

บทสรุปผู้บริหาร
การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการประเมิน 360 องศา
เพื่อพัฒนาบุคลากรกองบริการการศึกษา
มหาวิทยาลัยนเรศวร

ยุพา สุวรรณมณี*

หลักและเหตุผล

การประเมินผลงานแบบ 360 องศา เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ต่าง ๆ ในการบริหารงาน ส่วนบุคคลของภาครัฐ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อเน้นการพัฒนากิจกรรม ทักษะ ความสามารถเฉพาะ ที่จะส่งผลต่อเนื่องไปสู่ความสำเร็จของ องค์กร วัตถุประสงค์ของการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา มี 3 ประการ คือ 1) เพื่อการพัฒนา 2) เพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากร 3) เพื่อการพัฒนาและเพื่อการตัดสินใจเชิงบุคลากรร่วมกัน ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ได้ทัศนคติที่หลากหลายในการ ประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ทั้งยังเป็น การชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุจุดเด่นของตัวอื่นอีกด้วย อีกทั้ง ผลย้อนกลับที่ได้จะเป็น ประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินและพร้อมทั้งการปรับปรุงระดับความ พึงพอใจของผู้ได้รับข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้ ผลย้อนกลับที่ได้จะมีส่วนปรับปรุงระดับความ พึงพอใจ ระดับความผูกพัน (Commitment) และยังคงความตั้งใจในการลาออกให้แก่บุคลากร ทั้งยังมีส่วนในการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ประโยชน์อีกประการ หนึ่งของการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา คือ การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่าง พนักงานที่ร่วมกิจกรรมในการประเมิน และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา อีกด้วย ทำให้มีการสื่อสารที่ดี มีความเชื่อมั่นระหว่างกัน เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ทั้งยังสร้าง จิตสำนึกในการมองประโยชน์ส่วนรวมร่วมกันมากขึ้น

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารและการกระทำ ที่เกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ปัญหาจากการประเมินผล การปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาประเมินไม่เป็นไปตามจริง ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าๆ กัน เพื่อรักษาน้ำใจ หรือเพื่อใช้เป็นฐานรองรับอำนาจและบารมีของตัวเอง หรือแม้แต่ผู้ปฏิบัติงาน

ที่มีการประเมินผู้อื่น ก็มักจะเป็นไปในลักษณะของการเอื้ออำนวยผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ซึ่งผลที่ตามมาคือ องค์กรได้ข้อมูลเพียงด้านเดียวสำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งอาจไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริง อีกทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ไม่ค่อยได้รับความสนใจ เพราะความไม่เข้าใจและยังไม่เห็นประโยชน์ที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือบุคลากรในองค์กร โดยการประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) เป็นอีกวิธีหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งใช้ผลจากหลายๆ แหล่งประกอบเข้าด้วยกัน การประเมิน 360 องศา เป็นกระบวนการของการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ของผู้ที่ทำการประเมินจากหลายๆ แหล่งโดยนำคนจากรอบๆ ตัวที่มีอยู่ในองค์กรมาทั้งหมด เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และตัวของผู้นับประเมินเอง ตลอดจนแม้กระทั่งผู้ใช้บริการที่ติดต่อเป็นประจำกับบุคลากรผู้นั้น โดยการประเมินเช่นนี้เพื่อให้เกิดผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ การตื่นตัวของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะทราบถึงการเข้าใจตนเอง และเห็นว่าผู้อื่นเข้าใจเราอย่างไร เป็นผลให้มีการตื่นตัวของพนักงาน และเพื่อการเพิ่มศักยภาพในการรับรู้ ซึ่งถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ของผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งยังผลให้เป็นรากฐานของกระบวนการจัดการ และภาวะความเป็นผู้นำ ตลอดจนการนำผลการประเมินเพื่อนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรหรือกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันและส่งเสริมสนับสนุนภารกิจขององค์กรในภาพรวมต่อไป

วัตถุประสงค์การประเมิน

1. เพื่อศึกษาผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยการประเมิน 360 องศา ของบุคลากรกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
2. เพื่อศึกษาแนวทางการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยการประเมิน 360 องศา ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร อย่างเป็นรูปธรรม

ความสำคัญของการประเมิน

1. ผลการประเมินที่ได้จะช่วยให้องค์กรบริการการศึกษาได้มีแนวทางพัฒนาบุคลากรให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในกองบริการการศึกษา ได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. ผลการประเมินที่ได้ สามารถนำไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรของกองบริการการศึกษา ให้ตรงกับความต้องการการพัฒนาของบุคลากรกองบริการการศึกษา
3. ผลที่ได้จากการประเมิน สามารถนำไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงตนเอง ของบุคลากรในสังกัดกองบริการการศึกษา ทั้งในเรื่องของการปรับปรุงบุคลิกลักษณะ มนุษยสัมพันธ์ หรือวิธีการปฏิบัติงาน
4. ผลจากการประเมินที่ได้ จะช่วยให้เห็นสภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากรของกองบริการการศึกษา
5. ผลจากการประเมินที่ได้ สามารถนำไปใช้ในการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ร่วมกันของบุคลากรกองบริการการศึกษา ให้เป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กร ให้บรรลุตามเป้าหมาย

วิธีดำเนินการประเมิน

1. ประชากรที่ใช้ในการประเมินในครั้งนี้ คือ บุคลากรสังกัดกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จำนวน 54 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา งานทะเบียนนิสิตและประมวลผล จำนวน 18 คน งานธุรการ จำนวน 18 คน งานพัฒนาหลักสูตร จำนวน 4 คน งานรับเข้าศึกษา จำนวน 9 คน และงานสนับสนุนวิชาการ จำนวน 4 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น จำนวน 4 ฉบับ คือ
 - 2.1 แบบประเมินผู้บริหาร สังกัดกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ใช้ประเมินผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา หัวหน้างานทั้ง 5 งานในสังกัด กองบริการการศึกษา แบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ รวมจำนวน 21 ข้อ
 - 2.2 แบบประเมินผู้ปฏิบัติงาน สังกัดกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารหน่วยงาน คือ ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา ประเมิน

ผู้ปฏิบัติงานในสังกัดกองบริการการศึกษาทุกคน และหัวหน้างาน ประเมินผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานย่อย โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า

5 ระดับ รวมจำนวน 21 ข้อ

2.3 แบบประเมินผู้ร่วมงาน ใช้ประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ร่วมงานในสังกัดหน่วยงานย่อยเดียวกัน โดยแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 รายการ ในแต่ละด้านรวม 10 ด้าน

2.4 แบบสอบถามความต้องการของบุคลากร ในการพัฒนาตนเอง หลังจากทราบผลการประเมินจากผู้บริหารและผู้ร่วมงาน เพื่อใช้สำหรับสอบถามความต้องการในการพัฒนาตนเองและความต้องการการสนับสนุนจากกองบริการการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองหรือพัฒนางาน โดยแบบสอบถามเป็นลักษณะปลายเปิด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การประเมินครั้งนี้ ผู้ประเมินได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการนำแบบประเมินไปเก็บข้อมูลกับบุคลากรกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยรัตนนคร ด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามกลับคืนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไป โดยหาค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อผู้บริหาร ความคิดเห็นที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) เป็นรายด้าน รายข้อ ตามขอบข่ายการประเมิน

4.3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งประเมินโดยเพื่อนร่วมงานโดยใช้ความถี่ (Frequency) ตามขอบข่ายการประเมิน แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นให้กับบุคลากรแต่ละคนทราบในส่วนเฉพาะของตนเอง

4.4 วิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร ในการพัฒนาตนเอง จากแบบสอบถาม และนำเสนอรายงานโดยการเขียนบรรยายพรรณนา

สรุปผลการประเมิน

ผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยการประเมิน 360 องศา ของบุคลากร กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยรัตนนคร สามารถสรุปได้ดังนี้คือ

จากผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยการประเมิน 360 องศา เพื่อพัฒนาบุคลากร
กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ภาพรวมของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารของกองบริการการศึกษา ใน
ทุกระดับ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บริหารของกองบริการการศึกษา
ทั้งผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา และหัวหน้างาน ส่วนใหญ่มีจุดเด่นในเรื่องของการแต่งกาย
เหมาะสมกับโอกาสต่างๆ มีการรอบรู้ มีทักษะประสบการณ์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ หรือการปฏิบัติ
ตนตามจรรยาบรรณของผู้บริหารตามข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการส่งเสริมการทำงาน
เป็นทีม

1.2 ด้านพัฒนาองค์กร พบว่า ผู้บริหารของกองบริการการศึกษา ส่วนใหญ่ มี
จุดเด่นในเรื่องของการนำนโยบายมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจน
มีการส่งเสริม การพัฒนาบุคลากร มีการกำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตาม
เป้าหมายภายในกรอบเวลาที่กำหนด เป็นอย่างดี

1.3 ด้านการเป็นผู้กำกับดูแลที่ดีภายใต้กรอบจริยธรรมและคุณธรรม พบว่า
ผู้บริหารของกองบริการการศึกษา ส่วนใหญ่ มีจุดเด่นในเรื่องของการมีจิตสำนึกและมีความ
รับผิดชอบในหน้าที่ มีการส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลให้เป็นไปตามจรรยาบรรณที่ดี ตลอดจน
มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบได้

1.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า ผู้บริหารของกองบริการการศึกษา ส่วนใหญ่มี
จุดเด่นในเรื่องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับปรึกษาหารือได้
ตลอดจนยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร

1.5 ด้านความสามารถในการสื่อสารและการจูงใจ พบว่า ส่วนใหญ่สามารถชี้แจง
ให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานต่างๆ ใช้วิธีการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
และมีความสามารถในการจูงใจ

1.6 ด้านศิลปะในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นตัวอย่างที่ดี
ในการดำเนินชีวิต มีการเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมกันพัฒนางาน รวมถึงเรื่องของการรักษา
ผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์กร และการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

1.7 ด้านการจัดระบบ/กลไก การบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า
ส่วนใหญมีการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการองค์กร มีระบบบริหารจัดการที่มี
ประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการนำระบบประกันคุณภาพมาใช้ในการบริหารงาน

2. ภาพรวมของการวิเคราะห์ตนเอง และความต้องการให้กองบริการการศึกษา

สนับสนุนสำหรับการพัฒนาตนเอง หรือการพัฒนางาน ภายหลังจากทราบดีผลการประเมินเป็นรายบุคคล ของบุคลากรสังกัด กองบริการการศึกษา สามารถสรุปผลแยกเป็นประเด็นได้ ดังนี้

2.1 จุดเด่นของบุคลากรสังกัดกองบริการการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีความกล้าคิด กล้าแสดงออก มีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนได้ตามกำหนดระยะเวลาที่มอบหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตอบข้อซักถามในงานได้ตรงประเด็นได้อย่างรวดเร็ว ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำงานถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความเสียสละ อุทิศเวลางาน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อตกลงของกองบริการการศึกษา และของมหาวิทยาลัย ตลอดจนปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ด้วยความตั้งใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน หรือการแก้ปัญหาต่างๆ มีความรับผิดชอบสูง เอาใจใส่ และปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มีความอดทน ความรับผิดชอบในหน้าที่ ปรับตัวเข้าหาผู้อื่นได้ดี มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การอบรม สัมมนา ทั้งในและนอกสถานที่

2.2 สิ่งที่ต้องปรับปรุงของบุคลากรสังกัดกองบริการการศึกษา บุคลากรบางคนเห็นว่า ตนเองควรเอาใจใส่ในงานให้มากกว่านี้ ควรกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก ตลอดจนอารมณ์ที่ไม่มั่นคง ควรต้องมีความสุขรอบคอบมากขึ้น สำหรับในเรื่องของการปฏิบัติงานนั้น ควรมีการแบ่งงานที่ชัดเจน และมีเวลาสำหรับการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อลดข้อผิดพลาด และได้งานที่มีคุณภาพมากขึ้น ต้องยอมรับความแตกต่าง และกฎระเบียบวินัยในหน้าที่มากขึ้น ตลอดจนการศึกษากฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น เนื่องจาก มีผลกับการนำไปใช้ในการตอบคำถามกับผู้ใช้บริการ บุคลากรบางคน เห็นว่า ตนเองควรศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และควรได้มีการศึกษางานและเรียนรู้ภารกิจของเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้เข้าใจงานของกันและกัน เพื่อสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ในกรณีฉุกเฉินต้องปฏิบัติงานแทนกัน

2.3 สิ่งที่ต้องการให้กองบริการการศึกษาสนับสนุน หรือดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่ มีความต้องการให้กองบริการการศึกษา สนับสนุนในเรื่องของการอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติให้มากกว่านี้ สำหรับการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ต้องการให้กองฯ สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม และส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ร่วมกันให้สม่ำเสมอ หากเป็นไปได้ ควรมีการจัดกิจกรรมทุกเดือน เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสามัคคีและบรรยากาศการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังต้องการให้กองฯ สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือการบริหาร

และการวางแผนการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อการดำเนินงานที่จะได้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และตรงตามความต้องการของบุคลากรโดยส่วนใหญ่ นอกจากนี้บางส่วนเห็นว่า หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลคนใด ควรเรียกบุคคลนั้นไปซักถามถึงเหตุผล และวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การแก้ปัญหาได้ตรงจุด มากกว่าการซักถามคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง และส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมอบหมายงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือจากงานประจำ และควรดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปเก็บไว้เป็นหลักฐานภาระงาน สำหรับการประกันคุณภาพ หรือการเสนอเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

อภิปรายผล

จากผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยการประเมิน 360 องศา เพื่อพัฒนาบุคลากรกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร มีข้อค้นพบที่สำคัญแก่การนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาพรวมของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารของกองบริการการศึกษา ในทุกระดับ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ทั้งในเรื่องของลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์กร การเป็นผู้กำกับดูแลที่ดีภายใต้กรอบจริยธรรมและคุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ที่ดีเป็นที่ยอมรับ มีความสามารถในการสื่อสารและการจูงใจ มีศิลปะในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีการจัดระบบ/กลไก การบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารของกองบริการการศึกษา ทุกระดับ ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ นบค. ตามนโยบายของมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนที่จะพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น จึงมอบหมายให้สถาบันเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ดำเนินการจัดอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ นบค. ประจำปี 2552 จำนวน 2 รุ่น โดยรุ่นที่ 1 ผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 53 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการกอง หัวหน้างานภายในการกำกับดูแลของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร และหน้าหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งการอบรมได้กำหนดในวันที่ 16 กุมภาพันธ์ ถึง วันที่ 6 พฤษภาคม 2552 ณ มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งการเข้ารับการอบรมดังกล่าวนี้ ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความเข้าใจและความสามารถของผู้บริหารสายสนับสนุนและช่วยวิชาการในการบริหารงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ตลอดจนเมื่อหลังจากได้รับการฝึกอบรมแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมจะมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และทันต่อสถานการณ์ในการบริหารงาน มีความรู้ความสามารถในการ

วิเคราะห์ สังเคราะห์ปัญหา และประยุกต์ความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล และมีทฤษฎีที่ดีที่จะสามารถประสานความร่วมมือในการบริหารงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ซึ่งจากวัตถุประสงค์ของโครงการอบรมฯ ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า หากผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงาน ได้ผ่านการอบรมแล้ว จะช่วยให้เกิดวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรู้ความสามารถ และทักษะในการบริหารงานได้เป็นอย่างดี มีการวิเคราะห์งาน และสามารถแก้ปัญหาในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารของกองบริการการศึกษาทุกระดับ ก็ได้รับการอบรมดังกล่าวด้วยเช่นกัน ดังนั้น เมื่อรับการอบรมและได้นำความรู้ความเข้าใจที่ได้จากการอบรมมาใช้ในการบริหารงานแล้ว จึงส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของลักษณะผู้นำและภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์การเป็นผู้กำกับดูแลที่ดีภายใต้กรอบจริยธรรมและคุณธรรม มนุษยสัมพันธ์ ความสามารถในการสื่อสารและการจูงใจ ศิลปะในการครองใจผู้ได้บังคับบัญชา และการจัดระบบ/กลไก การบริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงส่งผลให้บุคลากรกองบริการการศึกษาส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บริหารของกองฯ อยู่ในระดับมาก

2. ภาพรวมของการวิเคราะห์ตนเอง และความต้องการให้กองบริการการศึกษา สนับสนุนสำหรับการพัฒนาตนเอง หรือการพัฒนางาน ภายหลังจากทราบผลการประเมิน เป็นรายบุคคล ของบุคลากรสังกัดกองบริการการศึกษา พบว่า

2.1 จุดเด่นของบุคลากรสังกัดกองบริการการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีความกล้าคิด กล้าแสดงออก มีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนได้ตามกำหนดระยะเวลาที่มอบหมาย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตอบข้อซักถามในงานได้ตรงประเด็นได้อย่างรวดเร็ว ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทำงานถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความเสียสละ อุทิศเวลางาน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อตกลงของกองฯ และของมหาวิทยาลัย ตลอดจนปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ด้วยความตั้งใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน หรือการแก้ปัญหาต่างๆ มีความรับผิดชอบสูง เอาใจใส่และปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มีความอดทน ความสำเร็จในหน้าที่ปรับตัวเข้าหาผู้อื่นได้ดี มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การอบรม สัมมนา ทั้งในและนอกสถานที่ ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการบริหารงานของกองบริการการศึกษานั้น ผู้บริหารทุกระดับ ทั้งผู้อำนวยการกองฯ และหัวหน้างาน ส่วนใหญ่เน้นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ทั้งการแต่งตั้งคำสั่งเพื่อให้บุคลากรของกองฯ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารและดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประจำกองบริการการศึกษา ที่มีทั้งหัวหน้างานและตัวแทนของบุคลากรในทุกตำแหน่งเป็น

คณะกรรมการ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารและพัฒนาเว็บไซต์ของกองบริการ การศึกษา ที่มีตัวแทนของทุกหน่วยงานย่อยภายในกอง เข้ามาร่วมกันบริหารจัดการเว็บไซต์ของ กองฯ ให้ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา ของกองบริการการศึกษา และคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการวิจัยสถาบัน กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนาการดำเนินงานตามภารกิจของกองฯ นี้ ช่วยให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรักและผูกพันกับองค์กร รวมถึงการสร้าง บรรยากาศในที่ทำงาน ที่เป็นไปฉันท์พี่น้อง มีความรักความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ทั้งในส่วนของผู้บริหารและบุคลากรในสังกัด ซึ่งบรรยากาศต่างๆ ดังได้กล่าวมานั้น นับว่าเป็น จุดเด่นที่กองบริการการศึกษา ได้ใช้เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนางานและกิจกรรมต่างๆ ของกองฯ เสมอมา จึงส่งผลให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีทั้งต่อองค์กร ผู้บริหารงาน และเพื่อนร่วมงาน จึงส่งผล ให้ผลการประเมินออกมาในลักษณะดังกล่าว

2.2 สิ่งที่ต้องปรับปรุงของบุคลากรสังกัดกองบริการการศึกษา บุคลากรบางคน เห็นว่า ตนเองควรเอาใจใส่ในงานให้มากกว่านี้ ควรกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าแสดงออก ตลอดจนอารมณ์ที่ไม่มั่นคง ควรต้องมีความสุขรอบคอบมากขึ้น สำหรับในเรื่องของการ ปฏิบัติงานนั้น ควรมีการแบ่งงานที่ชัดเจน และมีเวลาสำหรับการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อลด ข้อผิดพลาดและได้งานที่มีคุณภาพมากขึ้น ต้องยอมรับความแตกต่าง และกฎระเบียบวินัยใน หน้าที่มากขึ้น ตลอดจนการศึกษากฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น เนื่องจาก มีผลกับการนำไปใช้ในการตอบคำถามกับผู้ใช้บริการ บุคลากรบางคน เห็นว่า ตนเองควรศึกษา หาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น และควรได้มีการศึกษางานและเรียนรู้ภารกิจของเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ เข้าใจงานของกันและกัน เพื่อสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ในกรณีฉุกเฉินต้องปฏิบัติงานแทนกันที่ เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า บางครั้งกฎระเบียบ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับนิสิต หรืองานทะเบียนนิสิตและ ประมวลผล มักมีการกำหนดกฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับใหม่ๆ อยู่เสมอๆ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพ ปัจจุบัน ซึ่งบางครั้ง บุคลากรบางคนอาจไม่ทราบกฎระเบียบหรือข้อบังคับนั้นๆ ทำให้เมื่อมีนิสิต หรือผู้ใช้บริการมาสอบถาม ก็จะตอบคำถามหรือแนะนำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ซึ่งส่งผลเสียต่อการ ปฏิบัติงานในภาพรวมอย่างยิ่ง ซึ่งบุคลากรนั้นๆ ก็มองเห็นจุดบกพร่องในส่วนนี้ของตนเอง และได้ พยายามติดตามประกาศ กฎ ระเบียบหรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอๆ แต่ก็ยังคงมีบ้าง บางครั้งที่น่าจะรับทราบได้ไม่ทั่วถึงกัน สำหรับในเรื่องของการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมนั้น

บุคลากรบางคนอาจไม่เอื้ออำนวยให้สำหรับการหาความรู้เพิ่มเติมมากนัก ด้วยติดภารกิจทางบ้าน การดูแลครอบครัว บางคนต้องดูแลบุตรหลาน บางคนต้องดูแลบิดามารดาหรือญาติพี่น้อง หรือ สุขภาพที่ไม่เอื้ออำนวย ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่มีเวลาที่จะได้เข้าร่วมกิจกรรมที่กองบริการการศึกษาจัด ขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน อบรม สัมมนาออกสถานที่ดังเช่นบุคลากร คนอื่นๆ ในกองฯ ได้ และเนื่องจากภารกิจของกองบริการการศึกษานั้น มีหลายด้าน ซึ่งในแต่ละ ด้านล้วนแล้วแต่สนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น ซึ่งด้วยจำนวนคนที่มีอยู่อย่าง จำกัดในแต่ละงาน บางครั้งอัตราที่ถูกโยกย้ายไปที่อื่น ก็ไม่ได้รับการทดแทน ในขณะที่ภารกิจต่างๆ เพิ่มมากขึ้นตามสภาพของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้บางครั้ง การกำหนด ภารกิจของบุคลากรแต่ละคน จึงมีมากขึ้น เมื่อภารกิจมากขึ้น การที่จะได้ศึกษาภารกิจของ เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ก็ไม่สามารถดำเนินการได้เช่นกัน ดังนั้น เมื่อบุคลากรคนใด ติดภารกิจ ความจำเป็นส่วนตัว ต้องลา หรือไปราชการตามคำสั่งมหาวิทยาลัยหรือกองฯ ก็ส่งผลให้คนอื่น ที่อยู่ในงานไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่งในด้านบุคลากร ที่กองบริการการศึกษากำลังประสบอยู่ ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงส่งผลให้ผลการประเมินออกมาใน ลักษณะดังกล่าว

2.3 สิ่งที่ต้องการให้กองบริการการศึกษสนับสนุน หรือดำเนินงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร บุคลากรส่วนใหญ่ มีความต้องการให้กองบริการการศึกษ สนับสนุนในเรื่องของการอบรมในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติให้มากกว่านี้ สำหรับการ เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ต้องการให้กองฯ สนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม และส่งเสริมให้มีการ จัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ร่วมกันให้สม่ำเสมอ หากเป็นไปได้ ควรมีการจัดกิจกรรมทุกเดือน เพื่อ เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสามัคคีและบรรยากาศการ ทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังต้องการให้กองฯ สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือ การบริหารและการวางแผนการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อการดำเนินงานที่จะได้เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน และตรงตามความต้องการของบุคลากรโดยส่วนใหญ่ นอกจากนี้บางส่วนเห็นว่า หากเกิดปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลคนใด ควรเรียกบุคคลนั้นไปซักถามถึงเหตุผล และวิธีการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การแก้ปัญหาได้ตรงจุด มากกว่าการซักถามคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้อง และส่วนใหญ่เห็นว่า ควรมอบหมายงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะงานที่ได้รับมอบหมาย นอกเหนือ จากงานประจำ และควรดำเนินการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปเก็บไว้เป็นหลักฐานภาระ งาน สำหรับการประกันคุณภาพ หรือการเสนอเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งความต้องการ ดังกล่าวนั้น อาจเป็นเพราะว่าในการที่กองบริการการศึกษา ได้จัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์นั้น ได้

ดำเนินการในรูปแบบของการจัดสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร นอกสถานที่ ซึ่งตาม
ปีงบประมาณนั้น สามารถดำเนินการได้เพียงปีละ 1 ครั้ง ซึ่งนับว่าน้อยไปสำหรับการที่จะใช้
กิจกรรมการพบปะสังสรรค์เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ ดังนั้น หากได้มีการจัดกิจกรรมในลักษณะของ
การสังสรรค์ โดยอาจไม่ต้องใช้งบประมาณมากมายนัก หรือเพียงแค่นำดำเนินการในพื้นที่ ไม่
จำเป็นต้องออกนอกพื้นที่ และไม่จำเป็นต้องอาศัยงบประมาณมากนัก ก็อาจจะช่วยให้บรรยากาศ
ในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น เกิดความรัก ความสามัคคีมากยิ่งขึ้นกว่าในปัจจุบัน ถึงแม้ว่า
ปัจจุบันจะมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม หรือการทำงานร่วมกัน แต่บุคลากรบางคน
อาจมีภารกิจที่ไม่สามารถพบปะพูดคุยกับบุคลากรคนอื่น ๆ ในเวลาปฏิบัติงาน เช่น งานบริการรับ
เคาน์เตอร์ ที่ต้องอยู่ประจำตลอดเวลา ไม่มีโอกาสได้ร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ก็จะส่งผลให้บุคลากรที่มี
หน้าที่ดังกล่าว ไม่ได้รับการพัฒนาความรู้จากการสัมมนา อบรม ทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งนับว่า
เป็นสิ่งที่กองฯ ควรคำนึงและหาทางช่วยแบ่งเบาปัญหาดังกล่าวอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ในเรื่องของ
การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม บุคลากรบางคนอาจไม่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้เป็น
คณะกรรมการใดๆ ของกอง ก็จะส่งผลให้ไม่ได้มีการประชุมร่วมกับบุคลากรคนอื่น ๆ ซึ่งเหมือนกับ
เป็นการไม่ช่วยให้ตนเองได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของกองฯ เท่าใดนัก ซึ่งในการแก้ไข
ปัญหาดังกล่าว ปัจจุบันกองบริการการศึกษาได้ดำเนินการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้
บุคลากรทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในหน่วยงานย่อย และภายในกอง ร่วมกัน เพื่อจะได้มี
โอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ของกองฯ

สำหรับประเด็นของความต้องการให้กองฯ ได้มอบหมายงานที่นอกเหนือจากงานประจำ
ให้ชัดเจน อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรนั้น อาจเป็นเพราะว่าในสภาพการณ์ปัจจุบัน กองฯ มีงาน
เร่งด่วนที่ต้องดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัยหลายประการด้วยกัน ทั้งในเรื่องภารกิจ
หลัก และภารกิจตามโอกาสต่างๆ ซึ่งการได้รับมอบหมายงาน อาจต้องใช้เวลารวดเร็วในการ สั่ง
การและการดำเนินการ บางครั้งผู้บริหารของกองฯ ทั้งในระดับผู้อำนวยการกอง หรือ หัวหน้างาน
อาจใช้วิธีการสั่งการด้วยวาจา เพื่อความสะดวกและรวดเร็ว ส่งผลให้การปฏิบัติตามคำสั่งอาจไม่มี
ประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากความไม่เข้าใจหรือการสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ส่งผลให้อาจเกิดปัญหา
ต่างๆ ตามมาได้ หรือในส่วนของหลักฐานการสั่งการที่เป็นลายลักษณ์อักษร บุคลากรบางคนอาจ
มีความจำเป็นต้องใช้ประกอบในการรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้มหาวิทยาลัย
ทราบว่า ตนเองมีความรับผิดชอบหน้าที่ในส่วนใด ทั้งในงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมาย
ดังนั้นบุคลากรกองฯ จึงมีความต้องการให้ผู้บริหารมีการสั่งการให้เป็นลายลักษณ์อักษร ด้วย
เหตุผลดังกล่าวนี้เอง

ข้อเสนอแนะ

1. มหาวิทยาลัยควรได้มีการสนับสนุนนโยบาย สำหรับใช้ในการสร้างสรรค์การทำงานเป็นทีมของกองบริการการศึกษา ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ ภายในกองฯ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม เพื่อตอบสนองพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. กองบริการการศึกษา ควรได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพบปะสังสรรค์ของบุคลากร หรือการประชุมร่วมกันของบุคลากรทั้งหน่วยงาน เพื่อจะได้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ ส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมยิ่งขึ้น
3. กองบริการการศึกษา ควรได้กำหนดนโยบายให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาจเป็นลักษณะของการจับคู่กันปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น
4. กองบริการการศึกษา ควรได้มีการจัดอบรมความรู้ต่างๆ ให้กับบุคลากร ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร ในประเด็นหัวข้อต่างๆ โดยอาจจัดในสถานที่ เพื่อประหยัดงบประมาณ หรืออาจส่งเสริมการเข้าร่วมสัมมนา ศึกษาดูงาน หรือการอบรมนอกสถานที่ของบุคลากร รวมถึงการกำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยให้มีการเข้าร่วมกิจกรรมในลักษณะดังกล่าว อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง/คน เป็นต้น
5. ผู้บริหารของกองบริการการศึกษา ควรมีการสั่งการให้ชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะการสั่งการที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามคำสั่ง หรือความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นหลักฐานเพื่อให้บุคลากรได้นำไปใช้ประโยชน์ในการนำเสนอผลงาน หรือการขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในสังกัดต่อไป

ผลจากการประเมินนี้ จะเป็นส่วนหนึ่งของการประกันคุณภาพการศึกษาของกองบริการการศึกษา เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และความต้องการของบุคลากร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ (SWOT Analysis) ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการพัฒนาบุคลากรของกองบริการการศึกษา ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ความสามัคคีในหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะภารกิจนั้นจะเป็นของหน่วยงานย่อยหน่วยงานใดก็ตาม	1. บุคลากรที่อัตราหายไป เนื่องจากโอนย้ายหน่วยงาน ไม่ได้รับการทดแทนอัตราดังกล่าว ส่งผลให้กระทบต่อภารกิจ บุคลากรต้องรับภาระเพิ่มมากขึ้น ทำให้บางครั้งมีประสิทธิภาพของงานไม่เป็นไปตามที่ต้องการ
2. ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานของหน่วยงาน โดยการได้รับสั่งแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการต่างๆ ตลอดจนสามารถเสนอแนะความคิดเห็นกับผู้บริหารทุกระดับ	2. บุคลากรบางคนไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ทำให้กองฯ ไม่ทราบถึงปัญหาในงาน หรือความต้องการที่แท้จริง และไม่สามารถช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาให้ถูกจุดได้
	3. ผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ในกรณีฉุกเฉิน เนื่องจากการทำงานเป็นลักษณะภารกิจมอบหมายเฉพาะตนของบุคลากร
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. กองบริการการศึกษา มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือการศึกษาดูงาน การสัมมนา อบรมนอกสถานที่ โดยไม่จำกัดงบประมาณ และจำนวนครั้งในแต่ละบุคคล	1. ไม่มีอัตราบรรจุให้กับลูกจ้างชั่วคราว ทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรหลายคนเป็นลูกจ้างชั่วคราวมาเป็นเวลานานแล้ว แต่ไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ เนื่องจากไม่มีอัตราบรรจุ
2. มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	2. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ บางเรื่องที่เกี่ยวข้องจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร ไม่ได้รับแจ้งจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากไม่มีการประสานงาน ทำให้บุคลากรไม่ทราบถึงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับใหม่ๆ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเสมอ
3. มหาวิทยาลัยให้ทุนเพื่อสนับสนุนการทำวิจัยสถาบัน เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาระบบการให้บริการและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	

จากผลการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการประเมิน 360 องศา เพื่อพัฒนาบุคลากรกองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร นั้นจะเห็นได้ว่า บุคลากรนั้น ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงาน เนื่องจากการที่หน่วยงานจะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ก็ต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ ดังนั้น การดูแลรักษาทรัพยากรบุคคล จึงนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ที่หน่วยงานควรต้องคำนึงถึง ดังนั้น การได้ให้โอกาสในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมของบุคลากร หรือการจัดสรรอัตราบรรจุที่มั่นคงให้กับบุคลากร ตลอดจนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรนั้น นับว่าเป็นการสนับสนุนทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าของหน่วยงาน ให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง เพื่อบุคลากรเหล่านั้นจะได้เป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้พันธกิจหลักของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.**
สืบค้นจากเว็บไซต์ <http://pharmacy.hcu.ac.th/> เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ. 2553.
- จิรวรรณ เจริญยศ. (2548). **การยอมรับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนา
ทรัพยากรบุคคล ในสำนักอำนวยการประจำศาลอาญา สำนักงานศาลยุติธรรม.**
สารนิพนธ์ รศ.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จุฑาทิพย์ ภาวพ. (2547). **การพัฒนาระบบให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา
เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ.**
วิทยานิพนธ์ คศ.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น,
- ประจักษ์ เมฆสุธีพิทักษ์. (2553). **แผนยุทธศาสตร์ปี พ.ศ. 2553-2556 กองบริการการศึกษา
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร. มหาวิทยาลัยนเรศวร :**
กองบริการการศึกษา.
- วินัย จันท์เทศ. (2549). **ผลกระทบวัฒนธรรมองค์การแบบไทยกับการประเมินผลแบบ
360 องศา: กรณีศึกษาบริษัทดีเค (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์โครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2003). **การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.**
คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. จากเว็บไซต์
[http://images.teacherple.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/
SKZwugoKCIA AAFDfRPo1/work%204_360%20Degree%20
feedback.doc?nmid=110716481](http://images.teacherple.multiply.multiplycontent.com/attachment/0/SKZwugoKCIA AAFDfRPo1/work%204_360%20Degree%20feedback.doc?nmid=110716481) สืบค้นเมื่อวันที่ 20 สิงหาคม 2553.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2550). **คู่มือในการดำเนินงานประเมินสมรรถนะ
จากข้อมูลหลายแหล่งพร้อมคำแนะนำในการนำไปปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ:
บริษัทไทยเอฟเฟคสตูดิโอ.

Luthans, Fred and Peterson, Suzanne J. (2003). 360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination. **Human Resource Management**. 42(3): 43. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.

Zentis, N.L.R. (2007). **The impact of 360-degree feedback on leadership development**. A dissertation of Capella University. Retrieved November 22, 2007, from ABI Inform/Global database.