

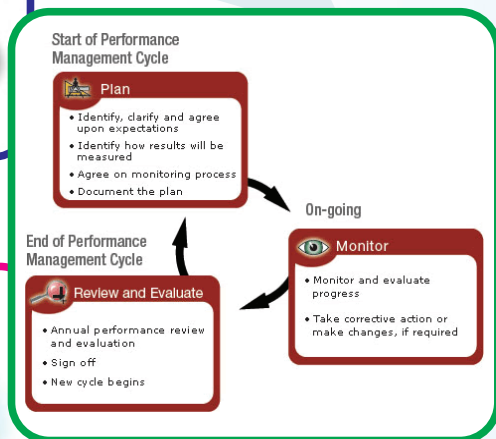


คู่มือการมอบหมายงานและ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2558



คู่มือการมอบหมายงาน และ ประเมินผลการปฏิบัติงาน



สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2558

คำนำ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มุ่งมั่นพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายที่ต้องการนี้ คือ คณาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต้องมีความเข้าใจในเป้าหมายดังกล่าว และพร้อมจะพัฒนา ปรับปรุงตนเองในด้านต่างๆ อาทิ ความรู้ในงานของตน ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมถึงมีความสามารถในการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นสำหรับการทำงานในปัจจุบันหรืออนาคต อาทิ ความสามารถในการสื่อสาร การแก้ปัญหาตัดสินใจ และการบริหารจัดการ เป็นต้น เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จในที่สุดร่วมกัน

เพื่อให้ภาพของการรู้จักตนเองและการพัฒนาตนเองของบุคลากร(อาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการ) ในมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในการสะท้อนภาพของความสามารถในปัจจุบันและศักยภาพในอนาคตของบุคลากรเครื่องมือและกลไกการวัดผลและประเมินผลที่เหมาะสม แม่นตรง ที่สามารถสะท้อนให้เห็นความสำเร็จในการสร้างผลงาน การเห็นภาพสมรรถนะคุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเนื่องจากเครื่องมือเหล่านี้จะชี้ให้เห็นจุดแข็งรวมถึงศักยภาพของบุคลากร และสิ่งที่ยังต้องปรับปรุงหรือพัฒนาเพื่อให้บุคลากรผู้นั้นมีความสามารถเพิ่มขึ้นสอดคล้องกับความท้าทายที่จะมีขึ้นในอนาคต

คู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานฉบับนี้ พัฒนาขึ้นเป็นเอกสารเพื่อแนะนำวิธีการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยคาดหวังว่า เอกสารชุดนี้จะชี้แนะแนวทางดำเนินการและนำไปสู่การสร้างมาตรฐานในการดำเนินการบริหารผลงานขึ้นในมหาวิทยาลัยเป็นเอกสารที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจและนำระบบการบริหารผลงานมาช่วยทำให้มหาวิทยาลัย ทีมงานและบุคลากรในมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการทำงาน

สารบัญ

1. บทนำ	4
2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management).....	4
2.1 ข้อตกลงการปฏิบัติงาน (Assignment sheet)	7
2.2 การติดตามงาน (Monitoring)	19
2.3 การประเมินผลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluation and feedback).....	19
3. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	21
3.1 ตัวอย่างการกำหนดระดับการประเมินผลงาน บุคลากรสายวิชาการ	23
3.2 ตัวอย่างการกำหนดระดับการประเมินผลงาน บุคลากรสายปฏิบัติการ	26
4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	28
เอกสารอ้างอิง	32
ภาคผนวก	33
การวางค่าน้ำหนักในงานแต่ละประเภทของบุคลากร ตามระดับตำแหน่งงานของบุคลากร	34
ค่านิยมหลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Core Values)	35
คำจำกัดความสมรรถนะและคำอธิบายระดับความคาดหวัง (Competency definition and rubric)	39
รายการสมรรถนะที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ (Professional Competency)	40
และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency)	40

1. บทนำ

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวจะช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของบุคลากรแต่ละบุคคลที่มีส่วนช่วยสร้างความสำเร็จให้กับมหาวิทยาลัย ซึ่งภาพดังกล่าวจะช่วยทำให้มหาวิทยาลัยเข้าใจตนเองมากขึ้น และทราบว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้น เกิดจากผู้ใด คณะทำงานกลุ่มใด ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จต่อไปว่า ความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดจากความสามารถเฉพาะตัวของบุคลากร หรือ เกิดจากความสามารถของคณะทำงาน หรือเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม หรือเกิดจากองค์ประกอบหลาย ๆ องค์ประกอบนำมาประกอบเสริมกันได้อย่างเหมาะสมอย่างไรอาทิมิผู้นำที่เก่ง มีบุคลากรที่มีความสามารถ และได้รับทรัพยากรที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งกระบวนการประเมินผลงานที่ดี ควรสะท้อนให้องค์กรได้เห็นภาพที่เที่ยงตรงกับข้อเท็จจริง ภาพเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ปรากฏไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานทั้งระดับหน่วยงานและระดับบุคคล ในส่วนของการปรับปรุงการทำงานระดับบุคคล ผลการประเมินอาจนำมาใช้ในการมอบหมายงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการวัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้ ทั้งนี้เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงความสามารถได้เต็มศักยภาพ เป็นการจัดระบบปฏิบัติงานของบุคคลหรือคณะทำงานให้เชื่อมโยง ประสาน ลดหลั่นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการมีแผนและมีข้อตกลงการทำงานดำเนินการให้บรรลุผลพัฒนาการทำงาน วัดและประเมินผลงานรวมถึงมีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จของมหาวิทยาลัย⁽¹⁾ ระบบบริหาร

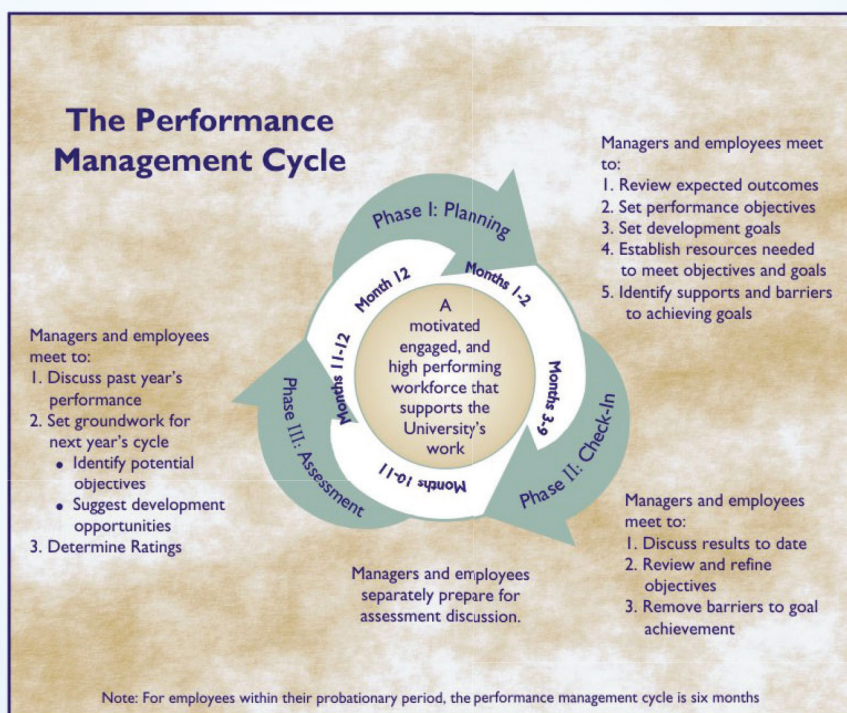
ผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่พิจารณาการปฏิบัติงานในภาพรวมทั้งหมด เริ่มตั้งแต่เมื่อกำหนดความจำเป็นของการมีตำแหน่งงานขึ้นในองค์กร มีบุคลากรมาบรรจุในตำแหน่งดังกล่าว ระบบดังกล่าวดำเนินต่อไปและสิ้นสุดเมื่อบุคลากรผู้นั้นจากองค์กรไป^[2] คำว่า ระบบบริหารผลงาน เป็นพจน์ที่ถูกนำมาใช้แทน ระบบประเมินผลงาน (Appraisal system) ในอดีตโดยระบบประเมินผลงานมีความหมายที่แคบกว่า ระบบบริหารผลงาน โดยทั่วไป ระบบบริหารผลงานประกอบด้วย^[2]

- พัฒนาหรือเขียนคำอธิบายงาน (Job description) ที่ชัดเจน
- เลือกสรรบุคคลที่เหมาะสม ด้วยวิธีการที่เหมาะสม
- เปรียบเทียบข้อตกลงการทำงาน ผลงาน และวิธีการวัดความสำเร็จของผลงาน
- จัดให้มีการปฐมนิเทศ การอบรม และการให้ความรู้ ที่เหมาะสม
- จัดให้มีการสอนงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ
- จัดให้มีการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของงานอย่างสม่ำเสมอ
- มีระบบให้รางวัลและสวัสดิการที่เหมาะสมกับผลงาน
- จัดให้มีการกลไกเพื่อส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในงานสำหรับบุคลากร
- มีผู้ทำหน้าที่สัมภาษณ์บุคลากรที่ออกจากงาน เพื่อให้ทราบสาเหตุของการออกจากงาน

จากองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นว่า ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ครอบคลุมกว้างขวาง เริ่มตั้งแต่ การกำหนดตำแหน่งงาน การคัดสรร คัดเลือกบุคลากร การมอบหมายงานและการวัดความสำเร็จการติดตามงาน ผลงานที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การพัฒนาบุคลากร การจัดระบบให้รางวัลและสวัสดิการ การส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าแก่บุคลากร รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจถึงการออกจากงานของบุคลากร

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานของ University of California, Berkeley เป็นหนึ่งในตัวอย่างของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ซึ่งได้แยกขั้นตอนกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็น 3 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนวางแผน 2) ขั้นตอนติดตามงาน และ 3) ขั้นตอนประเมินผล ดังแสดงในรูปที่ 1

1. ขั้นตอนวางแผน (1 – 2 เดือน) หัวหน้าและบุคลากรพบกันเพื่อทบทวนผลผลิตที่คาดหวัง วางวัตถุประสงค์ของงาน วางแผนพัฒนาบุคคล กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ และ ระบุการสนับสนุนและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น



รูปที่ 1 วัฏจักรการบริหารผลงาน^[3]

2. **ขั้นตอนติดตามงาน (3 – 9 เดือน)** หัวหน้าและบุคลากรพบกันเป็นระยะ ๆ เพื่อรับทราบผลการดำเนินการที่เกิดขึ้น ทบทวนและปรับแผน หรือวัตถุประสงค์ แก้ปัญหาเพื่อเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

3. **ขั้นตอนประเมินผล (11 - 12 เดือน)** หัวหน้าและบุคลากรพบกัน พูดคุยถึงผลงานที่เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา วางภาพสำหรับงานในปีถัดไปทั้งในเชิงหน่วยงานและบุคคล และประเมินผลการทำงาน (โดยช่วงเดือน 10 – 11 จะเป็นช่วงการเตรียมการเพื่อการประเมินผล)

เนื่องจากเอกสารชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน ดังนั้น จึงจะดึงขั้นตอนบางขั้นตอนที่สำคัญจากกระบวนการบริหารผลงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานมากล่าวถึงในเอกสารนี้ในภาพรวมแล้ว ขั้นตอนการดำเนินการเพื่อบริหารสมรรถนะบุคลากรโดยทั่วไป เขียนแสดงได้ดังรูปที่ 2 ซึ่งเริ่มจากการทำข้อตกลงภาระงานและผลผลิต มีกระบวนการติดตามงาน มีการประเมินระหว่างปีเพื่อรับทราบความก้าวหน้าของงานและให้เห็นในการแก้ไขปรับปรุง (ถ้ามี) มีกระบวนการติดตามงานในระยะต่อมา และสุดท้ายมีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นในรอบปี เพื่อรับทราบความสำเร็จ ข้อติดขัดปัญหาอุปสรรค เพื่อตั้งเป้าหมายงานสำหรับปีการทำงานต่อไป ตลอดจนเสนอแนะการแก้ไขปรับปรุงทั้งในมิติของงานและมิติของการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติบุคลากร

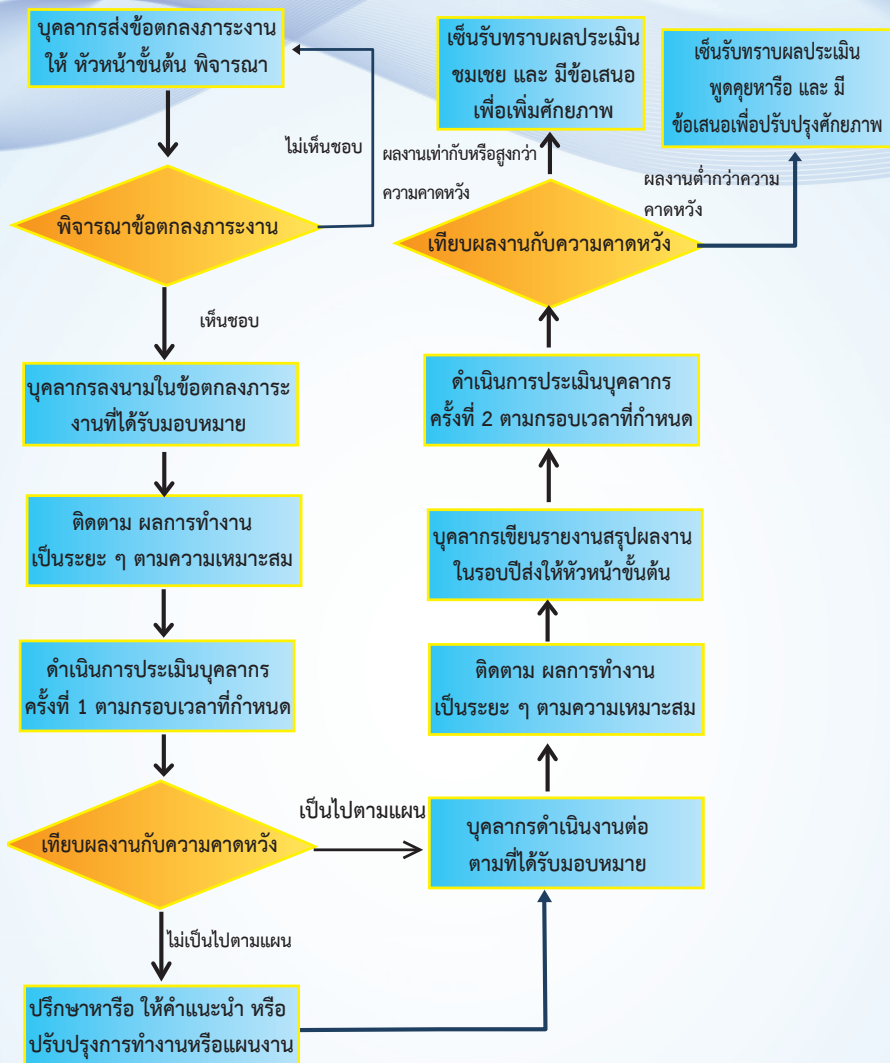
2.1 ข้อตกลงการทำงาน (Assignment sheet)

ข้อตกลงการทำงาน (Assignment sheet) เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นปีละครั้งตามเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อแสดงถึงการมอบหมายงานและผลผลิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในรอบปีการงานนั้น ๆ สำหรับช่วงของการจัดทำข้อตกลงดังกล่าวจะขึ้นกับประเภทของบุคลากร บุคลากรสายวิชาการ การจัดทำข้อตกลงควรดำเนินการช่วงก่อนเปิดภาคการศึกษาต้นของปีการศึกษานั้น ๆ สำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ ควรดำเนินการช่วง ปลายเดือนมิถุนายน – ต้นเดือนกรกฎาคม

เอกสารข้อตกลงการทำงาน (Assignment sheet) จะระบุงานที่บุคลากรได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ สำหรับบุคลากรสายวิชาการ จะประกอบด้วย 1) งานสอน 2) งานวิจัย 3) งานพัฒนานิสิต และ 4) งานบริการวิชาการหรืองานบริหาร โดยภาระงานในแต่ละงานจะขึ้นกับบุคลากรนั้นจัดอยู่ในประเภทย่อยของบุคลากรสายวิชาการในกลุ่มใด อันได้แก่ ก) อาจารย์ ข) นักวิจัย ค) อาจารย์สอนภาษาต่างประเทศ และ ง) อาจารย์สาธิต

สำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ จะประกอบด้วย 1) งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง (Job description) ของตำแหน่งงาน มี 3 มิติย่อย คือ 1.1 งานประจำ 1.2 งานพัฒนากระบวนการ 1.3 งานยุทธศาสตร์ 1.4 งานพัฒนาตนเอง และ 1.5 งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

การมอบหมายงานในแต่ละปี ผู้มอบหมายงานจะต้องคำนึงถึงทั้งภาระงานและผลผลิตจากการทำงาน โดยการกำหนดภาระงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยชี้ให้ผู้มอบหมายงานทราบว่า ได้มอบงานอย่างเหมาะสมให้กับผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ ในขณะที่การกำหนดผลผลิตจะเป็นเครื่องมือที่บอกให้บุคลากรรับทราบความคาดหวังจากผู้มอบหมายงานว่า หน่วยงานคาดหวังอะไรเป็นผลผลิตจากการทำงาน



รูปที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการของหัวหน้าขั้นต้นกับทีมงานเพื่อบริหารสมรรถนะบุคลากรโดยทั่วไป

มหาวิทยาลัยกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 40 ภาระงาน (สำหรับบุคลากรสายวิชาการ ต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 35 ภาระงาน) และ ข้าราชการต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 35 ภาระงาน สำหรับการกำหนดเนื้องาน ผู้มอบหมายงานต้องระบุให้ชัดเจนว่า งานในแต่ละมิตีย่อย มีกิจกรรมอะไรที่ต้องดำเนินการบ้าง กิจกรรมเหล่านั้นใช้เวลาอย่างน้อยเพียงไรคิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของเวลาทั้งหมด ผลผลิตจากการดำเนินการกิจกรรมดังกล่าวคืออะไร มีปริมาณและคุณภาพอย่างไร ซึ่งในส่วนหลังนี้จะโยงเข้ากับการตั้งค่าเป้าหมายผลผลิต

ในการตั้งค่าเป้าหมายผลผลิตสามารถตั้งเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณและ/หรือคุณภาพ ซึ่งต้องเป็นไปตามความสำคัญของงานแต่ละงาน และความคาดหวังของหน่วยงานและ/หรือส่วนงานและ/หรือมหาวิทยาลัยผู้มอบหมายงานควรมีข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องงานดังกล่าวเพื่อใช้เป็นฐานคิดในการตั้งค่าเป้าหมาย ข้อมูลดังกล่าว อาจได้แก่ ปริมาณผลผลิตในงานดังกล่าวย้อนหลัง 3 ปีมีจำนวนเป็นเท่าไร หรือผลผลิตในงานดังกล่าวของหน่วยงานชั้นเยี่ยมสามารถทำได้มากน้อยเพียงไร แล้วส่วนงานของเราจะทำได้มากน้อยเพียงไรเมื่อเทียบกับหน่วยงานชั้นเยี่ยมในการกำหนดคุณภาพของผลผลิต ส่วนงานอาจนำข้อมูลที่ผ่านมาของส่วนงานหรือนำข้อมูล best practice ในงานประเภทเดียวกันของหน่วยงานต้นแบบมาเป็นฐานในการตั้งเป้าหมาย อาทิ หน่วยงานชั้นเยี่ยมแห่งหนึ่งสามารถควบคุมการผลิตให้ผลิตภัณฑ์มีความบกพร่องไม่เกินร้อยละ 0.1 ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้มอบหมายงานสามารถนำมากำหนดเป้าหมายของผลผลิตที่เหมาะสมและสมเหตุสมผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งแน่นอนว่า หน่วยงานหรือส่วนงานต้องเริ่มเก็บข้อมูลเหล่านี้มาเป็นฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการตั้งเป้าหมายการทำงานรายบุคคลต่อไป

ตัวอย่างการกำหนดผลผลิต เช่น

- ก) ตัวอย่างที่ 1 อาจารย์ประเภท ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัยต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 35 ภาระงานทำหน้าที่จำแนกเป็น 4 ประเด็น สอน วิจัย กิจกรรมนิสิต บริการวิชาการและ/หรือบริหาร การจัดทำข้อตกลงภาระงาน

และผลผลิตของอาจารย์ ควรมีการระบุ ประเภทของงาน ปริมาณงานและคุณภาพ ที่คาดหวังให้ชัดเจน

- a. **ด้านการสอน** อาจารย์ท่านหนึ่งสอนหนังสือรายวิชาบรรยาย 2 รายวิชา (รวม 6 หน่วยกิต) (สะท้อน ปริมาณงาน) และมีผลประเมินการสอนจาก scale 5 ผลการประเมินที่คาดหวัง 3.50 และ 3.80 (สะท้อน คุณภาพงาน)
- b. **ด้านการวิจัย** อาจารย์ท่านนี้มีผลงานตีพิมพ์ ในวารสารระดับนานาชาติ ที่มี Impact factor (สะท้อน คุณภาพงาน) จำนวน 2 บทความ (สะท้อน ปริมาณงาน)
- c. **ด้านการพัฒนานิสิต** อาจารย์ท่านนี้มีนิสิตในความดูแล 7 คน (สะท้อน ปริมาณงาน) ได้ดำเนินการติดตามดูแลนิสิตตามมาตรฐานที่ฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยกำหนด ผลการประเมินที่คาดหวังจากนิสิตในความดูแลที่ 3.50 จาก 5 (สะท้อน คุณภาพงาน)
- d. **ด้านการบริการวิชาการ** อาจารย์ท่านนี้มีโครงการบริการวิชาการ 1 โครงการ (สะท้อน ปริมาณงาน) งบประมาณที่ตั้งเป้าไว้คือ 200,000 บาท (สะท้อน คุณภาพงาน)
- e. **ด้านบริหาร** อาจารย์ท่านนี้ รับผิดชอบดูแลหลักสูตรบัณฑิตศึกษาให้ภาควิชามีภาระงาน 3 ภาระงาน/สัปดาห์ (สะท้อน ปริมาณงาน) อาจารย์สัญญาจะทำการพัฒนาระบบเก็บข้อมูลหลักสูตรบัณฑิตศึกษาขึ้น (สะท้อน คุณภาพงาน) หมายเหตุ อาจารย์ที่เข้ามากำกับดูแลงานบริหาร ไม่ว่าจะเป็นงานบริหารวิชาการหรือบริหารภาควิชา/สำนักงาน ผลผลิตของงาน คือ การพัฒนาและปรับปรุงงานที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลให้มีคุณภาพงานที่ดีขึ้น

ข) ตัวอย่างที่ 2 บุคลากรสายปฏิบัติการประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 40 ภาระงานทำงานเพื่อสนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และงานพื้นฐานต่าง ๆ อันได้แก่ งานสนับสนุนงานวิชาการงานบริการวิชาการ งานสารบรรณ งานบัญชีการเงิน งานจัดซื้อ งานบุคคล งานวางแผน เป็นต้น โดยการมอบหมายงานควรจำแนกงานออกเป็น 4 ประเด็น งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเองและงานยุทธศาสตร์ ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่สำนักงาน (พัสดุ P7) ได้รับการมอบหมายงานให้ดำเนินการ

- **งานประจำ** ดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้าง ผลผลิตของฝ่ายพัสดุ คือ สามารถจัดหาพัสดุได้ตามความต้องการของส่วนงาน อาทิ ครุภัณฑ์จำนวน 15 รายการ/เดือน (สะท้อน ปริมาณงาน) ได้แล้วเสร็จภายในกรอบกำหนดเวลาตามประเภทของการจัดหา เช่น 3 สัปดาห์ และได้ครุภัณฑ์ที่มีคุณลักษณะตรงตามที่กำหนด ในราคาที่เหมาะสม (สะท้อน คุณภาพงาน)
- **งานพัฒนากระบวนการ** จะพัฒนาขั้นตอนการจัดหาพัสดุ ให้มีความกระชับตามที่กำหนดไว้ (Lean) (สะท้อน คุณภาพงาน) จำนวน 3 PM (สะท้อน ปริมาณงาน)
- **งานพัฒนาตนเอง** จะพัฒนาตนเองโดยการศึกษา ระเบียบพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรีและวิธีการจัดหาพัสดุแบบอื่น ๆ ที่ตนเองยังไม่เคยได้ดำเนินการอย่างน้อย 1 ประเภท
- **งานยุทธศาสตร์** - ไม่มี -
- **งานอื่น ๆ** - ไม่มี -

ค) ตัวอย่างที่ 3 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บุคคล P7) ได้รับการมอบหมายงานให้ดำเนินการ

- **งานประจำ** ทำหน้าที่ คัดสรรบุคลากรให้กับส่วนงาน ผลผลิตคือ ดำเนินการคัดสรรบุคลากรใหม่ที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมได้ตามความต้องการของส่วนงานย่อยจำนวน 10 ตำแหน่ง/เดือน (สะท้อน ปริมาณงาน) โดยมีบุคลากรที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดมาคัดสรรและสามารถคัดสรรคนได้และแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาที่กำหนด (สะท้อน คุณภาพงาน)
- **งานพัฒนากระบวนการ** ทำการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรที่มารับคัดเลือกเข้าทำงาน (สะท้อน คุณภาพงาน) ผลผลิตคือ ได้ชุดข้อมูล 1 ชุดที่บอกถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่มาเข้ารับการคัดสรร (สะท้อน ปริมาณงาน)
- **งานพัฒนาตนเอง** จะพัฒนาตนเองโดยเข้าร่วมอบรม การจัดอบรมการทำ JD และ AS และ พัฒนาการนำเสนอผลงาน (สะท้อน ปริมาณงาน) ผลผลิตที่ได้คือ JD และ AS ที่ถูกต้องเหมาะสมด้วยหลักการ SMART และการนำเสนองานที่ดีขึ้นกว่าเดิม (สะท้อน คุณภาพ) ในประเด็นหลังนี้ หัวหน้าขั้นต้นของบุคคลผู้นี้ต้องเป็นผู้สังเกตและให้ความเห็นเวลาประเมิน
- **งานยุทธศาสตร์** จัดทำเอกสารในระบบประเมินผลงานบุคลากร ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ (สะท้อน ปริมาณงาน) ได้อย่างถูกต้องและเสร็จในเดือน มกราคม (สะท้อน คุณภาพงาน)
- **งานอื่น ๆ** - ไม่มี -

สำหรับบุคลากรระดับ P7 ลงไป อาจถูกมอบหมายให้ทำงานยุทธศาสตร์หรือไม่ถูกมอบหมายให้ทำงานยุทธศาสตร์ก็ได้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก)

ในการกำหนดงานประจำให้นำมาตรฐานประจำตำแหน่งงาน (Job description) มาพิจารณา สำหรับงานที่บุคลากรผู้นั้นทำงานลงตัวและทำได้แล้ว การเขียนการมอบหมายงานอาจเขียนไว้อย่างกว้าง ๆ ได้ แต่งานประจำที่บุคลากรผู้นั้นยังทำได้ไม่ดีทั้งในเชิงปริมาณและ/หรือคุณภาพ ควรนำมาระบุไว้ใน JD – AS ให้ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ต้องการได้จากบุคลากร และควรชี้แจงกับบุคลากรให้ชัดเจน เวลาที่จัดทำข้อตกลงภาระงานและผลผลิตว่าความคาดหวังในหมวดงานประจำคืออะไร ปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างไร

สำหรับ **งานพัฒนากระบวนการ** บุคลากรอาจนำเสนอการพัฒนางานที่ตนเองอยากพัฒนาก็ได้ (แต่ทั้งนี้หัวหน้าต้องเห็นด้วยกับสิ่งที่เสนอ) หรืออาจนำเสนอว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนากระบวนการของงานของหน่วยงานก็ได้ ในกรณีที่บุคลากรผู้นี้เป็นส่วนหนึ่งในโครงการพัฒนากระบวนการของงานของหน่วยงาน ควรขอให้บุคลากรผู้นี้ระบุบทบาทความรับผิดชอบของเขาในโครงการให้ชัดเจน

สำหรับ **งานพัฒนาตนเอง** บุคลากรอาจเป็นผู้นำเสนอ สิ่งที่ตนเองอยากพัฒนาก็ได้ (แต่ทั้งนี้หัวหน้าต้องเห็นด้วยกับสิ่งที่เสนอ เช่นกัน) หรือหัวหน้าของบุคลากรผู้นี้อาจเสนอให้บุคลากรผู้นั้นไปพัฒนาความรู้ความสามารถในสิ่งที่หัวหน้าเห็นว่าเหมาะสมโดยอาจพิจารณาได้จาก 2 ประเด็น พัฒนาสิ่งที่บุคคลผู้นั้นยังขาด หรือ พัฒนาสิ่งที่จะเสริมให้บุคคลผู้นั้นมีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อตอบสนองต่อทั้งหน่วยงานและบุคคลผู้นั้นสำหรับสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งในการพัฒนาความรู้ทักษะ และทัศนคติต่าง ๆ มีได้หลายรูปแบบ ไม่ใช่เฉพาะแต่การอบรมในห้องเรียนเท่านั้น

สำหรับ **งานยุทธศาสตร์** หัวหน้าของบุคลากรผู้นั้น ควรพิจารณาว่าบุคลากรผู้นั้นมีความรู้ความสามารถในการเข้าร่วมโครงการยุทธศาสตร์ใดได้บ้างในปีการทำงานนั้น หัวหน้าควรพูดคุยอธิบายและมอบหมายบทบาท ความรับผิดชอบ ตลอดจนบอกถึงผลผลิตและผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการเข้าร่วมโครงการเหล่านี้ให้ชัดเจน

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ส่วนงานหรือหน่วยงานจัดทำข้อตกลงภาระงานกับบุคลากรก่อนเริ่มการทำงานหรือทุกปีตามช่วงเวลาที่มีมหาวิทยาลัยกำหนด โดยมหาวิทยาลัยกำหนดช่วงเวลาจัดทำข้อตกลงภาระงานที่ต่างกันระหว่างบุคลากรสายวิชาการ กับ บุคลากรสายปฏิบัติการสำหรับบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ส่วนงานจัดทำข้อตกลงภาระงานกับคณาจารย์ก่อนเปิดภาคการศึกษาต้น โดยอาจทำปีละครั้งครอบคลุมทั้งสองภาคการศึกษาหรือจะจัดทำทุกภาคการศึกษาก็ได้ สำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยกำหนดให้ส่วนงานจัดทำข้อตกลงภาระงานกับบุคลากร ปีละหนึ่งครั้งในช่วงเดือนมิถุนายน สำหรับรอบปีจาก กรกฎาคม ถึง มิถุนายน ปีถัดไป

2.1.1 ตัวอย่างของการมอบหมายงานและกำหนดเป้าหมายของบุคลากรสายวิชาการและสายปฏิบัติการ

1. อาจารย์ท่านหนึ่งดำรงตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ได้รับมอบหมายงานใน 1 ปีการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 1 การมอบหมายงานและกำหนดเป้าหมายของอาจารย์

หมวดงาน	ผลผลิต	ปริมาณ	คุณภาพ	หมายเหตุ
งานสอน	xx-xx- 202	3 หน่วยกิต	ผลประเมิน > 3.5 / 5.00	สอนคนเดียวทั้งวิชา
	xx-xx- 512	3 หน่วยกิต	ผลประเมิน > 3.8 / 5.00	สอนคนเดียวทั้งวิชา
	xx-xx- 304	3 หน่วยกิต	ผลประเมิน > 3.5 / 5.00	สอนคนเดียวทั้งวิชา
	xx-xx- 440	3 หน่วยกิต	ผลประเมิน > 3.5 / 5.00	สอนคนเดียวทั้งวิชา
งานวิจัย	บทความวิจัย	1 เรื่อง	ในฐานข้อมูล ISI	มี 1 เรื่องที่เป็นผู้วิจัยหลัก
	บทความวิจัย	1 เรื่อง	ในฐานข้อมูล SCOPUS	
พัฒนานิสิต	นิสิต ป.ตรี	7 คน	ผลการประเมินพอใจ	เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
	นิสิต บัณฑิตศึกษา	3 คน	ผลการประเมินพอใจ	
	บัณฑิต ป.โท	1 คน	ผลการประเมินพอใจ	
งานบริการวิชาการ	โครงการวิจัยหรือบริการวิชาการจากแหล่งทุนภายนอก	1 โครงการ	มูลค่า ≥ 200,000 บาท/ปี	หัวหน้าโครงการ

2. อาจารย์อีกท่านหนึ่งดำรงตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ และ ทำหน้าที่ รองคณบดี โดยมีความรับผิดชอบของภาระงานในส่วนงานบริหารคิดเป็น ร้อยละ 50 ได้รับมอบหมายงานใน 1 ปีการศึกษา นั้น งานด้านการเรียนการสอน จะลดลงเหลือเพียงร้อยละ 50 ของคณาจารย์ทั่วไป นั่นคือ อาจารย์ผู้นี้มีภาระ ด้านการสอนเพียง 9 ภาระงานต่อสัปดาห์ ภาระงานวิจัยเพียง 1.75 ภาระงาน ต่อสัปดาห์ ถ้าพิจารณาในเชิงผลผลิตด้านวิจัยก็จะเหลือเพียงครึ่งหนึ่งของคณาจารย์ ทั่วไปเช่นกัน ดังนั้น ตารางการมอบหมายงานและผลผลิตอาจแสดงได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การมอบหมายงานและกำหนดเป้าหมายของอาจารย์ที่มีภาระงานบริหาร

หมวดงาน	ผลผลิต	ปริมาณ	คุณภาพ	หมายเหตุ
รองคณบดี				
บริหารคณะ	KPI ที่คณบดีมอบหมาย	ค่าตามที่ตกลงกับมหาวิทยาลัย	ค่าตามที่ตกลงกับมหาวิทยาลัย	
โครงการพัฒนาคุณภาพงาน				
	1. โครงการลดการใช้พลังงานในสำนักงาน	- 5 % จากปีที่แล้ว	หน่วยไฟฟ้า (kWh)	ที่ปรึกษาโครงการ
	2. ลดขั้นตอนกระบวนการที่สำคัญ	3 กระบวนการ	เสร็จใน 9 เดือน	ที่ปรึกษาโครงการ
	3. พัฒนาเอกสารคู่มือกระบวนการที่สำคัญ	3 กระบวนการ	เสร็จใน 4 เดือน	ที่ปรึกษาโครงการ
บทบาท อาจารย์				
งานสอน	xx-xx- 202	3 หน่วยกิต	ผลประเมิน > 3.5 / 5.00	สอนคนเดียวทั้งวิชา
	xx-xx- 512	3 หน่วยกิต	ผลประเมิน > 3.8 / 5.00	สอนคนเดียวทั้งวิชา
งานวิจัย	บทความวิจัย	1 เรื่อง	ในฐานข้อมูล ISI	เป็นผู้วิจัยหลัก
พัฒนานิสิต	นิสิต ป.ตรี	7 คน	ผลการประเมินพอใจ	
	นิสิต บัณฑิตศึกษา	2 คน	ผลการประเมินพอใจ	
	บัณฑิต ป.โท	1 คน	ผลการประเมินพอใจ	เป็น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. บุคลากรดำรงตำแหน่ง **เจ้าหน้าที่พัสดุ P7** ได้รับมอบหมายงานในรอบ 1 ปีการประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 3 การมอบหมายงานและกำหนดเป้าหมายของบุคลากรสายปฏิบัติการ (1) เช่น

หมวดงาน	ผลผลิต	ปริมาณ	คุณภาพ (กำหนดด้วย KPI)	หมายเหตุ
งานประจำ	พัสดุตามคำร้องขอ	ตามคำร้องขอ	• เสร็จในกรอบเวลาตามประเภทของการจัดหา • ได้ครุภัณฑ์ตรงตามคุณลักษณะที่กำหนด • ราคาที่เหมาะสมตามแผนที่กำหนดไว้หรือ ควรกำหนดเป็นร้อยละของความสำเร็จในการจัดหาพัสดุเป็นไปตามการร้องขอ x% หรือ ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ x%	ต้องระบุกรอบเวลาตามประเภทการจัดซื้อ เช่น ภายใน 2 เดือน นับจากรับเรื่อง
งานพัฒนาระบบงาน	ขั้นตอนการจัดหาพัสดุมีความกระชับและเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้	3 เรื่อง	ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ	
งานพัฒนาตนเอง	ศึกษาระเบียบพัสดุฉบับใหม่	ระบุหัวข้อที่ศึกษา	ร้อยละของความผิดพลาดไม่เกิน x% หรือร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการ x%	
	ศึกษาวิธีการจัดหาพัสดุแบบที่ไม่เคยดำเนินการ	1 วิธีการ	ทำงานได้กับวิธีการจัดหาพัสดุใหม่	
งานยุทธศาสตร์	- ไม่มี -			
งานอื่น ๆ	- ไม่มี -			

4. บุคลากรดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บุคคล P7 ได้รับมอบหมายงานในรอบ 1 ปีการประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 4 การมอบหมายงานและกำหนดเป้าหมายของบุคลากรสายปฏิบัติการ (2) เช่น

หมวดงาน	ผลผลิต	ปริมาณ	คุณภาพ	หมายเหตุ
งานประจำ	สรรหาบุคลากรได้ตามคำร้องขอ	ตามคำร้องขอ	- เสร็จในกรอบเวลา เช่น 30 วัน - ได้บุคลากรตรงตามคุณลักษณะที่กำหนดควรกำหนดเป็น หรือ ร้อยละของความพึงพอใจของผู้รับบริการ x%	ต้องระบุกรอบเวลา เช่น ภายใน 1 เดือน นับจากรับเรื่อง
งานพัฒนากระบวนการ	รายงานการวิเคราะห์ profile บุคลากรสายปฏิบัติการ	1 ฉบับ	- ข้อมูลครอบคลุมบุคลากรสายปฏิบัติการทั้งหมด - เสร็จตามกรอบเวลา หรือ รายงานได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ	ต้องระบุกรอบเวลา เช่น เสร็จใน เดือน มีนาคม
งานพัฒนาตนเอง	ได้รับความรู้เรื่องการทำ JD และ AS	1 หลักสูตร	เขียน JD AS ได้อย่างถูกต้อง และได้รับเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา หรือ ร้อยละความรู้ที่เพิ่มมากขึ้น x%	
	ความรู้เรื่องการนำเสนอผลงาน	1 หลักสูตร	ร้อยละความรู้ในการนำเสนอเพิ่มมากขึ้น x% หรือ วิธีการนำเสนอได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา	
งานยุทธศาสตร์	เอกสารสำหรับระบบประเมินผลงานบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์	1 ฉบับ	เอกสารได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบุคคลฯ	ในแผนต้องมีการแจกแจงรายละเอียดกิจกรรมย่อยแบบ Gantt chart

2.2 การติดตามงาน (Monitoring)

การติดตามงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญอีกกระบวนการหนึ่งโดยเฉพาะงานในสายปฏิบัติการที่ผู้มอบหมายงานหรือหัวหน้าควรจัดให้มีขึ้นกับผู้รับมอบงานเป็นระยะ ๆ เพื่อพบปะพูดคุยกับบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงาน เพื่อรับทราบถึง

ความก้าวหน้าของงานที่ได้มอบหมายหรือรับทราบปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ผ่านมามีโอกาสให้หัวหน้าได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่เนิ่น ๆ การพบปะพูดคุยดังกล่าวยังจะเป็นโอกาสให้หัวหน้าได้ให้คำแนะนำหรือให้การโค้ช (Coaching) หรือข้อเสนอแนะแก่บุคลากรอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากรในช่วงเวลาถัดไป หรือเป็นโอกาสในการปรับแผนงานสำหรับกรณีที่พบว่าปัญหา อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้นมีความสำคัญหรือรุนแรงเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ **ในกรณีของบุคลากรสายวิชาการ** การพบปะพูดคุยติดตามงานทุก 6 เดือนเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ **สำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ** การพบปะพูดคุยติดตามงานอาจทำเป็นรายสัปดาห์ รายสองสัปดาห์หรือรายเดือน ขึ้นกับความเหมาะสมของประเภทของงานสำหรับงานใหม่ งานยุทธศาสตร์และงานสำคัญของหน่วยงาน หัวหน้าควรพบปะกับคณะทำงานบ่อย ๆ ในขณะที่งานประจำ หัวหน้าอาจไม่จำเป็นต้องพบกับคณะทำงานบ่อยนักอาจมีระยะห่างได้บ้าง นอกเสียจากว่างานประจำนั้นยังมีปัญหาสำคัญที่ต้องแก้ไขอยู่มาก ก็ควรมีการพบปะค่อนข้างบ่อยเช่นกัน

แนวทางในการดำเนินการติดตามงาน เพื่อติดตามความก้าวหน้าของงาน หัวหน้าควรกำหนดให้มีการพบปะกับบุคลากรให้เป็นประจำ โดยมีการกำหนดวันเวลาที่ชัดเจนล่วงหน้า เวลาพบปะพูดคุยกับบุคลากร เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ควรมุ่งประเด็นไปที่ตัวงาน ไม่มุ่งประเด็นไปที่ตัวบุคคล หัวหน้าควรบันทึกความก้าวหน้าของงานไว้เป็นรายบุคคลตลอดทั้งปีและรับฟังข้อมูลจากบุคลากรให้มาก

2.3 การประเมินผลและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Evaluation and feedback)

การประเมินผล เป็นกระบวนการสำคัญในกระบวนการจัดการสมรรถนะและบริหารผลงาน เนื่องจากการประเมินผลการทำงานของบุคลากรจะทำให้หัวหน้าและองค์กรรู้จักบุคลากรของตนดีขึ้น การประเมินผลทำให้ทราบว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายมากน้อยเพียงไร ทำให้ทราบว่าผลงานที่เกิดขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ทำให้หัวหน้ามีโอกาส

ให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรเพื่อจะได้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลทำให้มีข้อมูลแสดงศักยภาพของบุคลากร ความสำเร็จ และผลงานของบุคลากร นอกจากเรื่องข้อมูลด้านผลงานแล้ว การประเมินยังช่วยสะท้อนภาพสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญอีกชุดหนึ่งที่บุคลากรและองค์กรควรทราบเพื่อนำไปพัฒนาศักยภาพตนเองและสร้างความก้าวหน้าในการทำงานให้กับบุคลากร

รอบการประเมินผลงานมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการประเมินผลงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง หรือทุก 6 เดือน โดยรอบเวลาการประเมินอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยกำหนดรอบเวลาการประเมินครั้งแรกไว้ช่วงเดือน มกราคม – กุมภาพันธ์ และครั้งที่สอง ช่วงเดือน กรกฎาคม – สิงหาคม

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานครั้งแรก เพื่อติดตามผลงานที่เกิดขึ้นในช่วงครึ่งปีที่ผ่านมาว่าได้ผลสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ควรต้องมีการปรับปรุงการทำงานหรือปรับแผนการทำงานอย่างไรหรือไม่ การประเมินผลงานในรอบนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รายงานผลงานอย่างเป็นทางการให้หัวหน้ารับทราบ เปิดโอกาสให้หัวหน้าให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสปรับปรุงการทำงานได้เหมาะสมยิ่งขึ้นสำหรับช่วงเวลาที่ยังเหลืออยู่

สำหรับการประเมินผลครั้งที่สอง เป็นการประเมินความสำเร็จของบุคลากรในรอบปี โดยพิจารณาจากผลงานที่เกิดขึ้นตลอดทั้งปีก่อนสิ้นปีรอบการประเมินประมาณ 1 เดือนก่อนกระบวนการประเมินเริ่มขึ้น บุคลากรเขียนรายงานสรุปผลงานตนเองส่งให้หัวหน้าขึ้นต้น โดยนำเสนอผลงานของตนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับข้อตกลงภาระงานที่จัดทำเมื่อต้นปี ดังนั้นผู้ประเมินจะมีข้อมูลผลงานตลอดทั้งปีของบุคลากรเพื่อนำมาพิจารณาเทียบกับข้อตกลงที่ตั้งไว้ในตอนต้นปี นอกจากผลงานแล้ว การประเมินยังต้องพิจารณา พฤติกรรม สมรรถนะ และสิ่งที่บุคลากรกระทำ แสดง หรือ อุทิศตนให้กับมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นในรอบปี การประเมินควรดำเนินการอย่างรอบคอบ ใช้ข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มาก

เท่าที่จะเป็นไปได้ในกรณีของการพิจารณาเรื่องพฤติกรรม สมรรถนะ ผู้ประเมินควรเก็บข้อมูลความเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินในจำนวนที่พอสมควร เพื่อลดอคติและได้รับความเห็นที่รอบด้านเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน การประเมินผลที่ดีต้องสะท้อนภาพที่แม่นยำตรงสอดคล้องกับตัวตนของผู้ถูกประเมิน หัวหน้าและคณะผู้ประเมินควรเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรสำหรับปีการทำงานต่อไป

กระบวนการประเมินผลงาน ส่วนงานควรแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการชุดหนึ่งเพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลให้การประเมินบุคลากรมีมาตรฐาน^[4] สำหรับการประเมินผลงานนั้น เริ่มจากการให้บุคลากรที่ถูกประเมิน ส่งรายงานประเมินตนเองก่อนว่า ตนเองคิดว่าผลงานของตนเป็นที่น่าพอใจมากน้อยเพียงไรในแต่ละหัวข้อที่ได้ทำข้อตกลงไว้กับส่วนงานจากนั้นให้ส่งผลการประเมินของตนเองพร้อมทั้งรายงานผลการปฏิบัติงานและหลักฐานต่าง ๆ ไปให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นทำการประเมินผลงานของบุคลากรผู้นั้น เมื่อผู้บังคับบัญชาขั้นต้นทำการประเมินผลงานแล้วจึงค่อยส่งผลการประเมินของทั้งสองคนมาให้กับคณะกรรมการชุดที่ตั้งขึ้นทบทวน สอบทานผลการประเมิน โดยคณะกรรมการควรนำข้อมูลผลการประเมินของบุคลากรทั้งส่วนงานมาพิจารณาพร้อมกัน ทั้งนี้เพื่อรักษาให้การประเมินผลมีมาตรฐานไม่เกิดการลักลั่นระหว่างหัวหน้าหรือระหว่างกลุ่มงาน

3. เกณฑ์การประเมินผลงาน

เกณฑ์การประเมินการทำงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการประเมินผล ผู้ถูกประเมินควรรับทราบเกณฑ์การประเมินการทำงานก่อน เพื่อทราบถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยจากการทำงานของตน โดยทั่วไป เกณฑ์การประเมินควรมีทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและ/หรือเกณฑ์คุณภาพ

การตั้งหรือกำหนดเกณฑ์ผลงานเชิงปริมาณดำเนินการได้ 2 วิธี
(1) นำข้อมูลผลงานของบุคลากรในอดีตที่ผ่านมา (อาจใช้ข้อมูล 3 – 5 ปีย้อนหลัง)

มาเป็นฐานในการคิด และตั้งเป้าเพิ่มจากที่เคยทำได้ โดยการเพิ่มเป้าหมายพิจารณาจากค่าเฉลี่ยที่เป็นอยู่และค่าความเบี่ยงเบนที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม การเพิ่มปริมาณผลงาน ไม่สามารถเพิ่มอย่างไม่มีขีดจำกัดได้ การเพิ่มปริมาณต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในเชิงกายภาพ ทรัพยากรและ องค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย (2) นำความท้าทายที่มีในปัจจุบันและอนาคตมาประกอบการกำหนดเกณฑ์ โดยพิจารณาผลงานของบุคลากรในหน่วยงานตนเองเทียบกับบุคลากรที่ทำงานลักษณะเดียวกันในองค์กรคู่เทียบ หรือ องค์กรต้นแบบที่ต้องการจะไปถึงหรือไปให้เกินกว่ามาประกอบการกำหนดเป้าหมาย การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณจากฐานคิดนี้ จะมีความเหมาะสมกับความเป็นจริงเพราะเทียบกับสิ่งที่เป็นไปได้และเกิดขึ้นในองค์กรคู่เทียบแล้ว ประเด็นคือต้องเลือกคู่เทียบหรือองค์กรต้นแบบที่เหมาะสม (Benchmarking with the best practice)

การตั้งหรือกำหนดเกณฑ์ผลงานเชิงคุณภาพ ควรมีภาพคุณภาพในอุดมคติเป็นเป้าหมาย และถอดเกณฑ์เทียบกับภาพอุดมคตินั้น อาทิ เช่น สมมุติว่า ถ้าภาพในอุดมคติของคุณภาพการพิมพ์จดหมาย 1 ฉบับ ที่เนื้อความมีความยาวหนึ่งหน้ากระดาษ A4 และมีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้/ตามระเบียบใช้เวลาประมาณ 3 นาที ดังนั้น ถ้ามีผู้ทำงานนี้ได้ตามภาพอุดมคติจะได้คะแนนประเมินสูงสุดสำหรับผู้ที่ทำงานชิ้นนี้ใช้เวลายาวนานกว่านี้หรือพิมพ์ผิดหรือได้จำนวนไม่ครบตามที่กำหนดไว้ก็จะได้คะแนนการประเมินลดลงไปตามลำดับ อย่างไรก็ตาม หัวหน้าที่กำกับดูแลงานพิมพ์จดหมายนี้จะทราบค่าเฉลี่ยปกติสำหรับงานในลักษณะดังกล่าวควรเสร็จภายในเวลากี่นาที และต้องได้ตามจำนวนที่กำหนดและถูกต้องตามระเบียบการพิมพ์เอกสารลักษณะนี้สมมุติว่า 5 นาทีที่ผู้ทำงานชิ้นนี้ได้ตามเวลาก็จะได้คะแนนประเมินว่าดี ซึ่งหมายถึงเป็นไปตามความคาดหวัง เป็นต้น

ระดับการประเมินผลงาน ทำการประเมินผลงานได้ทั้งเชิงปริมาณและ/หรือคุณภาพ ในกรณีของการประเมินเชิงปริมาณอาจกำหนดค่าเป้าหมายเป็นช่วงของตัวเลข ในขณะที่ถ้าเป็นการประเมินผลงานเชิงคุณภาพ ควรมีคำอธิบายความหมายของระดับการประเมินในแต่ละหัวข้อ โดยมีการกำหนดเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด

ไว้ อาทิ เช่น เป็นไปตามแผน เป็นไปตามระเบียบ เป็นไปตามหลักการที่อนุมัติไว้ มหาวิทยาลัยจำแนกระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 5 หรือ ดีเยี่ยม มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงาน **มากกว่าหรือดีเกิน**ความคาดหวังอย่างมาก ๆ หรือบรรลุเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ ตัวอย่าง เช่น การทำงานตลอดทั้งปี ไม่มีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องเลย แม้แต่ครั้งเดียว

ระดับ 4 หรือ ดีมาก มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงาน **มากกว่าหรือดีกว่า**ความคาดหวัง ซึ่งควรระบุตัวเลขไว้ล่วงหน้าว่าเกินกว่าเป้าหมายมากน้อยเพียงไรหรือเกินกว่าเป้าหมายร้อยละเท่าไร

ระดับ 3 หรือ ดี มีความหมายว่า ทำผลงานได้ตามความคาดหวังของส่วนงาน

ระดับ 2 หรือ ปานกลาง มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงาน **น้อยกว่าหรือต่ำกว่า**ความคาดหวังของส่วนงาน หรือสามารถ “กำหนดตัวเลขความคาดหวังได้เช่นกัน”

ระดับ 1 หรือ ต้องปรับปรุง มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงาน **น้อยกว่าหรือต่ำกว่า**ความคาดหวังของส่วนงานอย่างมาก

3.1 ตัวอย่างการกำหนดระดับการประเมินผลงานบุคลากรสายวิชาการ

3.1.1 ด้านการเรียนการสอน ตัวอย่างเช่น ส่วนงานกำหนดว่า อาจารย์ต้องมีปริมาณภาระงานสอน 36 ภาระงานต่อปี และโดยมิติคุณภาพพิจารณาจากคะแนนประเมินการสอน คณะณที่ได้อาศัยอยู่ที่ประมาณ 3.5 จาก 5.0

ตารางที่ 5 การกำหนดผลงานและระดับการประเมินสำหรับการเรียนการสอน

ระดับการประเมิน	จำนวนภาระงาน/ปี	คุณภาพการสอน	หมายเหตุ
5	มากกว่า 42	≥ 4.5	
4	38 – 42 36 36	3.5 ± 0.2 ≥ 4.0 for UG ≥ 4.5 for Grad	
3	36	3.5 ± 0.2	
2	น้อยกว่า 36	3.5 ± 0.2	
1	น้อยกว่า 32	≤ 4.5	

3.1.2 ด้านการวิจัย ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์

ตารางที่ 6 การกำหนดผลงานและระดับการประเมินสำหรับการวิจัย

ระดับการประเมิน	จำนวนภาระงาน/ปี	คุณภาพการสอน	หมายเหตุ
5	> 2	Int. Journal ใน ISI	เป็นผู้วิจัยหลัก อย่างน้อย 2 เรื่อง
4	2	Int. Journal ใน ISI	เป็นผู้วิจัยหลัก อย่างน้อย 1 เรื่อง
3	1	Int. Journal ใน ISI	เป็นผู้วิจัยหลัก
2	< 1	Int. Journal ใน ISI	
1	< 0.5	Int. Journal ใน ISI	

3.1.3 โครงการวิจัยแหล่งทุนภายนอก ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์

ตารางที่ 7 การกำหนดผลงานและระดับการประเมินสำหรับการหาแหล่งทุนภายนอก

ระดับการประเมิน	ปริมาณ	คุณภาพมูลค่าโครงการ ล้านบาท /(คน .ปี)	หมายเหตุ
5		> 1.00	
4		0.56 – 1.00	
3		0.36 – 0.55	
2		0.16 – 0.35	
1		< 0.15	

3.1.4 โครงการพัฒนาคุณภาพหน่วยงาน

ตารางที่ 8 การกำหนดผลงานและระดับการประเมินสำหรับการบริหารงาน

ระดับการประเมิน	ปริมาณ	คุณภาพ	หมายเหตุ
5	>3 โครงการ	สำเร็จทั้งหมดก่อนเวลาที่กำหนด	
4	3 โครงการ	สำเร็จทั้งหมดก่อนเวลาที่กำหนด	
3	3 โครงการ	สำเร็จ 3 โครงการ	
2	3 โครงการ	สำเร็จ 2 โครงการ	
1	3 โครงการ	สำเร็จบางส่วนโครงการ	

3.2 ตัวอย่างการกำหนดระดับการประเมินผลงานบุคลากรสายปฏิบัติการ

3.2.1 ด้านงานประจำ

ตารางที่ 9 การกำหนดผลงานและระดับการประเมินสำหรับงานประจำ

ระดับการประเมิน	ปริมาณ	จำนวน	คุณภาพ
5	งานที่ได้รับมอบหมาย	สูงกว่าเป้าอย่างมาก	เสร็จสมบูรณ์ก่อนเวลา
4		สูงกว่าเป้าหรือตามเป้า	เสร็จสมบูรณ์ตามเวลาหรือเสร็จสมบูรณ์ก่อนเวลา
3		ตามเป้าของส่วนงาน	เสร็จสมบูรณ์ตามเวลา
2		ต่ำกว่าเป้าหรือตามเป้า	เสร็จสมบูรณ์ตามเวลาหรือเสร็จสมบูรณ์หลังเวลา
1		ต่ำกว่าเป้า	เสร็จสมบูรณ์หลังเวลา

3.2.2 ด้านงานพัฒนากระบวนการ

ตารางที่ 10 การกำหนดผลงานและระดับการประเมินสำหรับการพัฒนางาน

ระดับการประเมิน	ปริมาณ	จำนวน	คุณภาพ
5	โครงการตามที่ตกลงกัน		สำเร็จเกินกว่าที่ตกลง
4			สำเร็จครบสมบูรณ์
3			สำเร็จอย่างน้อย 80%
2			สำเร็จอย่างน้อย 65%
1			สำเร็จอย่างน้อย 50%

3.2.3 ด้านงานพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 11 การกำหนดผลงานและระดับการประเมินสำหรับการพัฒนาตนเอง

ระดับการประเมิน	ปริมาณ	จำนวน	คุณภาพ
5	โครงการตามที่ตั้งกลุ่มกัน		นำมาใช้ในงานได้และถ่ายทอดให้ผู้อื่นนำไปใช้ได้ด้วย
4			นำมาใช้ในงานได้
3			เข้าการอบรมและผ่านการทดสอบการอบรม
2			เข้าการอบรม
1			ไม่ผ่านการอบรม

3.2.4 ด้านงานยุทธศาสตร์

ตารางที่ 12 การกำหนดผลงานและระดับการประเมินสำหรับงานยุทธศาสตร์

ระดับการประเมิน	ปริมาณ	จำนวน	คุณภาพ
5	โครงการตามที่ตั้งกลุ่มกัน		สำเร็จมากกว่าที่ตั้งกลุ่มกัน
4			สำเร็จสมบูรณ์ทั้งหมด
3			สำเร็จอย่างน้อย 80%
2			สำเร็จอย่างน้อย 65%
1			สำเร็จอย่างน้อย 50%

4. วิธีการประเมินผลการทำงาน

การประเมินบุคลากร จำแนกมุมมองออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ ประเด็นการบรรลุเป้าหมาย กับ ปัจจัยที่ทำให้บรรลุเป้าหมาย โดยการบรรลุเป้าหมายวัดผลสัมฤทธิ์จากการทำงานหรือผลงาน และ ปัจจัยที่ทำให้บรรลุเป้าหมายจะพิจารณาจากสมรรถนะการทำงานของบุคลากรผู้นั้น ในอนาคตมหาวิทยาลัยจะนำ ค่านิยมหลัก (Core values) หรือบางองค์กรจะใช้กำหนดเป็น สมรรถนะหลัก (Core competency) เชื่อมโยงจากค่านิยมหลักขององค์กรมาใช้ในการพิจารณา โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดสัดส่วนน้ำหนัก สำหรับการประเมินผลผลิตเป็น 0.70 และสำหรับคุณลักษณะ หรือ ค่านิยมหลักมีสัดส่วนเป็น 0.30

ในส่วนของการประเมินผลงานเชิงผลผลิต (0.70) เป็นส่วนที่ค่อนข้างตรงไปตรงมาถ้าส่วนงานหรือหน่วยงานมีการวางเป้าหมายของผลผลิตในแต่ละหมวดไว้อย่างชัดเจนและมีการกำหนดค่าการประเมินตามระดับความสำเร็จของผลผลิต และชี้แจงไว้อย่างชัดเจนตั้งแต่ช่วงการทำข้อตกลงเรื่องการกำหนดภาระงานและผลผลิต การประเมินผลงานบุคลากรจะดำเนินการไปได้อย่างเป็นรูปธรรมและแม่นยำ โดยผู้ถูกประเมินส่งรายงานผลผลิตของตนในช่วงเวลาของกรอบเวลาที่กำหนดให้กับหัวหน้าของตน และหัวหน้าของผู้ถูกประเมินนำผลงานจากรายงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายและให้คะแนนประเมินตามระดับความสำเร็จของผลงานที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า

สำหรับการประเมินในส่วนที่สอง (0.30) คือการประเมินคุณลักษณะหรือค่านิยมหลักว่าบุคลากรหรืออาจารย์ ในส่วนงานหรือหน่วยงานได้แสดงให้เห็นว่าตนเองมีคุณลักษณะยึดถือค่านิยมหลักหรือสมรรถนะหลักที่สอดคล้องตรงกับความคาดหวังของมหาวิทยาลัยหรือไม่ การดำเนินการในส่วนนี้ค่อนข้างซับซ้อนกว่าการประเมินในส่วนแรก กล่าวคือ การประเมินในส่วนนี้ต้องใช้การสังเกต การพบเห็นหรือเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกประเมินว่า ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหลักมากน้อยเพียงไรตอบสนองต่อปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น

ในระหว่างการทำงาน หรือ ปฏิบัติตนกับเพื่อนร่วมงานอย่างไร วิธีการประเมินบุคลากรในส่วนของคุณลักษณะหรือค่านิยมหลักนี้ อาจจะดำเนินการโดยให้บุคลากรจากหลายกลุ่มที่ทำงานร่วมกับผู้ที่จะถูกประเมินมาเป็นผู้ประเมินด้วย โดยคนกลุ่มนี้ควรประกอบด้วยบุคลากรที่ต้องทำงานร่วมกับผู้ที่ถูกประเมินและมีตำแหน่งในระดับเดียวกันจำนวนหนึ่ง บุคลากรที่มีตำแหน่งระดับต่ำกว่าและต้องทำงานร่วมกับผู้ถูกประเมินอีกจำนวนหนึ่งและบุคลากรที่เป็นหัวหน้าของผู้ที่ถูกประเมิน โดยจำนวนผู้ประเมินทั้งหมดควรมี 5 - 7 คน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทำงานมุมมองในเชิงการทำงานร่วมกันจากผู้เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมิน

เพื่อให้การประเมินในส่วนที่สองมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น การกำหนดความหมายสำหรับผลประเมินในแต่ละระดับโดยมีคำอธิบายที่แสดงถึงทักษะพฤติกรรม หรือ สมรรถนะที่คาดหวังจากบุคลากรนั้น ๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ผู้ทำการประเมินทุกคนมีความเข้าใจที่ตรงกันกับการให้คะแนนระดับการประเมิน โดยคำอธิบายเหล่านี้จะมีรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก

ตัวอย่าง คำอธิบายเกี่ยวกับค่านิยมหลัก อาทิน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Teamwork)

น้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Teamwork) หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติ เห็นคุณค่าของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของบุคคล มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ลงมือปฏิบัติ และรับผิดชอบผลงานของกลุ่มร่วมกันเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย โดยจำแนกออกเป็น 2 พฤติกรรม คือ 1) เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน และ 2) ร่วมแรงร่วมใจกัน

คณะทำงานหรือทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนที่ทำงานด้วยกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน ในการประเมินค่านิยมหลักนี้ของบุคลากร จำเป็นต้องประเมินจากการแสดงออกของบุคคลเมื่อทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยพิจารณาจากพฤติกรรมดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ระดับการประเมินและคำอธิบายสมรรถนะ

1.1 เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

ระดับ	คำอธิบายความหมาย	พฤติกรรมที่แสดงออก
5	ระดับเป็นแบบอย่าง	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เคารพ ให้เกียรติ เห็นคุณค่าของ คนทุกระดับยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของบุคคล สามารถ ผสานความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นที่ ยอมรับของทุกฝ่าย
4	ระดับก้าวหน้า	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เคารพ ให้เกียรติเห็นคุณค่าของ คนทุกระดับและยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของบุคคล
3	ระดับที่คาดหวัง	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เคารพ ให้เกียรติ และเห็นคุณค่า ของคนทุกระดับ
2	ระดับขั้นพัฒนา	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เคารพและให้เกียรติผู้อื่นตามบทบาท หน้าที่
1	ระดับพื้นฐาน	รับฟังแต่ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับตนเอง เคารพและให้เกียรติ เฉพาะผู้ที่ให้ประโยชน์แก่ตน

1.2 ร่วมแรงร่วมใจกัน

ระดับ	คำอธิบายความหมาย	พฤติกรรมที่แสดงออก
5	ระดับเป็นแบบอย่าง	ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ประสานสัมพันธ์ และผลักดันให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจ เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานของส่วนรวม โดยสื่อสารความคิด แลกเปลี่ยนข้อมูล ให้ความรู้และแบ่งปัน ประสบการณ์ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อไปสู่การบรรลุภารกิจระหว่างสายงานของหน่วยงาน/องค์กร เป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบและรับชอบในผลงาน ของกลุ่ม
4	ระดับก้าวหน้า	ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานของส่วนรวม โดยสื่อสารความคิด แลกเปลี่ยนข้อมูล ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อไปสู่การบรรลุภารกิจระหว่าง สายงานของหน่วยงาน/องค์กร เป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงาน ร่วมรับผิดชอบและรับชอบในผลงานของกลุ่ม

ระดับ	คำอธิบายความหมาย	พฤติกรรมที่แสดงออก
3	ระดับที่คาดหวัง	ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และปฏิบัติงานของส่วนรวม โดยสื่อสารความคิด ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ เพื่อไปสู่การบรรลุภารกิจของหน่วยงาน/องค์กร
2	ระดับขั้นพัฒนา	ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีส่วนร่วมในการคิด วางแผน หรือปฏิบัติงานของส่วนรวมเพื่อไปสู่การบรรลุภารกิจของหน่วยงาน/องค์กรในบางโอกาส
1	ระดับพื้นฐาน	ปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย

ดังนั้น การประเมินองค์ประกอบในส่วนที่สอง ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะต้องศึกษาคำอธิบายความหมายของแต่ละค่านิยมหลักดังในตัวอย่างข้างต้น และเปรียบเทียบความคาดหวังในแต่ละระดับกับสิ่งที่พบเห็นและได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคลที่จะประเมิน แล้วพิจารณาว่า บุคคลที่ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมตามค่านิยมหลักสอดคล้องกับระดับการประเมินระดับใดมากที่สุด แล้วจึงเลือกระดับการประเมินนั้นสำหรับการประเมินบุคคลดังกล่าว เนื่องจากการประเมินองค์ประกอบในส่วนที่สอง เป็นการประเมินที่ใช้ความเห็นและประสบการณ์ระหว่างบุคลากรที่ทำงานด้วยกัน การประเมินในส่วนนี้จึงต้องใช้ผู้ประเมินที่มีจำนวนมากพอสมควรเพื่อลดอคติระหว่างบุคคล และให้คนจากหลายระดับที่มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับบุคลากรที่ถูกประเมินมาทำการประเมิน เพื่อให้ได้ผลที่สามารถสะท้อนพฤติกรรมตามค่านิยมหลักของบุคคลผู้นั้นได้

เอกสารอ้างอิง

- [1] <http://www.pmat.or.th/index.php/institute/hr-accreditation/itemlist/category/52-performance-management> retrieved by 6 Dec. 2013.
- [2] http://humanresources.about.com/od/glossary/g/perform_mgmt.htm retrieved by 6 Dec. 2013.
- [3] <http://hrweb.berkeley.edu/performance-management/cycle> retrieved by 6 Jan. 2014.
- [4] ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551.
- [5] Paul Falcone and Winston Tan. *The Performance Appraisal Tool Kit*. Amacom, New York, 2013.

ภาคผนวก

การวางค่าน้ำหนักในงานแต่ละประเภทของบุคลากรตามระดับ ตำแหน่งงานของบุคลากร

การให้ความสำคัญหรือค่าน้ำหนักในงานแต่ละประเภท จะขึ้นกับระดับตำแหน่งของบุคลากร บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งสูง ควรใช้เวลาในการทำงานส่วนใหญ่ไปเพื่อการขับเคลื่อนหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า เพื่อแข่งขันได้และก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ดังนั้น ค่าน้ำหนักของงานจึงควรจัดลงไปในส่วนของการพัฒนางานและงานยุทธศาสตร์องค์กร ในขณะที่บุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับต้นๆ ควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานประจำให้มีความถูกต้อง งานพัฒนากระบวนการเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น มีคุณภาพตามความคาดหวังของผู้รับผลงานนั้นไปดำเนินการต่อ ด้วยเหตุนี้มหาวิทยาลัยจึงได้วางตัวอย่างแนวทางการกำหนดค่าน้ำหนักในงานแต่ละประเภทตามระดับตำแหน่งของบุคลากร ซึ่งแต่ละหน่วยงาน/ส่วนงานสามารถนำไปปรับค่าร้อยละได้ตามความเหมาะสมและเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละงานโดยอยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารสูงสุด/คณะกรรมการของหน่วยงาน/ส่วนงานดังนี้

ประเภทของงาน/ ระดับตำแหน่ง	ร้อยละของค่าน้ำหนักในแต่ละประเภทงาน					
	P8	P7	P6	P5	P3	P4
งานประจำ	70 - 80	65 - 70	55 - 70	40 - 60	30 - 40	20 - 35
งานพัฒนากระบวนการ	0 - 10	0 - 20	0 - 20	15 - 25	25 - 30	30 - 35
งานพัฒนาตนเอง	10	10	10	10	10	10
งานยุทธศาสตร์	0 - 5	0 - 5	0 - 15	15 - 25	25 - 30	30 - 45
งานอื่น ๆ	0 - 10	5 - 10	0 - 5	0 - 5	0 - 5	0 - 5

จากตารางข้างบน จะเห็นว่าตัวอย่างแนวทางสัดส่วนของงานที่มอบหมายให้บุคลากรระดับ P7 ส่วนใหญ่ควรเป็นงานประจำ ในขณะที่สำหรับงานยุทธศาสตร์บุคลากรระดับ P7 อาจได้รับมอบหมายงานมีหรือไม่ได้รับมอบหมายงานก็ได้ สำหรับการมอบหมายงานให้กับบุคลากรระดับ P3 หรือ P4 นั้นงานที่ควรมอบหมายให้ดำเนินการส่วนใหญ่ควรเป็นงานประเภท งานพัฒนา

กระบวนการและงานยุทธศาสตร์องค์กรในขณะที่ยุทธศาสตร์ระดับสูงควรใช้ไม่มากนัก
กับงานประจำเนื่องจากมีบุคลากรระดับต้นรับผิดชอบโดยตรงอยู่แล้ว

ค่านิยมหลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Core Values)

สภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อครั้งการประชุมที่ 773 วันที่ 30 ตุลาคม พ.ศ. 2557 ได้อนุมัติค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยไว้ใน 4 ประเด็น ดังนี้ คือ

- น้ำหนึ่งใจเดียวกัน
- มุ่งมั่นความเป็นเลิศ
- ชูเชิดคุณธรรม
- คิดและทำเพื่อสังคม

1. **น้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Teamwork)** หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความเคารพ ให้เกียรติ เห็นคุณค่าของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของบุคคล มีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ลงมือปฏิบัติ และรับผิดชอบผลงานของกลุ่มร่วมกันเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์กร พิจารณาได้จาก 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

1.1 **เคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน** หมายถึง การแสดงออกถึงความเคารพ ให้เกียรติ เห็นคุณค่าของผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และยอมรับในความแตกต่างหลากหลายของบุคคล

1.2 **ร่วมแรงร่วมใจ** หมายถึง การมีส่วนร่วมในการคิดวางแผน ลงมือปฏิบัติ และรับผิดชอบผลงานของกลุ่มร่วมกันเพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน/องค์กร

2. **มุ่งมั่นความเป็นเลิศ (Excellence)** หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจอย่างจริงจังในการทำงานด้วยความมานะ อุตสาหะ เพื่อให้เกิดกระบวนการและผลลัพธ์ในการทำงานที่มีคุณภาพดีเกินกว่ามาตรฐาน เป้าหมายและความคาดหวัง พิจารณาได้จาก 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

2.1 มุ่งมั่นสร้างมาตรฐานของงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความตั้งใจมุ่งสู่ความสำเร็จในกระบวนการทำงานอย่างมีคุณภาพ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่นวัตกรรมเชิงความคิดหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ส่งมอบผลลัพธ์ของงานที่ตีเกิดความคาดหวัง หมายถึง การที่บุคลากรสามารถส่งมอบผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่หรือพันธกิจทั้งในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงการสนับสนุนและให้บริการตามพันธกิจของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย ที่มีคุณภาพตีเกินกว่ามาตรฐาน เป้าหมาย และความคาดหวัง เป็นที่ยอมรับหรือพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง

3. ขุเชิดคุณธรรม (Integrity) หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความหนักแน่นและมั่นคงในการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม ยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ยึดหลักความถูกต้องในการทำงาน และประพฤติปฏิบัติตนตามกฎระเบียบหรือจรรยาบรรณในวิชาชีพพิจารณาได้จาก 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

3.1 ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ต่อตนเอง และผู้อื่น หมายถึง การเคารพกฎระเบียบขององค์กร มีความรับผิดชอบ ติดตามความก้าวหน้าในงานด้วยความสุจริตและรักในองค์กร

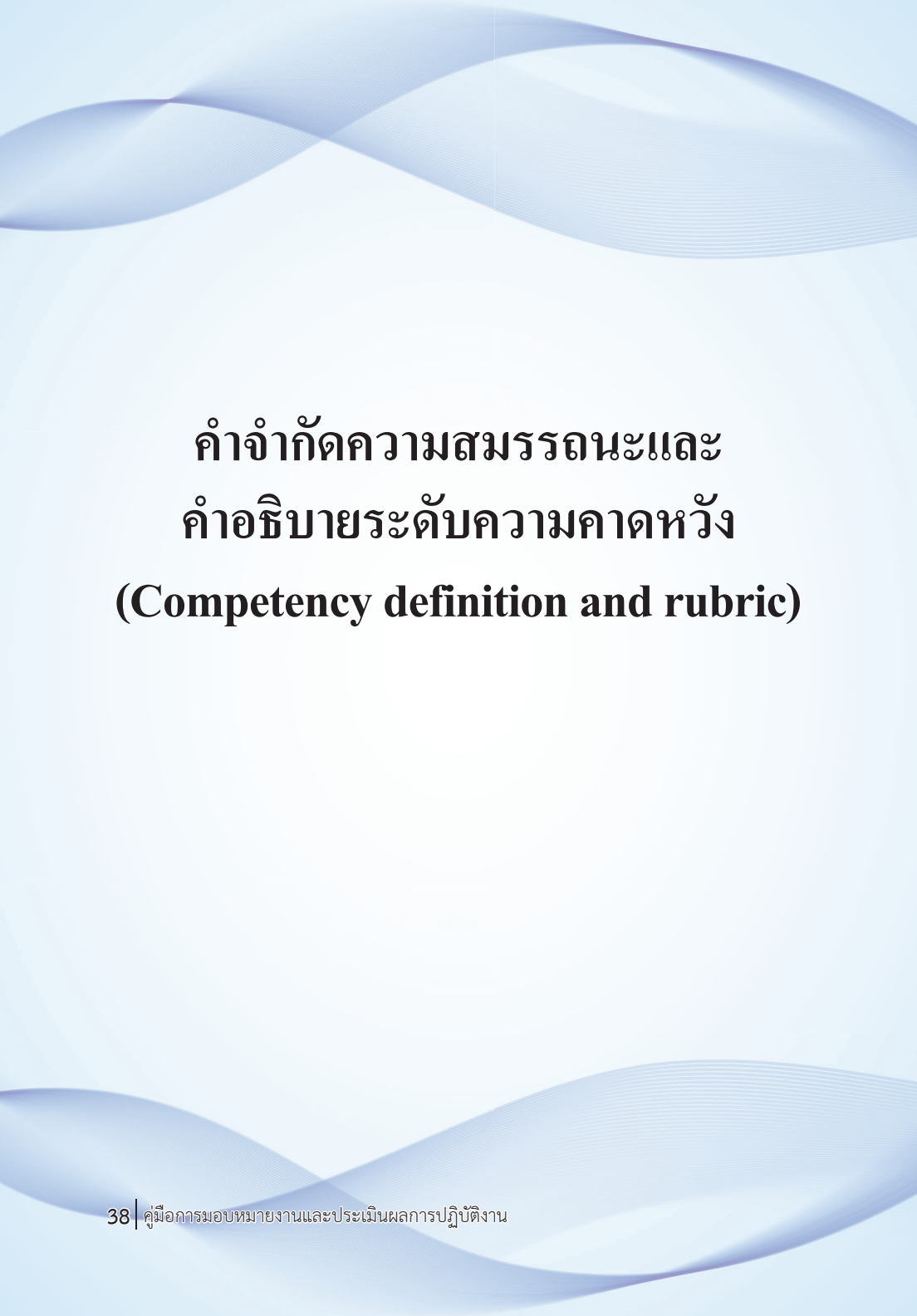
3.2 ยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม หมายถึง ความเป็นธรรมในการทำงาน ไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติตนตามทำนองคลองธรรมประพฤติปฏิบัติตนตามกฎระเบียบหรือจรรยาบรรณในวิชาชีพ และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง

4. คิดและทำเพื่อสังคม (Social-minded) คือ การแสดงออกทางความคิดและการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามพันธกิจ และ/หรือสนับสนุนพันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อส่วนรวมตั้งแต่ระดับหน่วยงาน ภาควิชา

คณะ มหาวิทยาลัย และ/หรือสังคมโดยทั่วไป พิจารณาได้จาก 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

4.1 การปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม หมายถึง การรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จมีใจเอื้ออาทร ช่วยเหลืองานของผู้ร่วมงานให้ประสบความสำเร็จ การเสนอความคิดเห็นเพื่อการพัฒนา ตลอดจนการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติงานเกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมต่อหน่วยงานภาควิชา คณะ และ/หรือส่วนรวม

4.2 นำความรู้ไปสร้างสรรค์ประโยชน์ให้กับสังคมโดยทั่วไป หมายถึง การติดตามเรียนรู้ ศึกษาหาทางออก พัฒนา ทดสอบ ทดลองแนวคิด วิธีการ หรือรูปแบบเพื่อการแก้ปัญหาให้กับสังคมในมิติของงานหรือศาสตร์ที่ตนเองเกี่ยวข้อง และปรับปรุงจนแนวคิดวิธีการหรือรูปแบบสามารถนำไปใช้ได้จริงในวงกว้าง



คำจำกัดความสมรรถนะและ คำอธิบายระดับความคาดหวัง (Competency definition and rubric)

รายการสมรรถนะที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ (Professional Competencies) และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competencies)

จิตสำนึกในการบริการ

ความเข้าใจในคุณลักษณะ และวิธีการให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการบริการที่ดีและมีคุณภาพ รวมถึงความมุ่งมั่นในการป้องกัน ปัญหาและข้อร้องเรียน และการแก้ไขปัญหาให้กับผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว

			P5 - P4	P3
P9	P7 - P8	P6		
- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ - ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ - แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ - ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	- รับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปิดการะ - ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการดียิ่งขึ้น	- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ - ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน - นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด	- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการ ได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ - ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และเปลี่ยนวิธีให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ - เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ - สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ

การสื่อสาร

สื่อสารกับผู้อื่นโดยการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังหรืออ่านอย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวมถึงการถ่ายทอดสื่อสารข้อมูล ความคิดเห็นของตนเองหรือของผู้อื่น โดยการเขียน พิมพ์ หรือพูด ที่กระชับ ชัดเจน เป็นที่เข้าใจของผู้อื่น โดยปรับการนำเสนอและ โน้มน้าวให้เหมาะสมกับผู้รับ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่ต้องการ

P9	P7 - P8	P6	P5 - P4	P3
- นำเสนอข้อมูล หรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยยังมิได้ปรับรูปแบบการนำเสนอตามความสนใจและระดับของผู้ฟัง	- นำเสนอข้อมูลความเห็น ประเด็นหรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับและสนับสนุนความคิดของตน	- ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง - คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอและคำนึงถึงภาพลักษณ์ของตนเอง	- วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้ฟังคล้อยตาม - ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อสารนำเสนอและจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่มแต่ละราย - คาดการณ์และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟัง	- แสวงหาผู้สนับสนุนเพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิดแผนงานโครงการให้สัมฤทธิ์ผล - ใช้ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยามวลชนให้เป็นประโยชน์ในการสื่อสารจูงใจ

การร่วมมือประสานงานและทำงานเป็นทีม

ร่วมดำเนินงาน แบ่งปันองค์ความรู้ ข้อมูลและแนวความคิดที่เป็นประโยชน์กับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลในการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ และขององค์กรในภาพรวม โดยคำนึงถึงการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

			P5 - P4	P3
P9	P7 - P8	P6	-ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง -ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ -รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้สำเร็จ	-เสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนบุคคล -คล้อยตามหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม -ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมงานเพื่อปฏิบัติการกิจ
-สนับสนุนการตัดสินใจของทีมงานและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย -รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินของตนในทีม -ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	-สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี -ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี -กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง	-รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น -ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม -ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น		

การตระหนักถึงภาพรวมขององค์กร

มีความเข้าใจในแนวทางการศึกษา รวมถึงการแข่งขันในตลาด/ความเป็นไปของคู่แข่ง และเข้าใจถึงวิสัยทัศน์/ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรในภาพรวม โดยมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับงานในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของตนเอง

			P5 - P4	P3
P9	P7 - P8	P6	-กำหนดข้อมูลที่สำคัญในการสร้างความรับรู้และเข้าใจวิเคราะห์ภาพรวมของแนวทางการศึกษาและองค์กรได้นำเสนอแนวทางในการพัฒนาฝ่าย(เกี่ยวข้อง)กับคนกลุ่มใหญ่/หลายกลุ่ม)และสิ่งที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผลักดันให้นุเคราะห์ภายใต้ความรับผิดชอบใส่ใจรับรู้เรื่องขององค์กร	-กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความรับรู้และส่งเสริมความเข้าใจสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรในวงกว้าง (ทั้งภายใน/ภายนอกองค์กร) เป็นแบบอย่างที่ดีและแรงบันดาลใจในการใส่ใจความเป็นไปขององค์กร ติดตามทิศทางความเคลื่อนไหวแนวทางการศึกษารวมถึงคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง
-ติดตาม เข้าใจ อธิบายได้ในขั้นพื้นฐานถึงภาพรวมของแนวทางการศึกษา/ขององค์กรเท่าที่ได้รับข้อมูลที่ดีเตรียมให้และอธิบายได้อย่างชัดเจนถึง ขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบและกระบวนการปฏิบัติงานในส่วนของตนเอง	-อธิบายได้อย่างชัดเจนถึง/ภาพรวมของแนวทางการศึกษา/ขององค์กร และสิ่งที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับงานของตน ทั้งจากข้อมูลที่ดีเตรียมให้การแสวงหาข้อมูลและการประสานความร่วมมือทั้งการตอบคำถาม/อธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจได้	-นำความรู้ความเข้าใจของข้อมูลที่เกี่ยวข้องแนวทางการศึกษามาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อพัฒนาการดำเนินงานของตนเอง/หน่วยงานขนาดเล็กรวมทั้งสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชา/ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง		

การมุ่งสู่ผลสำเร็จ

ความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานและการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการส่งมอบงานที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตรงตามเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหาและอุปสรรค และพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ

P9	P7 - P8	P6	P5 - P4	P3
-พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง -พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา -มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน -แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น -แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุง	-กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี -ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน -ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ	-ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีและเร็วมีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น -เสนอหรือทดลองวิธีการทำงาน แบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปที่ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าอย่างเห็นได้ชัด -พัฒนาระบบขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่มีผู้ใดทำได้มาก่อน	-ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด -บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

การคิดอย่างเป็นระบบ

ความเข้าใจทฤษฎี องค์ประกอบพื้นฐานของความคิดเชิงระบบ การค้นหาและแก้ไขปัญหาขั้นตอนการทำงานด้วยแนวทางใหม่ รวมทั้งสอนสมาชิกในทีมให้มองภาพรวมและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ตลอดจนวางแผนสร้างจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

		P6	P5 - P4	P3
P9	P7 - P8	P6	P5 - P4	P3
- แยกแยะปัญหาออกเป็นรายการอย่างง่าย ๆ ได้โดยไม่เรียงลำดับความสำคัญ - วางแผนงานโดยแตกประเด็นปัญหา ออกเป็นส่วน ๆ	- ระบุเหตุและผลในแต่ละสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ - ระบุข้อดี ข้อเสียของประเด็นต่าง ๆ ได้ - วางแผนงาน โดยจัดเรียงงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ หรือความเร่งด่วนได้	- เชื่อมโยงเหตุปัจจัยที่ซับซ้อนของแต่ละสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ - วางแผนงานโดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีเกี่ยวข้องหลายฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหา หรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้	- เข้าใจประเด็นปัญหาในระดับที่แยกแยะเหตุปัจจัยเชื่อมโยงซับซ้อนในรายละเอียดและสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหากับสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ - วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย	- ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ที่เหมาะสมในการแยกแยะประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเป็นส่วน ๆ - ใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายรูปแบบเพื่อหาทางเลือก ในการแก้ปัญหา รวมถึงพิจารณาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทาง - วางแผนงานที่ซับซ้อน โดยกำหนดกิจกรรม ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

สร้าง นำ และบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบทั้งในวงแคบและในวงกว้างอย่างประสบผลสำเร็จ สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการวางกลยุทธ์และแผนการดำเนินการที่ดี มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

		P6	P5 - P4	P3
P9	P7 - P8	P6	P5 - P4	P3
- อธิบายได้ถึงสาเหตุ สภาพการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง - ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง - ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง	- เข้าใจและสามารถอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบรวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับต่อหน่วยงานของตน - สรรหาข้อมูลในการเตรียมความพร้อมจากผู้บังคับบัญชาและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน - นำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินการ/ประเด็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาแนวทางในการรองรับร่วมกัน	- อธิบาย สร้างความเข้าใจ ที่ถูกต้องและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับทีมงาน/ผู้ที่เกี่ยวข้อง - สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่เกิดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของทีมงานบรรลุผลสำเร็จตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ - ให้การสนับสนุนทีมงานในการปรับตัว ให้คำปรึกษา แนะนำและความช่วยเหลือให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุผลสำเร็จ	- สามารถบริหารจัดการให้เกิดทัศนคติที่ดีและความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการเปลี่ยนแปลงภายในแผนก/ฝ่ายของตน - ให้การสนับสนุน คำแนะนำความช่วยเหลือให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดการเปลี่ยนแปลง - แก้ไขปัญหาในระดับแผนก/ฝ่าย เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง ดำเนินได้ตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	- สร้าง นำ และบริหารการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบทั้งในวงแคบและในวงกว้างอย่างประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง - สื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรในองค์กร/ฝ่าย - แก้ไขปัญหาในระดับองค์กร/ฝ่าย หรือที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในวงกว้าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินได้ตามแผนและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

การพัฒนาตนเองและผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่อง

กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม พัฒนาและสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองอยู่เสมอ รวมถึงเสนอวิธีปรับปรุง/พัฒนาวิธีการทำงาน/ ผลลัพธ์ของงาน กระบวนการ/ ระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการดำเนินงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

P5 - P4				P3
P7 - P8		P6		
P9				
-มีทัศนคติที่ดี และพร้อมที่จะเรียนรู้/ พัฒนาอยู่เสมอ -เรียนรู้จากผิดพลาด/ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของตนเอง และป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีกครั้ง โดยขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม -เปิดใจรับฟังความคิดเห็น/ ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา/ ผู้อื่น และนำมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาตนเอง วิธีการทำงาน/ ผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่อง	-แสวงหาความรู้เพิ่มเติม เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ -วิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน/จุดที่สามารถพัฒนาของตนเองวิธีการทำงาน/ ผลลัพธ์ของงานหรือกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งระบุ/นำเสนอวิธีแก้ไขปรับปรุง/ พัฒนา -ติดตามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา/ ผู้ร่วมงานต่อการปฏิบัติงานของตนและพัฒนาตนเองวิธีการทำงาน/ ผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่อง	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้

การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

แก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ โดยทำการคาดการณ์ ประเมินสถานการณ์ วิเคราะห์ถึงต้นเหตุและผลที่อาจตามมา และตัดสินใจเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด รวมถึงวางแผนในการรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

		P6	P5 - P4	P3
P9	P7 - P8	-แก้ไขปัญหา/ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีเหตุผลรองรับอย่างชัดเจนและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น -ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา/ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ รวมทั้งติดตามการแก้ไขปัญหา/ตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา	-แก้ไขปัญหา/ตัดสินใจในเรื่องระดับแผนก/ฝ่าย ที่มีความซับซ้อนหรืออาจเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายได้อย่างเป็นระบบ มีเหตุผลรองรับอย่างชัดเจน และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น -ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา/ตัดสินใจอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ รวมทั้งติดตามการแก้ไขปัญหา/ตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา	-แก้ไขปัญหา/ตัดสินใจในประเด็นที่มีความซับซ้อน ความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อในวงกว้างหรือเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ -สร้างสภาพแวดล้อมและโอกาสที่สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหา/ตัดสินใจอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์
ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้			

การบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร

บริหารบุคลากรเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดโดยใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างเหมาะสม รวมถึงให้คำปรึกษา/ แนวทาง ตลอดจนส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความก้าวหน้า/ เติบโตทางหน้าที่การงาน ตลอดจนส่งผลถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

		P6	P5 - P4	P3
P9	P7 - P8			
ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	-คิดริเริ่มหัวข้อในการเรียนรู้แนวทางในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาในเรื่องใหม่ ๆ อยู่เสมอ -อธิบายได้ถึงจุดแข็งจุดอ่อนของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาที่จำเป็นต้องพัฒนาทักษะ -ยอมรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นในการหาวิธีการบริหารจัดการ และแนวทางพัฒนาขีดความสามารถของผู้อื่นด้วยวิธีการต่าง ๆ	-เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนของบุคลากรภายใต้บังคับบัญชาและสามารถพิจารณาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล -ใส่ใจกับการวางแผนการเติบโตในสายอาชีพให้กับบุคลากรที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละบุคคล -บริหารบุคลากรภายใต้ความรับผิดชอบให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ -เข้าใจและสามารถใช้เครื่องมือในการบริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานภายใต้ความรับผิดชอบใส่ใจต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการเติบโตในสายอาชีพ -ผลักดันและสร้างสภาพแวดล้อมที่เกิดการพัฒนาและให้ความสำคัญต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน -เข้าใจบทบาทของผู้นำในการบริหารและพัฒนาบุคลากรและแสดงให้เห็นว่ามีส่วนในความรับผิดชอบต่อการบริหารและพัฒนาบุคลากรภายใต้ความรับผิดชอบ

การมีวิสัยทัศน์และความเป็นผู้นำ

ความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมั่นใจในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น สร้างขวัญกำลังใจ/ แรงจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่คาดหวัง โดยนำพาผู้อื่นให้ดำเนินไปตามทิศทางที่องค์กรวางไว้อย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ

			P5 - P4	P3
P9	P7 - P8	P6	-เป็นผู้นำในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างมั่นใจและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานของทีมงาน/ แผนก/ ฝ่ายในความรับผิดชอบ -วางแผนและติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานให้ได้ผลลัพธ์ตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ	-สามารถมองเห็นความเสี่ยงจากแผนธุรกิจและกำหนดแนวทางในการป้องกัน -มีบทบาทในการผลักดันและนำพางค์กรไปสู่เป้าหมายให้เป็นผลสำเร็จ รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ -สร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือ และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา/ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติไปตามทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้		

การวางแผนกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากร

สามารถกำหนดกลยุทธ์ แนวทางและแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร โดยกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากร และกำลังคนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย รวมถึงกำหนดแผนรองรับในกรณีที่ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

			P5 - P4	P3
P9	P7 - P8	P6	-กำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานของแผนก/ฝ่ายให้สอดคล้องและส่งเสริมต่อกลยุทธ์และเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กรในภาพรวม -วางแผนการดำเนินงานโดยจัดลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกับเป้าหมายและเวลา รวมถึงวางแผนการบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม และสามารถปฏิบัติได้จริง -ติดตามความคืบหน้าและบริหารจัดการการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้	-มีวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์/ ทิศทางของธุรกิจเพื่อส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขันพร้อมเป้าหมายที่ชัดเจน -ติดตามความคืบหน้าและบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว -ประเมินและปรับเปลี่ยนรูปแบบแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร -ประเมินการบริหารและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าได้ตรงตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร
ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้	ไม่มีการกำหนดในระดับนี้		

คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ในการประชุมครั้งที่ 20/2556 เมื่อวันที่ 23 ธันวาคม 2556 มีมติเห็นชอบให้เลือกรายการ**สมรรถนะที่แสดงถึงความเป็นมืออาชีพ (Professional Competencies)** จากจำนวนทั้งหมด 8 รายการที่ควรพัฒนาก่อน เพื่อนำไปใช้ในการสรรหาและประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และเห็นควรให้หาหรือต่อที่ประชุมคณบดีเพื่อพิจารณาเลือกรายการสมรรถนะดังกล่าวให้เหมาะสมต่อไป

ทั้งนี้ ที่ประชุมคณบดีในการประชุมครั้งที่ 44/2556 เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2556 มีมติเห็นชอบรายการสมรรถนะ (Professional Competencies) ที่ควรพัฒนาก่อน 4 รายการ เพื่อนำไปใช้ในการสรรหา พัฒนา และประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ระดับ P9 – P7 ให้เกิดความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. การร่วมมือประสานงานและทำงานเป็นทีม (Collaboration and Teamwork)
2. จิตสำนึกในการบริการ (Service Mind)
3. การสื่อสาร (Communication)
4. การพัฒนาตนเองและผลลัพธ์ของงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

