่อ ประโยชน์กลุ่มของตนอย่างมากจนอาจจะเกิน ขอบเขตความเหมาะสมกับผลกระทบต่อสังคม ส่วนรวม (T2)	(S4-T1) กำหนดประเด็นด้านจริยธรรม (Ethics) สังคม และ อารมณ์ ในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของ พนักงานสายปฏิบัติการ (S4-T2) สร้างความชัดเจนและความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์การ ปรับระดับ ย้ายตำแหน่งในแต่ละสายอาชีพ

3. กลยุทธ์ WO (ใช้โอกาสเพื่อแก้ไขจุดอ่อน) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานสายปฏิบัติการ

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่มีส่วนร่วม ในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย และ	1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่ เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และ อินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็น	(W1-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้พนักงานสายปฏิบัติ การสามารถเข้า มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
การกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของส่วนงานให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย (W1)	เครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(W1-O2) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา เพิ่มผลิตภาพ ผลิตผลและสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
2. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่ได้ถูกประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบโดยผู้เกี่ยวข้อง (W2)	<p>2. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)</p> <p>1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)</p> <p>2. นวัตกรรมที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)</p> <p>3. พนักงานสายปฏิบัติการของจุฬาฯ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่าเป็นสัดส่วนมากที่สุดในเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น (O9)</p>	(W2-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการ
		(W2-O8) ให้นวัตกรรมฯ ในฐานะลูกค้าภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ
		(W2-O9) ให้นวัตกรรมฯ ในฐานะลูกค้าภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้รับ ประโยชน์สมรรถนะโดยเพื่อนร่วมงานในส่วนงาน เดียวกัน (W3)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่ เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และ อินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็น เครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(W3-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้เพื่อนร่วมงานในส่วน งานเดียวกันสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะ ของพนักงานสายปฏิบัติการ
4. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้รับการ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการ ปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (W4)	1.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหารทรัพย์สินและรายได้ของตนเอง (O6)	(W4-O6) จัดทำงบประมาณเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการ ปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการภายหลังการ ประเมินผลงาน เพิ่มเติมจากงบประมาณพัฒนาพนักงาน สายปฏิบัติการตามปกติ
5. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้รับการ ปรับเลื่อนระดับตำแหน่งสอดคล้องกับสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (W5)	1. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลดีให้กับองค์กร (O2) 2.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหารทรัพย์สินและรายได้ของตนเอง (O6)	(W5-O2) ปรับปรุงรูปแบบการเลื่อนระดับตำแหน่งให้มีการ โอนย้ายระหว่างหน่วยงานและการขึ้นดำรงตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญที่ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบด้านการบริหาร (W5-O6) ใช้โครงสร้างการบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance based pay) และจัดสรรงบประมาณที่ได้จาก การบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการให้ ค่าตอบแทนแก่ผลงานของพนักงานสายปฏิบัติการ

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนที่มีศักยภาพสูง และผลงานโดดเด่น ไม่ได้รับการพิจารณาให้ได้รับ ค่าตอบแทนพิเศษ (W6)	1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยใน กำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหารทรัพยากรบุคคลและรายได้ของตนเอง (O6)	(W6-O6) จัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ที่มี ความสามารถพิเศษ (Talent) และจัดสรรงบประมาณที่ได้จาก ทรัพย์สินมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่ พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนที่มีศักยภาพสูงและผลงาน โดดเด่น
7. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่ได้เสนอ ความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับส่วนงาน (W7)	1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่ เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และ อินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็น เครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(W7-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้พนักงานสายปฏิบัติ การสามารถเสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร

จากการวิเคราะห์กลุ่มกลยุทธ์ของอาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการพบว่าหลายส่วนมีความคล้ายกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการรวบรวมประเด็นทางกลยุทธ์ที่คล้ายกันเข้าเป็นหมวดหมู่ได้ดังนี้

การรวมกลุ่มกลยุทธ์		เรื่องที่เกี่ยวข้อง	ชื่อกลยุทธ์
อาจารย์	สายปฏิบัติการ		
(S1-O1) , (W1-O1) , (W3-O1) , (S2-O1)	(S1-O1) , (S2-O1) , (S3-O1) (W1-O1),(W2-O1), (W3-O1) , (W7-O1)	การใช้ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการจัดการผลการปฏิบัติงาน	E-Support
(S1-O5) , (S1-O8) , (W3-O8)	(S2-O8) , (S2-O9) (W2-O8),(W2,O9)	ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเพื่อพัฒนาผลงานของบุคลากร	Peer - Feedback
(S4-O5) , (S4-O7) , (S4-O9)	(S4-O5) , (S4-O10)	ใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายในการพัฒนาผลงานบุคลากร	Performance Network
(S3-O4) , (S3-O8), (S1-T1),(S2-T1) , (S3-T1) , (S4-T1	(S1-T1) , (S2-T1) , (S3-T1)	กำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลายครอบคลุมด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม	Balance Target
(S3-O2) (W1-O2) , (W2-O2)	(S1-O2) , (S2-O2) , (W1-O2)	ออกแบบกระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ	Re-Design
(S3-T2) , (W4-O6) , (W4-O7)	(W5-O6) , (W6-O6)	กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนโดยใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา	Performance Reward
-	(W4-O6) (S4-O3) , (S4-T1) , (S4-T2) , (W5-O2)	การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ	Challenge Career

ตารางที่ 4.31 สรุปร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>1. E-Support</p> <p>ความหมายทั่วไป : ใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสาร ข้อมูลระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาจารย์</p>	<p>(S1-O1), (W1-O1), (W3-O1), (S2-O1)</p>	<p>มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เชิงแข็ง” ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<p>- จำนวนข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ของอาจารย์ที่เป็นปัจจุบัน ที่ผู้บริหาร ได้รับ</p> <p>- จำนวนอาจารย์ที่รับทราบข้อมูลเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน</p> <p>- จำนวนข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ที่ผู้บริหาร ได้รับ</p> <p>- จำนวนเป้าหมายการทำงานของอาจารย์ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย</p>
<p>2. Peer Feedback</p> <p>ความหมายทั่วไป : ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเพื่อพัฒนาผลงานของอาจารย์</p>	<p>(S1-O5), (S1-O8), (W3-O8)</p>	<p>อาจารย์ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดในการพัฒนาผลงานตนเอง เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เกื้อกูล” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี และคนเก่ง เกื้อกูลนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย</p>	<p>- จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากอาจารย์อาวุโส</p> <p>- จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากนิสิต</p>

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>3. Performance Network</p> <p>ความหมายทั่วไป : ใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายในการพัฒนาผลงานอาจารย์</p>	<p>(S4-O5) , (S4-O7) , (S4-O9)</p>	<p>มีเครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายในการพัฒนาผลงานอาจารย์ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์ก้าวหน้า” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการ อันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติและ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” โดยนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนา มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนอาจารย์ที่มีอาจารย์อาวุโสเป็นเพียง - จำนวนโครงการแลกเปลี่ยน ดูงานของอาจารย์กับสถาบันที่เกี่ยวข้อง - จำนวนอาจารย์ที่มีเพื่อนร่วมพัฒนา
<p>4. Smart Target</p> <p>ความหมายทั่วไป : กำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลายครอบคลุมด้านผลงาน สังคม อารมณ์ และจริยธรรม</p>	<p>(S3-O4) , (S3-O8), (S1-T1), (S2-T1) , (S3-T1) , (S4-T1)</p>	<p>มีตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลายครอบคลุม ด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดีและคนเก่ง (ยุทธศาสตร์ เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนตัวชี้วัดที่ได้จากการออกแบบกระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ - จำนวนตัวชี้วัดผลงานอาจารย์ที่เทียบเท่ามาตรฐานสากล - จำนวนตัวชี้วัดผลงานที่พิจารณาจากความคิดเห็นของนิสิต - จำนวนตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ของอาจารย์
<p>5. Re -Design</p>	<p>(S3-O2) (W1-O2) , (W2-O2)</p>	<p>มีกระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนกระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่เพื่อรับกับเป้าประสงค์ใหม่ของหน่วยงาน

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>ความหมายทั่วไป : ออกแบบกระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ</p>		<p>เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และ บริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<p>- จำนวน โครงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรับกับเป้าประสงค์ใหม่ของหน่วยงาน</p>
<p>6. Performance Reward</p> <p>ความหมายทั่วไป : กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทน โดยใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา</p>	<p>(S3-T2), (W4-O6), (W4-O7)</p>	<p>มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<p>- โครงสร้างค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน</p> <p>- ความพึงพอใจของอาจารย์เกี่ยวกับโครงสร้างค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน</p> <p>- การจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการให้ค่าตอบแทนแก่ผลงานของอาจารย์</p> <p>- จำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัลโดยการได้โอกาสร่วมโครงการแลกเปลี่ยนกับสถาบันต่างประเทศ</p>

สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>1. E-Support</p> <p>ความหมายทั่วไป : ใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงานสายปฏิบัติการเกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ</p>	<p>(S1-O1), (S2-O1), (S3-O1), (W1-O1), (W2-O1), (W3-O1), (W7-O1)</p>	<p>มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารและพนักงานสายปฏิบัติการเกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหา และผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<p>- จำนวนข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน ของพนักงานปฏิบัติการ ที่เป็น ปัจจุบัน ที่ผู้บริหาร ได้รับ</p> <p>- จำนวนพนักงานสายปฏิบัติการที่รับทราบข้อมูล เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน</p> <p>- จำนวนข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการที่ผู้บริหาร ได้รับ</p> <p>- จำนวนเป้าหมายการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงาน และมหาวิทยาลัย</p>
<p>2. Peer Feedback</p> <p>ความหมายทั่วไป : ใช้ข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องใกล้คิดเพื่อประกอบการพัฒนาผลงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ</p>	<p>(S2-O8), (S2-O9), (W2-O8), (W2,O9)</p>	<p>มีข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องใกล้คิดเพื่อประกอบการพัฒนาผลงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เกือบดู” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี และคนเก่ง เกือบดูนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย</p>	<p>- จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานสายปฏิบัติการอาวุโส</p> <p>- จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากนิสิต</p> <p>- จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากอาจารย์</p>

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>3. Performance Network</p> <p>ความหมายทั่วไป : ใช้เครือข่ายบุคลากร และเครือข่ายเก่าที่มีศักยภาพสูง และหลากหลายในการช่วยพัฒนา ผลงานพนักงานสายปฏิบัติการ</p>	<p>(S4-O5) , (S4-O10)</p>	<p>มีเครือข่ายบุคลากรและเครือข่ายเก่าที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายช่วยในการพัฒนาผลงานพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้บุคลากรมหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดีและคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนพนักงานสายปฏิบัติการที่มีพนักงานสายปฏิบัติการอาวุโสเป็นพี่เลี้ยง - จำนวนโครงการแลกเปลี่ยน ฐานงานของพนักงานสายปฏิบัติการกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง - จำนวนพนักงานสายปฏิบัติการที่มีศิษย์เก่าร่วมพัฒนา
<p>4. Smart Target</p> <p>ความหมายทั่วไป : กำหนดตัวชี้วัด คุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมด้านผลงาน สังคม อารมณ์ และจริยธรรม</p>	<p>(S1-T1) , (S2-T1) , (S3-T1)</p>	<p>มีตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุม ด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้บุคลากร มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดีและคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนตัวชี้วัดที่ได้จากการออกแบบ กระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ - จำนวนตัวชี้วัดผลงานที่พิจารณาจากความคิดเห็นของนิสิตและอาจารย์ - จำนวนตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานสายปฏิบัติการ
<p>5. Re - Design</p> <p>ความหมายทั่วไป : ออกแบบ</p>	<p>(S1-O2) , (S2-O2) , (W1-O2)</p>	<p>มีกระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้บุคลากร</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนกระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่เพื่อรับกับเป้าประสงค์ใหม่ของหน่วยงาน - จำนวนโครงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรับ

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
กระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ		มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม	กับเป้าประสงค์ใหม่ของหน่วยงาน
6. Performance Reward ความหมายทั่วไป : กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนโดยใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณาเพื่อสนับสนุนทรัพยากรเพื่อปรับปรุงพัฒนาผลงานหลังจากการประเมินผล	(W5-O6), (W6-O6)	มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้บุคลากรกรมมหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม	- โครงสร้างค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและโครงสร้างสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ - ความเข้าใจของพนักงานสายปฏิบัติการเกี่ยวกับโครงสร้างค่าตอบแทน
7. Challenge Career ความหมายทั่วไป : กำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและทำทนายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง	(W4-O6) (S4-O3), (S4-T1), (S4-T2), (W5-O2)	มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและทำทนายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง และสร้างคุณค่าต่อสังคม เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้บุคลากรกรมมหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี และคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)	- การจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงผลงานของพนักงานสายปฏิบัติการ - จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ - ระเบียบการปรับเลื่อนระดับตำแหน่งในแต่ละวิชาชีพที่ชัดเจน ทั้งในสายบริหารและเชี่ยวชาญ

3.4 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการ โดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ประกอบด้วยผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักทรัพยากรมนุษย์ รองคณบดีฝ่ายบริหาร อาจารย์ และเลขานุการคณะ การประชุมเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์จัดขึ้นเมื่อวันที่ 17 กันยายน พ.ศ.2553 เวลา 13:00 – 16:00 น. ณ ห้องประชุมกิจการนิสิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการประชุมมีความคิดเห็นต่อร่างกลยุทธ์และข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

ความคิดเห็นต่อร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อจัดทำ SWOT ใช้ปัจจัยที่กว้างเกินไป ควรใช้ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของจุฬาฯ พิจารณาประกอบเพิ่มเติม
2. การนำเสนอกลยุทธ์ 7 ด้าน ไม่สอดคล้องกับกรอบหลัก 4 ด้าน PDCA ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ควรนำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) มาใช้เพื่อการวิเคราะห์กลยุทธ์ และไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยทุกรายการ
3. กลยุทธ์ E-Support ควรจะมีแนวทางว่าจะทำอย่างไรให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ส่วนงานสร้างขึ้นมา เพราะปัญหาคือตัวผู้ใช้ไม่ใช่ระบบคอมพิวเตอร์
4. กลยุทธ์ Peer Feedback ควรเพิ่มเติมการให้ข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนอาจารย์ด้วยกัน ควรระบุผู้ที่เกี่ยวข้องและมีกี่ระดับ
5. กลยุทธ์ Performance Network ควรเพิ่มเติมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมหาเครือข่ายที่มีจุดเกาะเกี่ยวกัน ให้มีศักยภาพในการพัฒนาอาจารย์มากที่สุดเพิ่มเติม การใช้เครือข่ายศิษย์เก่า
6. กลยุทธ์ Smart target ตัวชี้วัดด้านอารมณ์และจริยธรรม ยังไม่ชัด ไม่เป็นรูปธรรม การกำหนดตัวชี้วัดของอาจารย์วิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะศาสตร์ จุดเน้นผลงานไม่เหมือนกัน การกำหนดความคาดหวังควรต่างกัน ตัวชี้วัดผลงานอาจารย์ควรเพิ่มเติมการวัดสิ่งที่มีคุณค่าต่อสังคม
7. กลยุทธ์ Re-Design ตัวชี้วัดยังขาดเรื่องความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร ควรให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
8. ควรพิจารณากลยุทธ์เพิ่มเติมว่าจะทำอย่างไรให้การประเมินผลงานโปร่งใสที่สุดเพื่อลดความขัดแย้งและการฟ้องร้องต่อศาลปกครอง
9. กลยุทธ์การประเมินผลงาน ควรมีแนวทางที่ตัดสินใจบนข้อเท็จจริง เพื่อช่วยลดการโต้แย้ง การตีความในการประเมินผลงาน
10. กลยุทธ์ควรแบ่งเป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์สำหรับอาจารย์ กลยุทธ์สำหรับพนักงานสายปฏิบัติการ และกลยุทธ์ร่วมกันของอาจารย์และสายปฏิบัติการ

11. ควรพิจารณากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ว่าจะสร้างความสมดุลอย่างไรระหว่างงานวิจัยกับงานสอน

12. ไม่มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์

13. ประเด็นที่เป็นจุดแข็ง ควรใช้คำว่า “ส่วนมาก” แทน “บางส่วน”

14. พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ (นักวิจัย) จะมีภาระงานและเส้นทางอาชีพต่างจากสายปฏิบัติการทั่วไป มีการจ้างเป็นสัญญาระยะสั้น ควรพิจารณากลยุทธ์ส่วนนี้ให้ชัดเจน

15. ควรเน้นการพัฒนากลยุทธ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ให้มากขึ้น

16. กลยุทธ์ที่ทำให้เกิด “Engagement” ของบุคลากร ทำให้จุฬาฯ เป็นบ้านของคนเก่งและคนดี จะทำอย่างไร เพื่อให้บุคลากรคงอยู่และสร้างผลงาน

ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจุบันมีบุคลากร 2 ระบบคือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย การวิจัยควรระบุให้ชัดว่าหมายถึงบุคลากรส่วนใด

2. ควรทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) เพิ่มเติมเพื่อให้แน่ใจต่อผลการสำรวจ

3. ตัวชี้วัดเน้นเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายจำนวนงานวิจัยให้อาจารย์อาจจะเป็นไปได้

4. การใช้คำว่า ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ไม่ควรแยกกัน เพราะความรู้ ทักษะ รวมอยู่ในสมรรถนะแล้ว หรืออาจจะไม่ต้องกล่าวถึงสมรรถนะ

5. การจัดการผลการปฏิบัติงานมีความหมายกว้างตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน บุคคล การจัดทำระบบไม่ควรมองเฉพาะระดับบุคคล เพราะผลงานรวมของบุคคลจะเท่ากับผลงานของหน่วยงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกัน ในการวิจัยควรระบุให้ชัดว่าเน้นเฉพาะระดับบุคคล

6. การประเมินผลงานควรพิจารณาสิ่งที่ปรากฏออกมา (Output) เท่านั้น ไม่ควรดูความรู้ ทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือที่บุคคลมีอยู่ ควรเน้นวัดเฉพาะผลงานที่ทำได้

7. ไม่ควรใช้สมรรถนะ (Competency) ในการประเมินเพื่อขึ้นค่าจ้าง แต่ควรใช้เพื่อการพัฒนาบุคลากร

8. การให้รางวัลตอบแทนโดยการเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหาร อาจจะไม่เหมาะสมเพราะเป็นการแสดงบทบาทที่ใช้ความรู้ความสามารถต่างกัน

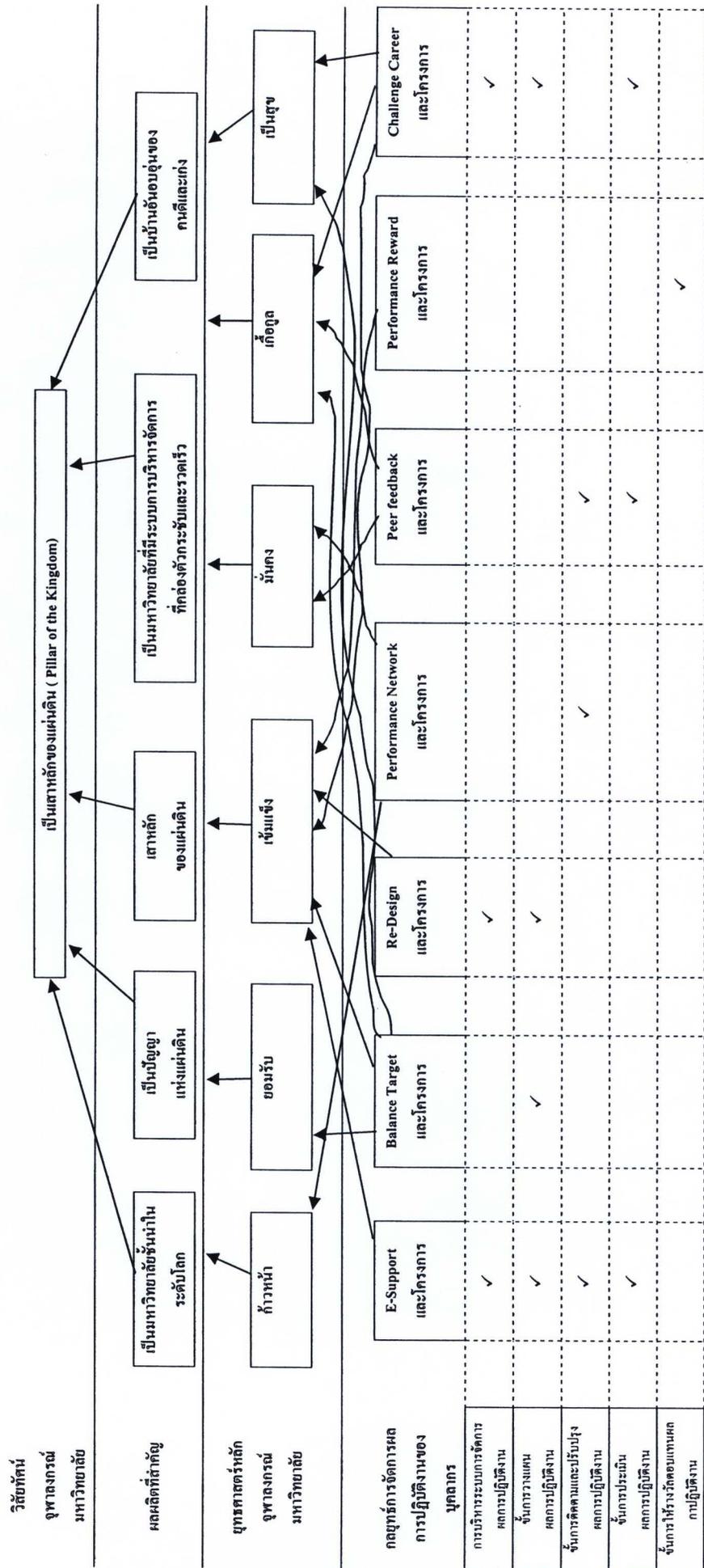
9. ควรเพิ่มเติมการลงโทษสำหรับคนที่ผลงานไม่ดี

10. ปัจจุบันภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นการประเมินผลงาน (Performance appraisal) เท่านั้น ไม่มีการนำเอาข้อมูลมาปรับปรุงผลงาน ไม่มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น

11. ควรเน้นเรื่องแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) ให้ชัดเจน เพื่อช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
12. การกำหนดภาระงานของอาจารย์ในแบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน ควรใช้ภาระงานหลักของอาจารย์แทนภาระกิจหลักของมหาวิทยาลัย
13. ควรแยกสอบถามความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการเป็นกลุ่มผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ปฏิบัติ ซึ่งน่าจะทำได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
14. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรสะท้อนความเป็นจริง
15. ทางทฤษฎีกับทางปฏิบัติไม่เข้ากัน เพราะปัจจุบันถึงแม้ว่าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบราชการแล้ว แต่ก็ยังต้องปฏิบัติตามระเบียบราชการเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง และต้องถูกตรวจสอบจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน โดยใช้ระเบียบราชการแบบเดิม ทำให้การกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่กำหนดขึ้นไม่สามารถปฏิบัติได้จริง เนื่องจากไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา
16. การกำหนดระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 ระดับ ควรให้ชัดเจน มีหลักฐานยืนยัน
17. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ผู้ฝึกสอน (Coach) อาจจะไม่เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กรของจุฬาฯ หรือใช้เฉพาะระดับบริหาร
18. ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีระบบบริหารงานบุคคล (CU-HR) ดำเนินการในกระบวนการบริหารงานบุคคลอยู่แล้ว และมีระบบ Employee Self Service (ESS) เพื่อเชื่อมโยงในเรื่องภาระงานของอาจารย์ด้วย
19. ปัจจุบัน เป้าหมายของคณะยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

3.5 ผลการปรับปรุง(ร่าง) กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการพิจารณาประเด็นที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัดที่ได้ข้อมูลเพิ่มเติมจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ การปรับปรุงชื่อกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การยุบรวมกลยุทธ์ที่มีลักษณะคล้ายกันของอาจารย์และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ การเพิ่มเติมแผนงาน โครงการ และตัวชี้วัดผลสำเร็จ สำหรับแต่ละกลยุทธ์ รวมถึงการตรวจสอบความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเทคนิคการเขียนแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) สามารถแสดงได้ดังนี้

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์หลักของจุฬาฯ



ผลการปรับปรุงกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. กลยุทธ์ E-Support

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
<p>มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสาร ข้อมูลระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ให้มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<p>1. โครงการพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>	<p>1. บุคลากรทุกคนเข้าใจวิธีการใช้งานและสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์ได้</p> <p>2. ผู้บริหารสามารถเรียกรายงานความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงานได้</p> <p>3. มีข้อมูลเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในฐานข้อมูลระบบคอมพิวเตอร์ และเป็นปัจจุบัน</p> <p>4. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้รับการตอบกลับจากผู้บริหารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ภายในเวลาที่กำหนด</p> <p>5. ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินผลงานของบุคลากรได้</p> <p>6. ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์</p>

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
		<p>เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากรได้</p> <p>7. ความคิดเห็นของพนักงานเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้รับความตอบกลับจากผู้บริหารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ภายในเวลาที่กำหนด</p> <p>8. บุคลากรสามารถกำหนดการเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานของตนเองกับเป้าหมายของส่วนงานได้ในระบบคอมพิวเตอร์</p> <p>9. บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์</p>

2. กลยุทธ์ Balance Target

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นกำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงานอาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสาขาวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	แผนงาน / โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
มีตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ก่อให้เกิด	1. โครงการ World Class KPI ของอาจารย์	มีการใช้ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์ผู้สอนที่เทียบเท่ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก

เป้าประสงค์กลยุทธ์	แผนงาน / โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
<p>การประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงานอาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดี และคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)</p>	<p>2. โครงการพัฒนาสมรรถนะร่วม (Core Competency) ในด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม สำหรับอาจารย์ และปฏิบัติการ</p>	<p>1. มีการใช้สมรรถนะร่วม (Core Competency) ด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดสมรรถนะร่วม (Core Competency) และเป้าหมายระดับส่วนงานที่ชัดเจน</p> <p>2. รายงานการติดตามสมรรถนะร่วม (Core Competency) ด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม ของอาจารย์และปฏิบัติการ</p> <p>3. ผลการประเมินสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมของอาจารย์</p>
	<p>3. โครงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานสายปฏิบัติการจากผู้มีส่วนได้เสียและกระบวนการทำงาน</p>	<p>1. จัดทำตัวชี้วัดผลงานสายปฏิบัติงานได้ครบถ้วน ชัดเจน</p>

3. กลยุทธ์ Re-Design

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องทิศทางขององค์กร มีความชัดเจนในเป้าหมายและทรัพยากรการปฏิบัติงาน

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสาขาวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
มีกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ เพื่อให้ สนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบ การบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และ บริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม	<p>1. โครงการออกแบบกระบวนการทำงาน และลักษณะงานของบุคลากรให้มี เป้าหมายสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมาย ของหน่วยงานอย่างชัดเจน</p> <p>2. โครงการปรับปรุงกระบวนการบริหาร เพื่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการ ตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรสำหรับ การปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น</p>	<p>1. จำนวนกระบวนการทำงาน ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น</p>
		<p>1. ความพึงพอใจของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน</p>

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
	3. โครงการออกแบบกระบวนการบริหาร เพื่อการมีส่วนร่วมของพนักงานสายปฏิบัติการในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และสร้างควมไว้วางใจขององค์กร และสร้างควมใกล้ชิดเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	1. จำนวนกระบวนการบริหารที่ออกแบบใหม่ 2. ความพึงพอใจของสายปฏิบัติการต่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และการได้สื่อสารข้อมูล ความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน กับผู้บริหาร

4. กลยุทธ์ Performance Network

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
มีเครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายในการพัฒนาผลงานบุคลากร เพื่อให้บุคลากร “ยุทธศาสตร์ก้าวหน้า” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มี	1. โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะอาชีพ โดยอาจารย์หรือนักบริหารอาวุโส 2. โครงการความร่วมมือระหว่างสถาบัน	จำนวนอาจารย์หรือพนักงานสายปฏิบัติการที่ผ่านการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ จากอาจารย์หรือผู้บริหารสายปฏิบัติการอาวุโสที่เกี่ยวข้องไปแล้ว จำนวนอาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการและผ่านการประเมินโดย

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
มาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการ อันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติและ “ยุทธศาสตร์มั่นคง ” โดยนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย	วิชาการเพื่อพัฒนาความสามารถของอาจารย์	สถาบันทางวิชาการผู้ให้ทุน
	3.โครงการครูสร้างครู	จำนวนอาจารย์ที่ผ่านการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ จากเพื่อนอาจารย์
	4. โครงการเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ ทักษะบุคลากรสายปฏิบัติการ	จำนวนบุคลากรสายปฏิบัติการที่เข้าร่วมและผ่านการฝึกอบรมจากศิษย์เก่าผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพต่างๆ

5. กลยุทธ์ Peer Feedback

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
บุคลากรได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดในการปรับปรุงพัฒนาผลงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เกื้อกูล” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี	1. โครงการ Senior Coach สำหรับอาจารย์	-อาจารย์ทุกคนมี Senior Coach ซึ่งเป็นอาจารย์ที่เกษียณไปแล้วเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน -รายงานการพัฒนา ปรับปรุงสมรรถนะของอาจารย์
	2. โครงการ Student Feedback	- รายงานความคืบหน้าและความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อผลงาน

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
และคนเก่ง เกื้อหนุนนิตินิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย		ด้านต่างๆ ของบ
	3. โครงการ Friend Feedback	- รายงานความคืบหน้าและความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อผลงานด้านต่างๆ ของบุคลากรเกี่ยวข้อง
	4. โครงการ Customer Rating	- คะแนนความพึงพอใจของนิสิตและอาจารย์ที่มีต่อการให้บริการของพนักงานสายปฏิบัติการ

6. กลยุทธ์ Performance Reward

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินและไม่เป็นเงินเช่น โบนัสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้บุคลากรมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมี	โครงการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่ เกิดขึ้นจริง	1. โครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงาน 2. ความพึงพอใจของบุคลากรใน โครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
	โครงการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งงานของอาจารย์เพื่อการเลื่อนระดับ	1. โครงสร้างตำแหน่งงานใหม่ของอาจารย์ 2. ความพึงพอใจของอาจารย์ต่อโครงสร้างตำแหน่งงานใหม่

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
ส่วนร่วม	ตำแหน่งที่สอดคล้องกับสมรรถนะและผลงาน	
	3. โครงการแลกเปลี่ยน โอนย้ายอาจารย์กับสถาบันวิชาการต่างประเทศเพื่อตอบสนองผลการปฏิบัติงาน	1. จำนวนอาจารย์ที่มีการโอนย้ายกับสถาบันวิชาการต่างประเทศ
	4. โครงการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีความสามารถพิเศษ	1. โครงสร้างค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีความสามารถพิเศษ

7. กลยุทธ์ Challenge Career

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพและส่งเสริมให้มีการพัฒนา	1. โครงการพัฒนาโครงสร้างตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career)	1. มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไปที่ชัดเจน

<p>ตนเอง เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้ บุคลากรมหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอัน อบอุ่น ของคนดี และคนเก่ง (ยุทธศาสตร์ที่ ๕) สร้างความรู้และคุณลักษณะ (ยุทธศาสตร์ที่ ๖)</p>	<p>Path) ของนักวิจัยและบุคลากรสาย ปฏิบัติการทั่วไปที่ชัดเจน</p>	<p>2. การรับรู้และความพึงพอใจของนักวิจัยและสายปฏิบัติการ ทั่วไปต่อเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 3. หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง ภายในสายอาชีพ</p>
	<p>2. โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม เพื่อเสริมสร้าง ความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและ บุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป</p>	<p>1. จำนวน โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และ จริยธรรมของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป 2. จำนวนผู้เข้าร่วม โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมและการประเมิน</p>
	<p>3. โครงการจัดทำงบประมาณเพื่อการ ปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าใน อาชีพของนักวิจัยและบุคลากรสาย ปฏิบัติการทั่วไป</p>	<p>1. คณะมีการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนเพื่อการปรับปรุง ผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและ บุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป</p>

โดยสรุปผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงกลยุทธ์ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ นำเสนอเป็น 7 กลยุทธ์คือ

1. กลยุทธ์ E-Support เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

2. กลยุทธ์ Balance Target เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นกำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงานอาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก

3. กลยุทธ์ Re-Design เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องทิศทางขององค์กร มีความชัดเจนในเป้าหมายและทรัพยากรการปฏิบัติงาน

4. กลยุทธ์ Performance Network เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายเพื่อการพัฒนา ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. กลยุทธ์ Peer feedback เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. กลยุทธ์ Performance Reward เป็นกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินและที่ไม่ใช่เงินเช่น โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

7. กลยุทธ์ Challenge Career เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

โดยกลยุทธ์ลำดับที่ 1-6 สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) และสายปฏิบัติการ ส่วนกลยุทธ์ลำดับที่ 7 เฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

