

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**DEVELOPMENT OF STAFF PERFORMANCE MANAGEMENT STRATEGIES
IN AN AUTONOMOUS UNIVERSITY: A CASE STUDY OF
CHULALONGKORN UNIVERSITY**



Mr.Piyawat Kaewkantharat

**ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration**

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณธารัตน์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท

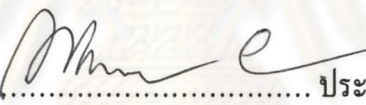
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

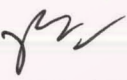
รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โฉววิไลกุล


คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิปรัชญา

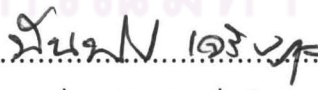

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

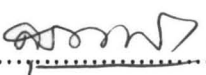
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสาริมย์)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โฉววิไลกุล)


.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)


.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร.สุรพงษ์ มาลี)

ปิยวัฒน์ แก้วกันขันธ์ : การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (DEVELOPMENT OF STAFF
PERFORMANCE MANAGEMENT STRATEGIES IN AN AUTONOMOUS UNIVERSITY
: A CASE STUDY OF CHULA LONGKOKN UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห , อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โฉมิโลกุล,
314 หน้า

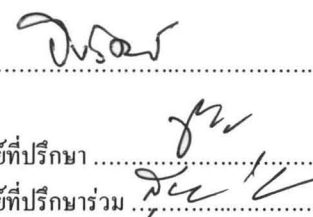
การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 1) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและ
คุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) บุคลากรประจำใน
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) จำนวน 295 คน จากประชากร 1,472 คน
และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 345 คน จากประชากร 2,000 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ใน
การสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ในร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน เพื่อ
ตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) แบบสอบถามความ
คิดเห็นบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจัดทำร่างกล
ยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และนำเสนอ
ผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำ
ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐ มี 2 ส่วน คือ 1) การบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยคือ วัตถุประสงค์ของระบบ
ประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และ 2) กระบวนการ
จัดการผลการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ใช้วงจรการจัดการ (PDCA) ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการให้รางวัล
ตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบใน 2 ส่วนดังกล่าวมาจัดเป็นรูปแบบเชิงระบบ ได้ระบบการ
จัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ 7 กลยุทธ์ คือ
1) กลยุทธ์ E-Support 2) กลยุทธ์ Balance Target 3) กลยุทธ์ Re-Design 4) กลยุทธ์ Performance Network
5) กลยุทธ์ Peer feedback 6) กลยุทธ์ Performance Reward และ 7) กลยุทธ์ Challenge Career โดยกลยุทธ์ที่ 1 ถึง 6
ใช้กับบุคลากรทั้งสายวิชาการ(อาจารย์) และสายปฏิบัติการ ส่วนกลยุทธ์ที่ 7 คือ Challenge Career เน้นเฉพาะสำหรับ
บุคลากรสายปฏิบัติการ

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ
ทางการศึกษา
สาขาวิชาบริหารการศึกษา.....
ปีการศึกษา2553

ลายมือชื่อนิติ
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาพร้อม


4884682727 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : PERFORMANCE MANAGEMENT / PERFORMANCE APPRAISAL / AUTONOMOUS

UNIVERSITY / CHULALONGKORN UNIVERSITY

PIYAWAT KAEWKANTHARAT : DEVELOPMENT OF STAFF PERFORMANCE

MANAGEMENT STRATEGIES IN AN AUTONOMOUS UNIVERSITY : A CASE STUDY OF

CHULA LONGKOKN UNIVERSITY THESIS ADVISOR : ASSIS.PROF.CHAYAPIM UDSAHO,

Ph.D. THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.PROF.SUKANYA KOVILAIKOOL , Ph.D. , 314 pp.

The purposes of this research are to study the suitable components and the characteristics for the staff performance management of the autonomous university and to propose the staff performance management strategies of Chulalongkorn University.

The sample is classified into 1) 10 Experts evaluated the suitability of the components and characteristics of the autonomous university staff performance management 2) Staffs of Chulalongkorn University who are the academic staffs (Lecturer) for 295 persons out of the population of 1,472 persons and the supporting staffs of the university for 345 persons out of the population of 2,000 persons 3) 8 Experts in focus group discussion to check the suitability and possibility of staff performance management strategies of Chulalongkorn University. The research instruments comprise of 1) Questionnaires for 10 experts to check the staff performance management system of the autonomous university 2) Questionnaires to survey the staff's opinion concerning the staff performance management system of Chulalongkorn University.

Staff performance management strategies of Chulalongkorn University were drafted by SWOT Analysis technique and presented to the experts in the focus group for discussing the suitability and possibility. Expert's suggestions were applied for the completion of staff performance management strategies.

The research finding revealed that the crucial component of the staff performance management of the autonomous university consist of 2 parts which are 1) The administration of performance management system of which sub-components are the system objective, system benefits, determination of roles and responsibilities, continuous system improvement and 2) Performance management process by means of management cycle (PDCA) consisting of performance planning process, performance monitoring and improving process, performance evaluation process and performance rewarding process. The components of two parts were rearranged into system model becoming the staff performance management system of the autonomous university.

The staff performance management strategies of Chulalongkorn University were developed into 7 strategies which are 1) E-Support Strategy 2) Balance Target Strategy 3) Re-Design Strategy 4) Performance Network Strategy 5) Peer feedback Strategy 6) Performance Reward Strategy and 7) Challenge Career Strategy. The strategy 1 to 6 can be applied for both academic staffs (Lecturer) and supporting staffs but the strategy 7 which is Challenge Career was developed mainly for supporting staffs.

DepartmentEducational Policy Management and
Leadership

Field of studyEducational Administration ..

Academic year2010.....

Student signature

Advisor's signature

Co-Advisor's signature

Piyawat

ju

Sukanya

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความเมตตา การดูแลเอาใจใส่แนะนำ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โหมวิไลกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่าให้กับผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา คุปรัตน์ ที่ได้กรุณาแนะนำให้ผู้วิจัยรู้จักกับสาขาวิชาบริหารการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และมหาวิทยาลัย ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยมีสติ ความรู้ ความสามารถ เป็นประโยชน์ทั้งด้าน การศึกษา การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ เจริญเติบโตมาได้ด้วยดีจนถึงปัจจุบัน

ความสำเร็จในการศึกษาระดับนี้ย่อมเป็นไปไม่ได้ถ้าขาดการสนับสนุน ส่งเสริมทั้งปวงจาก ครอบครัว ทั้งด้านกำลังใจ เวลา งบประมาณ และการช่วยเหลือ สนับสนุนของเพื่อนๆ ร่วมรุ่น บริหารการศึกษา ภาคนอกเวลาราชการ รุ่นที่ 1 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง

คุณค่าและสาระประโยชน์อันเกิดจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ผู้เป็นครูผู้ยิ่งใหญ่ ที่ให้ทั้งชีวิตและการศึกษาแก่ผู้วิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญแผนภูมิ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	20
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	21
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	22
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	23
ตอนที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	37
ตอนที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์	91
ตอนที่ 4 การจัดการผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	98
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	106
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล	110
การวิเคราะห์ข้อมูล	110
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย	111

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ	124
ตอนที่ 2 องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	140
ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	162
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
วิธีดำเนินการวิจัย	229
สรุปผลการวิจัย	230
อภิปรายผล	240
ข้อเสนอแนะ	250
รายการอ้างอิง	251
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	259
ภาคผนวก ข ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	280
ภาคผนวก ค เอกสารประกอบการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	308

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและ ผลสำเร็จขององค์กร	30
3.1	สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละหน่วยงาน	116
3.2	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน	119
4.1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบ	141
4.2	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อประโยชน์ของระบบ	141
4.3	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความ รับผิดชอบ	142
4.4	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน	145
4.5	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	147
4.6	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	148
4.7	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	148
4.8	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	149
4.9	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการ ปฏิบัติงาน	149
4.10	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย (อาจารย์)	164
4.11	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการ	165
4.12	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	166

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
4.13	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประโยชน์ของระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 167	167
4.14	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความ รับผิดชอบ 169	169
4.15	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการ วางแผนผลการปฏิบัติงาน 172	172
4.16	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการ ติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 173	173
4.17	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 175	175
4.18	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการให้ รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน 176	176
4.19	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปรับปรุงระบบอย่าง ต่อเนื่อง 177	177
4.20	สรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม 178	178
4.21	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องวัตถุประสงค์ของระบบ .. 180	180
4.22	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องประโยชน์ของระบบ 181	181
4.23	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากร เรื่องการกำหนดบทบาทความ รับผิดชอบ 183	183
4.24	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการวางแผนผลการ ปฏิบัติงาน 186	186
4.25	ผลรวมของระดับความคิดเห็นเรื่องการติดตามและปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงาน 187	187
4.26	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน 188	188
4.27	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการให้รางวัลตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน 189	189

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.28 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	190
4.29 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดย SWOT Matrix ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์)	194
4.30 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดย SWOT Matrix ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	200
4.31 สรุปร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	209



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2.1	วงจรด้านทรัพยากรบุคคล รูปแบบของมิชชันแกนสกูล	28
2.2	วงจรด้านทรัพยากรบุคคล รูปแบบของฮาร์ดสกูล	29
2.3	ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลสำเร็จ	33
2.4	ความสัมพันธ์ของความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และ โอกาส (Opportunity)	34
2.5	ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในรูปแบบการบูรณาการของกระบวนการ ภายในของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	36
2.6	การจัดการผลการปฏิบัติงานในรูปแบบความต่อเนื่องของกระบวนการ ...	42
2.7	รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ..	43
2.8	รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ...	43
2.9	รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ องค์กรและบุคคล	44
2.10	แสดงความสอดคล้องระดับบุคคลและระดับองค์กร	49
2.11	รางวัลทั้งหมด (Total Reward)	59
2.12	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของวิลสันและฮังเกอร์	94
2.13	สภาพแวดล้อมในการจัดการเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดของวิลสันและฮังเกอร์	94
4.1	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หลักของจุฬาฯ	218
5.1	ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ	233

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอุดมศึกษาเป็นการศึกษาแบบหนึ่งทีจัดให้แก่คนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ในขณะที่ประถมศึกษานั้นเป็นการศึกษาสำหรับเด็กเล็ก และมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่น โดยเหตุนี้จึงมักจะมีผู้เรียกการศึกษาระดับอุดมศึกษาว่า การศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) หรือการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา (Post-Secondary Education) เพราะเป็นการศึกษาที่ต่อจากระดับมัธยม การศึกษาเป็นความพยายามที่จะสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ตามแบบต่างๆ ที่แต่ละสังคมต้องการ การอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกันเป็นความพยายามทางสังคมที่จะทำให้คนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ยอมรับแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของกลุ่มหรือสังคมที่คนเหล่านั้นอาศัยอยู่ แต่คนในวัยนี้ย่อมจะมีจินตนาการ แนวความคิดและความเชื่อต่างๆ เป็นของตนเองและมีมากกว่าวัยอื่นๆ และจะจบออกไปรับผิดชอบงานโดยตรง โดยเหตุนี้การอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้ผู้เรียนและผู้สอน มีอิสระและเสรีภาพรวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษา ค้นหาคำความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง บรรยากาศต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษารวมถึงการเปิดโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ควรจะมีโดยกว้างและอย่างอิสระ ไม่ถูกครอบหรือถูกจำกัดด้วยอิทธิพลของสังคมบางกลุ่ม เพราะถ้าการคิดค้นถูกสกัดกั้นเสียแล้ว ความก้าวหน้าของความรู้และความคิดก็จะหยุดชะงักกันไปทันที การศึกษาหาความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินไปในแบบของการค้นคว้า ไปถึงจุดที่ไม่รู้แล้วก็เริ่มต้นที่ความไม่รู้ใหม่อีก (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2522)

มหาวิทยาลัยรัฐในประเทศไทยมีการพัฒนามากกว่าร้อยปี และได้ทำหน้าที่สนองความจำเป็นในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติมามาก อย่างไรก็ตามพบว่าได้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นจากรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่ตายตัว รวมศูนย์ เน้นโครงสร้างแบบระบบราชการ ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ ทั้งในด้านของคุณภาพและปริมาณ (สุเมธ เข้มมนุญ และคณะ อ้างถึงใน ทินพันธ์ นาคะตะ, 2546) ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐเกิดขึ้นมาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ ย่อมขาดความอิสระในการบริหารงานหลายด้าน จึงมีความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ (วิชัย ต้นศิริ, 2550) ทั้งนี้ได้มีข้อเสนอให้จัดระบบการบริหารมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นระบบราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 โดยมีหลักการสำคัญๆ คือ ประการแรก ให้มีคณะกรรมการจัดสรรเงินทุนมหาวิทยาลัยเป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับ

มหาวิทยาลัย ประการที่สอง ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารงาน มีเสรีภาพทางวิชาการ และมุ่งสู่ความเป็นเงินทางวิชาการ โดยมีสภาคณาจารย์เป็นที่ปรึกษาอธิการบดี ประการที่สาม มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารงานบุคคล และมีความคล่องตัวในการบริหารการเงินของตนเอง

ทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ.2533-2547) ซึ่งได้กำหนดนโยบายและมาตรการไว้คือให้มีการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่รูปแบบที่มีทั้งเป็นส่วนราชการ และไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในสถาบันเดียวกัน จนถึงรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตามความพร้อมและศักยภาพ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ ให้มีการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ นอกจากนี้จากการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบเงื่อนไขในการกู้เงินจากธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 ซึ่งมีกรอบนโยบายสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกมหาวิทยาลัยจะได้รับมอบอำนาจการบริหารงบประมาณในส่วนงบดำเนินการ ที่ไม่ใช่เงินเดือนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 แต่ต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ ประการที่สอง มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง จะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ หรือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ภายใน พ.ศ. 2545 โดยทบวงมหาวิทยาลัย ได้เตรียมการเพื่อรองรับความมีอิสระของมหาวิทยาลัยตามมติคณะรัฐมนตรี โดยการออกกระเป๋ยบโอนเงินประจำงวดของมหาวิทยาลัย มอบอำนาจทางการเงิน และงบประมาณให้มหาวิทยาลัยสามารถโอนหรือเปลี่ยนแปลงรายการงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่มีเงินเดือน และมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้เองในเรื่องการกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การจ้าง การแต่งตั้ง การโยกย้ายการจ้างบุคคลเข้าทำงาน และแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการจนถึงรองศาสตราจารย์

การเปลี่ยนแปลงในสังคมโดยรอบ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยเฉพาะการเปิดเสรีทางการค้า ได้ส่งผลต่อการเปิดเสรีด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันอีกเรื่องหนึ่งที่กำลังเกิดขึ้น ซึ่งมหาวิทยาลัยไทยจะต้องปรับปรุงระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว เพื่อเตรียมพร้อมรับการแข่งขันดังกล่าว (ศิริชัย กาญจนวาสี , 2548) ทั้งนี้ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ขึ้นใน พ.ศ. 2533 เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการแห่งแรกของประเทศ และจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่นๆ อีก คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี นอกจากนี้ในระหว่างปี พ.ศ. 2551 ก็มีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีกคือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยที่แปรสภาพจากหน่วยงานภาครัฐมาเป็นองค์กรในกำกับของรัฐ จะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารภายใน ทั้งในด้านของการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยการนำแนวคิดด้านการบริหารสมัยใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2551) ทั้งนี้พบว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้เกิดปัญหาขึ้นหลายประการในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรด้านวิชาการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษานักวิชาการที่มีอยู่ได้ หลายคนลาออกจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปทำงานที่อื่น มหาวิทยาลัยไม่สามารถดึงดูดบัณฑิตรุ่นใหม่ที่มีสติปัญญาดีให้เข้ามาเป็นอาจารย์และใช้ชีวิตเป็นนักวิชาการได้ และไม่สามารถจูงใจให้ผู้ที่อยู่ในระบบแล้วอุทิศตนและพัฒนาตนเป็นนักวิชาการที่เป็นเลิศได้ เนื่องจากขาดโอกาสในการทำงานวิชาการที่ดีและมีภารกิจด้านอื่นที่จำเป็นในการเลี้ยงชีพ สภาพการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลากรของมหาวิทยาลัยรัฐในช่วงเวลาที่ผ่านมาจึงอยู่ในภาวะวิกฤติ มีความสลับซับซ้อนต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ การแก้ไขที่จุดหนึ่งจุดใดอย่างเดียวยังจะไม่เป็นผล (จรัส สุวรรณเวลา, 2545)

การจัดการทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลในระบบราชการเช่นเดียวกับระบบราชการอื่นๆ คือ เป็นการบรรจุตามตำแหน่งที่มีอยู่ มีรายละเอียดของงานที่มอบหมายยังไม่ชัดเจนมากนัก มีการคัดเลือกบุคลากรในวงที่ค่อนข้างแคบ การคัดเลือกยังไม่มีขั้นตอนที่จะรับประกันคุณภาพได้เต็มที่ เมื่อได้รับการบรรจุแล้วก็อยู่ไปตลอดอายุเกษียณ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งใช้เวลานาน การประเมินตรวจสอบในเชิงของคุณภาพยังมีไม่มากนัก การให้รางวัลและการจูงใจเพื่อให้อำนาจงานวิชาการยังมีไม่มากและชัดเจนพอ สภาพการทำงานยังเป็นแบบงานประจำเป็นหลัก การจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะนี้ไม่กระตุ้นให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาได้ผลิตและสร้างผลงานอย่างมากพอ สภาพเหล่านี้ คือปัญหา และข้อจำกัดของการจัดการทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ ดังนั้นภายหลังจากการเปลี่ยน สถานภาพของมหาวิทยาลัยรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลจากรูปแบบเดิมเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น เพราะทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างมาก นั่นคือคณาจารย์จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของอุดมศึกษา คือความเป็นเลิศทางวิชาการ กลุ่มผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันนโยบายความเป็นเลิศทางวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบริการทางวิชาการอื่นๆ ก็จะเป็นกำลังสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในทุกๆ ด้าน ดังนั้นการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งของสถาบันอุดมศึกษา (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2546) นอกจากนี้ยังพบว่าทรัพยากรบุคคลในสถาบัน อุดมศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรอื่นคือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง มีภารกิจหลักที่รับผิดชอบคือ

การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทะนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญ เพราะเป็นการทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ให้แก่สังคม การจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นงานที่ทำทนาย (สุกัญญา โภมิไถกุล , 2547) ดังนั้นการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงมีความจำเป็น เพื่อรักษาคณิศ ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนา ประสิทธิภาพของบุคลากร (ทินพันธ์ นาคาคะ, 2546)

การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรบุคคลของ องค์กร มีลักษณะเป็นวงจรการจัดการ (Management Cycle) ที่เริ่มต้นจากการกำหนดความคาดหวัง ขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของบุคคล การติดตามเพื่อสนับสนุนให้บุคคลบรรลุ ถึงสิ่งที่ถูกองค์กรคาดหวัง และการประเมินผลเพื่อให้รางวัลตอบแทน ทั้งนี้ได้มีการศึกษาพบว่า องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ที่ วางเอาไว้ได้ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรไม่มีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เป้าหมายในแผนการปฏิบัติงานขององค์กรและเป้าหมายในการ ปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรเป็นไปในคนละทิศทาง ดังนั้นการที่องค์กรมีแผนกลยุทธ์อย่างเดียวยัง ไม่เพียงพอ แต่จะต้องสามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์ดังกล่าวถูกนำออกปฏิบัติ โดยการ ประสาน การปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและบุคคลด้วยระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Cokins , 2004) นอกจากนี้ด้วยสภาพการแข่งขันเพื่อการอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบันซึ่งจะ ได้รับแรงกดดันจากลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียมากขึ้นทุกวัน ทำให้องค์กรต้องมุ่งเน้นการปรับปรุง ผลงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องแทนที่การปรับปรุงผลงานในระยะสั้นๆ หรือสนใจเพียงมุ่งลด ค่าใช้จ่ายเหมือนในอดีต (William, 2002) สภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีคิด เกี่ยวกับความเป็นเลิศและคุณภาพ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำความรู้จักและเข้าใจลูกค้า เพื่อการ ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง รวมถึงการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีในกระบวนการทำงานที่ช่วยส่งเสริมด้านผลิตภาพ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรให้เล็กหรือแบนราบลง ทำให้ผู้บริหารต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการควบคุมและ การผลักดันผลการปฏิบัติงานโดยตรงมากยิ่งขึ้น

การจัดการผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรอีกหลายประการ คือ การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน การทำให้ผู้บริหารเข้าใจในผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะ ของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงสามารถสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันให้กระชับมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานรับทราบและเข้าใจถึงความคาดหวังต่อพฤติกรรมและการแสดงออกและผลงานที่ถูก คาดหวังจากผู้บริหาร รวมถึงทำให้ข้อมูลสำหรับการบริหารค่าตอบแทน การปรับตำแหน่ง การ โอนย้าย หรือที่เกี่ยวข้องจะมีความชัดเจน ถูกต้องและเป็นธรรม (Aguinis, 2007) ดังนั้นการ

ศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลและคุณภาพโดยรวมของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่เพิ่งแปรสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน ได้จัดให้มีการเรียนการสอนมาจนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลาเกือบ 100 ปี มีการเปิดสอนในคณะต่างๆ รวมถึงวิทยาลัยและส่วนงานที่มีการเรียนการสอน การวิจัยครอบคลุมในทุกสาขาวิชา (รายงานประจำปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2552) มหาวิทยาลัยได้มีการแปรสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2551 ลงวันที่ 31 มกราคม 2551 และได้กำหนด “วิสัยทัศน์” ระหว่างปี 2551 – 2555 คือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจะเป็น “เสาหลักของแผ่นดิน” ทั้งนี้ได้มีการกำหนดให้มีผลผลิตที่สำคัญของมหาวิทยาลัยในช่วง ปี พ.ศ. 2551-2554 ได้แก่ 1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก 2) เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน 3) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว และ 4) เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง ทั้งนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตดังกล่าวจำนวน 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์“ก้าวหน้า” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยการผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ 2) ยุทธศาสตร์“ยอมรับ” เพื่อเป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน รับผิดชอบและนำความรู้สู่สังคม ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยบูรณาการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัยและกิจการนิสิต เพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ ตลอดจนสร้างและนำเสนอผลงานวิชาการที่สามารถชี้นำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทย 3) ยุทธศาสตร์“เข้มแข็ง” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพ มีคุณธรรมควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการ สืบสานความเป็นไทยด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม 4) ยุทธศาสตร์ “มั่นคง” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารทรัพย์สินทั้งทางกายภาพและทรัพย์สินทางปัญญา อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย 5) ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิต บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนชุมชน และ 6) ยุทธศาสตร์“เป็นสุข” เพื่อเป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง โดยพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ สร้างความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

จากสภาพปัจจุบันและแนวโน้มในการแปรสภาพมหาวิทยาลัยของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในอนาคต ซึ่งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้จากการสำรวจพบว่างานวิจัยที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาในเรื่องนี้สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การวิจัยครั้งนี้จึงจะเป็นประโยชน์สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของรัฐที่แปรสภาพแล้วในปัจจุบันและกำลังจะมีการแปรสภาพเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต นอกจากนี้การเลือกศึกษาระดับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีภารกิจในการเรียนการสอนและการวิจัยที่ยาวนานและหลากหลายสาขาวิชา มีพันธกิจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การเป็น“บ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง” เพื่อให้เป็นรากฐานในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกและเป็นปัญญาของแผ่นดิน เป็นการแสดงถึงการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะเลือกจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกรณีศึกษา อย่างไรก็ตามผลที่ได้จากการศึกษาระดับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่นๆ อีกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ

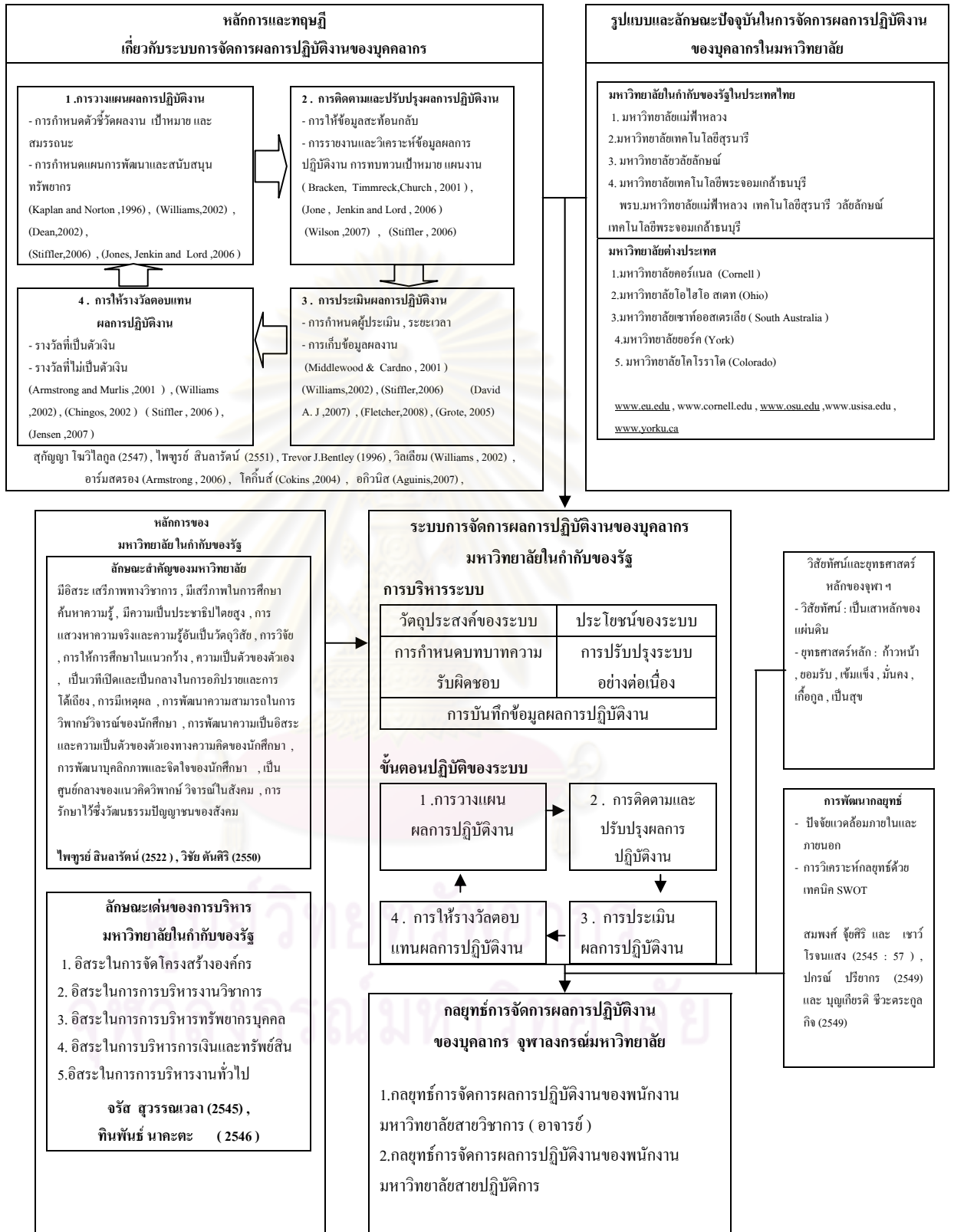
1. ศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. นำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถามในการวิจัย

การศึกษานี้มีคำถามในการวิจัยคือ

1. องค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในปัจจุบัน เป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรจะเป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรเป็นอย่างไร
4. กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เหมาะสมกับบริบทเฉพาะและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นอย่างไร

แผนภาพ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อธิบายได้ดังนี้

การบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยมีลักษณะเฉพาะเนื่องจากการศึกษาที่จัดให้แก่คนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว คนในวัยนี้ย่อมจะมีจินตนาการ แนวความคิดและความเชื่อต่างๆ เป็นของตนเองมากกว่าวัยอื่นๆ ด้วยเหตุนี้ ไพฑูรย์ สินดารัตน์ (2522) จึงชี้ให้เห็นว่าการอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดให้ผู้เรียนและผู้สอนมีอิสระและเสรีภาพรวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง มหาวิทยาลัยจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษา ค้นหาความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูงบรรยากาศต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปิดโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ควรจะมีโดยกว้าง และมีอย่างอิสระ มีเอกลักษณ์สำคัญตามที่ วิชัย ตันศิริ (2550) ได้สรุปไว้ 12 ประการ คือ การแสวงหาความจริงและความรู้อันเป็นวัตถุประสงค์ การวิจัย การให้การศึกษานี้ในแนวทาง (liberal education) ความเป็นตัวของตัวเอง เสรีภาพทางวิชาการ เป็นเวทีเปิดและเป็นกลางในการอภิปรายและการโต้เถียง การมีเหตุผล การพัฒนาความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ของนักศึกษา การพัฒนาความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเองทางความคิดของนักศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพและจิตใจของนักศึกษา เป็นศูนย์กลางของแนวคิดวิพากษ์ วิจารณ์ในสังคม และการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมปัญญาชนของสังคม

มหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศไทยได้มีการจัดตั้งมา เพื่อทำหน้าที่สนองความจำเป็นในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติเป็นระยะเวลากว่าร้อยปี ซึ่งได้พบปัญหาต่างๆ ในการบริหารที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการบริหารที่ตายตัว รวมศูนย์ เน้นโครงสร้างแบบระบบราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่างๆ ตามที่ จรัส สุวรรณเวลา (2545) ได้สรุปไว้ คือ ทำให้นักศึกษาขาดความสามารถในการสังเคราะห์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การศึกษาเจาะความรู้เฉพาะบนผิวจำกัดเฉพาะเท่าที่หลักสูตรหรือผู้สอนกำหนด ความรู้ที่นิสิตนักศึกษาได้ไปนับว่าแคบมาก มีการนำเข้าแนวคิด ปรัชญา กระบวนการ และวิธีการอุดมศึกษาจากต่างประเทศ โดยไม่ได้ตระหนักถึงเป้าหมายที่แท้จริงของวิธีการนั้นหรือระบบนั้น แล้วนำมาใช้โดยไม่ได้ดัดแปลงให้เหมาะสมกับความจำเป็นหรือวัฒนธรรมของเราเอง ใช้รูปแบบการบริหารแบบรวมศูนย์ที่พิจารณาร่วมกันที่ศูนย์กลาง โดยใช้เกณฑ์กฎระเบียบทำนองเดียวกัน ทำให้สถาบันส่วนใหญ่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบและกฎที่ไม่เหมาะสมกับสภาพของสถาบันนั้นๆ ทั้งนี้ ทินพันธ์ นาคะตะ (2546) พบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐเกิดขึ้นมาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ ทำให้ขาดอิสระในการบริหารงานหลายด้าน จึงมีความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยมีอิสระมากขึ้น โดยเฉพาะการออกจากระบบราชการ จนกระทั่งมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการเป็นแห่งแรกของประเทศ และมีมหาวิทยาลัยแห่งอื่นๆ คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยสถานศึกษาดังกล่าว ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ

จากลักษณะเฉพาะของการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ประกอบกับคุณสมบัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอิสระในการบริหารด้านต่างๆ สุภิญญา ไชวโกลกุล (2547) ได้ชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง มีภารกิจหลักที่รับผิดชอบคือ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทะนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญเพราะเป็นการทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นงานที่ท้าทาย ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ซึ่งไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2551) ได้ชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับตัวคือ ต้องมีการบริหารจัดการในแนวทางใหม่ๆ ที่จะเน้นการบริหารจัดการที่ต้องให้ผู้ที่บริหารจัดการเต็มที่ การลดต้นทุน การรีออกแบบ (Reengineering) แนวคิดของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) หรือการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Orienter) ลูกค้าต้องสำคัญ ดังนั้นการพัฒนาระบบการบริหารสมัยใหม่โดยเฉพาะด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้ เบนทลีย์ (Bentley ,1996) , วิลเลียม (Williams , 2002) และอาร์มสตรอง (Armstrong , 2006) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่องผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ว่าเป็นสิ่งที่ปรากฏหรือ เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่ถูกคาดหวัง และมีรูปแบบเป็นระบบการจัดการ ซึ่ง วิลเลียม (Williams, 2002) , โคกินส์ (Cokins , 2004) , อาร์มสตรอง (Armstrong , 2006) และ อากุนิส (Aguinis, 2007) ได้ให้ความหมายเอาไว้ และสามารถสรุปได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในรูปแบบวงจรการจัดการ ในการกำหนดความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การติดตามจัดเก็บข้อมูลสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานสามารถบรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง การสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำได้จริง และการให้สิ่งตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถทำได้ ทั้งนี้การจัดการผลการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ซึ่งสามารถสรุปได้ตามแนวคิดของอาร์มสตรอง (Armstrong , 2006) และวิลเลียมส์ (Williams, 2002) คือ คือการวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring and Improvement) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และ การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน (Rewarding Performance) โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ส่วนนี้มีความสัมพันธ์กันใน

ลักษณะวงจรการจัดการบนพื้นฐานของแนวคิดการวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Action)

จากองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานดังกล่าว ได้มีการศึกษาถึงคุณลักษณะในองค์ประกอบด้านต่างๆ คือ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ซึ่ง แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton , 1996) ได้กล่าวถึงการวัดปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จ (Performance Driver) เพราะการวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นส่วนผสมที่เหมาะสมของผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดตาม (Lag indicator) และปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จหรือตัวชี้วัดนำ (Lead indicator) การวัดปัจจัยทั้งสองประเภทนี้จะเป็นการวัดที่ “สมดุล” สอดคล้องกันทั้งในทิศทางจากบนลงล่างและทิศทางในแนวระนาบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ วิลเลียม (Williams,2002) ได้อธิบายถึง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอาจพิจารณาออกได้ 5 ด้านคือ การวัดเรื่องการสนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้าหมายทางกลยุทธ์ การวัดในเรื่องคุณภาพ การวัดในเรื่องจำนวน หรือปริมาณ การวัดในเรื่องประสิทธิภาพและมูลค่าเพื่อการเงิน การวัดความพึงพอใจของลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอก ในขณะที่ ดีน (Dean,2002) กล่าวถึงนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นสิ่งที่ทุกโรงเรียน จะต้องมีการให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย ของครูและเจ้าหน้าที่ช่วยระบุสิ่งที่ต้อง ปรับปรุง ช่วยในการเปิดเผยให้เห็นถึงศักยภาพของครู ระบุโอกาสในการพัฒนาช่วยสนับสนุน แนะนำในสิ่งที่ยากสำหรับการปฏิบัติงานของครู พัฒนาภาวะผู้นำและทักษะ ในการจัดการ สำหรับครูทุกระดับ และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการบรรลุถึงศักยภาพของ นักเรียนสำหรับสตีฟเฟอร์ (Stiffler,2006) ได้กล่าวถึงการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการ สำหรับพนักงานแต่ละคน ว่าต้องมีการถ่ายทอดลดหลั่นเป้าหมายจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่างทั่วทั้งองค์กร และสร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายบุคคล ส่วน โจนส์ เจนกิน และลอร์ด (Jones, Jenkin and Lord ,2006) ได้กล่าวถึงการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ในสถาบันการศึกษาว่า เป็นการ เปิดโอกาสให้ หัวหน้า งานและครูได้ร่วมกัน กำหนดถึงเป้าหมาย ในบทบาท ผลลัพธ์และ ความสามารถหลักของบุคคลการกระทำ ที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจถึงผล การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

สำหรับคุณลักษณะขององค์ประกอบในการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน แบรคเคน , ทิมเร็คและเชิร์ท (Bracken, Timmreck,Church , 2001) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการติดตามและพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานด้วยการให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน (Multisource feedback) ว่าจะต้องอยู่บนพื้นฐานของ พฤติกรรม ที่ชัดเจน สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ ขององค์กร และจะต้องเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัด ได้โดยการสังเกตหรือการประเมิน การสะท้อนกลับควรเชื่อถือได้ ทันเวลา ชัดเจน สอดคล้อง ปฏิบัติได้ และมีความเฉพาะเจาะจง ทั้งนี้สตีฟเฟอร์ (Stiffler , 2006) เสนอว่าควรมีการสนับสนุนให้ผู้จัดการใช้ระบบที่เสี่ยง มีแผนทดแทนบุคลากร ในตำแหน่งงานที่สำคัญ มีการจัดการระดับตำแหน่ง (Position management) การไหลของงาน

(Workflow) มีการรายงานและการวิเคราะห์ ทั้งนี้ โจนส์ , เจนกินส์และลอร์ด (Jones , Jenkin and Lord , 2006) ได้กล่าวถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้ฝึกสอนที่ประสบความสำเร็จในสถานศึกษาและการใช้ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ของครู โดย วิลสัน (Wilson,2007) ได้ศึกษาถึงแนวทางการโค้ช เพื่อผลการปฏิบัติงาน (Performance coaching) ว่าคือกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลค้นพบและลงมือทำในทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับพวกเขา

สำหรับคุณลักษณะขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มิเดิลวูดและคาร์ดโน (Middlewood&Cardno,2001)ได้กล่าวถึงความซับซ้อนในการประเมินการสอน โดยเฉพาะการถกเถียง ในเรื่องของนิยาม “การสอนที่ดี” และ “ครูที่มีผลงานดี ” ใครเป็นผู้ประเมิน ควรจะเก็บข้อมูลอะไร และอย่างไร ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ ควรเป็นประโยชน์ทั้งแก่ครูและนักเรียนและความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลงาน การให้รางวัล และการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งนี้ วิลเลียม (Williams,2002) ได้แบ่งประเภทของผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) เป้าหมายของงาน 2) พฤติกรรมและสมรรถนะที่ใช้ในการทำงาน เป็นแนวคิดที่ไม่ได้พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานเท่ากับผลลัพธ์ที่ได้ออกมาจากการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงานหรือพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานซึ่งเรียกว่าสมรรถนะ (Competency) ส่วนโกรท (Grote, 2005) ได้ศึกษา ถึงการกำหนดสัดส่วนการกระจายของผลลัพธ์ การประเมินผลงาน (Force distribution) ว่าคือ การ กำหนด สัดส่วนการกระจายของระดับผลการประเมิน ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้ หัวหน้างานให้ผลการประเมินเน้นหนักไปทางดีเกือบทั้งหมด แต่การกำหนดสัดส่วนดังกล่าวก็จะ เกิด ผลกระทบตามมา ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว การกำหนด สัดส่วน การกระจาย (Force Distribution) จึงควรกำหนดแบบยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม กับระดับ ผลงานของ สมาชิกในทีม ทั้งนี้สตีฟเฟอร์(Stiffler,2006) ได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ สำคัญของการวัดผล การปฏิบัติงานว่าการวัดผลงานขององค์กรและบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่คู่ขนานไปกับเรื่องความสอดคล้องของเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะการขับเคลื่อนผลงาน เป้าหมายขององค์กรและบุคคลจะต้องเชื่อมโยงถึงกันโดยตรง ส่วนเดวิด (David A. J , 2007)ได้กล่าวถึงความ สำคัญของ ข้อมูล ปัจจัยที่ทำการวัดผลงาน ว่าคุณค่าของข้อมูลจะขึ้นอยู่กับมิติในการวัดภายใน แต่ละตัวชี้วัด มิติของ รายงานจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าเราจะเก็บข้อมูลดิบที่จำเป็นอย่างไร ทั้งนี้เฟลทเชอร์(Fletcher,2008)ได้ทำการศึกษาเป้าหมายของการประเมินผลงานพบว่าประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักสองประการ คือ การประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลงานและการประเมินเพื่อจูงใจ และ พัฒนา การประเมินอาจารย์ควรรให้ผู้ถูก ประเมินเป็นผู้เลือกผู้ประเมินเอง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล ที่มี ความรู้ในงานและวิชาชีพ ที่ใกล้เคียงมากที่สุด และเป็นบุคคลที่ผู้ถูกประเมินให้ความนับถือ การประเมินควรประเมินโดยบุคคล รอบข้าง (Peer review)

ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพมากกว่าหัวหน้างาน ซึ่งจะทำได้มาซึ่งการ ประเมินความเชี่ยวชาญมากกว่าการจัดอันดับควรแยกประเด็นการประเมินระหว่างบทบาทด้านวิชาชีพเฉพาะทางและบทบาทด้านการบริหารให้ชัดเจน

สำหรับคุณลักษณะขององค์ประกอบด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน อาร์ม สตรองและเมอร์ริส(Armstrong and Murlis ,2001)ได้กล่าวถึงลักษณะของค่าตอบแทน ซึ่งพิจารณาจากผลงาน สมรรถนะ หรือทักษะของพนักงานหรือทีม โดยมองผลงานในฐานะสิ่งที่บุคคลบรรลุถึง และการสนับสนุนของบุคคลต่อผลงานของทีมหรือองค์กร โดยกำหนดรูปแบบค่าตอบแทนพิเศษที่หลากหลาย ทั้งนี้ วิลเลียม (Williams,2002)ได้แบ่งรางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 รูปแบบคือ การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน ทั้งนี้ ชิงโกส (Chingo,2002)กล่าวถึงการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อจูงใจตามผลงาน ซึ่งจะมีรูปแบบของแผนการจูงใจที่หลากหลาย เช่น แผนการจูงใจ ระดับบุคคล แผนการจูงใจระดับทีม โดยอาจกำหนดสัดส่วนการจ่ายค่าตอบแทนตามรายได้ สัดส่วนตามการบรรลุเป้าหมาย ส่วนสถิติเฟอร์ (Stiffler,2006) ได้เสนอให้มีการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานได้แสดงให้เห็นว่าการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานแก่บุคคล จะต้องเชื่อมโยงกับผลการวัดความสำเร็จในการบรรลุถึงเป้าหมายการปฏิบัติงาน เพราะหากผลการวัดไม่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลแก่บุคคล องค์กรก็จะไม่ถูกขับเคลื่อน ทั้งนี้ เจนเซน (Jensen ,2007) กล่าวถึง องค์ประกอบ และคุณลักษณะของการให้รางวัล ตอบแทนว่าผู้คนจะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่มีมากกว่าเงิน จึงควรพิจารณารางวัลประเภท อื่นที่ไม่ใช่เงิน โดยพิจารณาในภาพรวม ที่เรียกว่า “รางวัลทั้งหมด” ซึ่งประกอบไปด้วยวัฒนธรรมการทำงาน บรรยากาศการทำงาน ภาวะผู้นำและ ทิศทาง การเติบโตและโอกาส ในการพัฒนา ความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและงาน การสนับสนุนปัจจัยแห่งความสำเร็จในงาน และการให้ความยอมรับ

จากลักษณะสำคัญของการบริหารมหาวิทยาลัย ลักษณะเด่นของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ องค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ ได้มีการศึกษาถึงแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ พบว่ามีแนวปฏิบัติในปัจจุบันสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย ซึ่งสามารถสรุปได้คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานที่ต้องทดลองปฏิบัติงานในทุกภาคการศึกษา หากผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดหรือต่ำสุดจะได้รับแจ้งจากผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าหากผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับ บัญชาอาจแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องมีการร่วมปรึกษา (Counselling) กับพนักงาน เพื่อให้ได้รับสถานภาพเป็นพนักงานประจำ หรือให้ออกจากงาน ในกรณีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี ปีละ 3 ครั้ง เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน

ในทุกภาคการศึกษา มีองค์ประกอบในการประเมิน ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ ตามลักษณะของสายงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจะแจ้งความเห็นของตนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุงาน มีการประเมินผลประสิทธิภาพการสอน ทุกรายวิชาที่เปิดการเรียนการสอนประจำภาคการศึกษานั้นๆ ให้นักศึกษาเป็นผู้ประเมินในแต่ละรายวิชาเพื่อประเมินการสอน และจะสรุปผลและแจ้งผลการประเมินไปยังผู้สอนทุกคน และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) การประเมิน การเรียนการสอนประจำแต่ละภาคการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ผลการประเมินการสอน อาจนำไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาการทดลองปฏิบัติงานมีประชุมทางวิชาการการประเมินการเรียนการสอน(ทุกภาคการศึกษา) เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาลักษณะการเรียนการสอนตลอดจนการบริหารการจัดการ เพื่อประเมินผลการจัดการเรียนการสอนประจำภาคการศึกษา โดยจะประเมินทุกภาคการศึกษา และหาข้อสรุปเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ในด้านการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้วยการให้ทุนการศึกษา การไปศึกษา ฝึกอบรม ฝึกงาน และปฏิบัติการวิจัย การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Sabbatical Leave) การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ ส่วนการจ่ายค่าตอบแทน ได้แบ่งประเภทบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือบัญชีเงินเดือนสายปฏิบัติการ วิชาชีพ และบริหารทั่วไป บัญชีเงินเดือนสายวิชาการ บัญชีเงินเดือนสายบริหารวิชาการนอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ และมีการขึ้นเงินเดือน ปีละ 1 ครั้ง ภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ในอัตราร้อยละจากเงินเดือนฐาน มีการกำหนดวิธีการพิจารณาจัดสรรอัตราการเงินเดือนแก่พนักงานตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดในแต่ละปี โดยมีหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด สำหรับสวัสดิการอื่นๆ มีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าเล่าเรียนบุตรค่ารักษาพยาบาลบ้านพักบุคลากร สโมสรพนักงาน สถานพัฒนา เด็กก่อนวัยเรียน

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เพื่อพัฒนาช่วยเหลือส่งเสริมให้พนักงานได้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มากขึ้น ดึงศักยภาพของผู้ถูกประเมินออกมาให้เกิดประโยชน์ต่องาน ต่อความก้าวหน้าในการทำงานได้ดีขึ้น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น เพิ่มทักษะในการทำงาน รวมทั้งช่วยในการปรับปรุงตัวเอง และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นกลไกให้เกิดการรับรู้ถึงสภาพปัญหาของระบบงาน และหัวหน้างานจากผู้ปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงานและการจัดการต่างๆ เน้นการเป็นระบบที่โปร่งใสเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมทักษะในการประเมิน ถือเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บังคับบัญชาทุกคน ให้เกิดการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

ทั้งนี้ได้แบ่งกลุ่มผู้ถูกประเมินออกเป็น 4 กลุ่มโดยพิจารณาตามสายงานคือ พนักงานสายบริหาร วิชาการ พนักงานสายวิชาการ พนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ลูกจ้างของ มหาวิทยาลัย ในด้านการพัฒนาพนักงาน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้กำหนดให้มีการไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การไปปฏิบัติงานวิจัย การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ การไปเพิ่มพูนความรู้ทาง วิชาการ การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ การรับทุนเพื่อศึกษาต่อ สำหรับการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน พิจารณาจากผลสำเร็จของงาน โดยประเมินจากปริมาณตามภารกิจ และคุณภาพของงานความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานพฤติกรรมในการทำงาน และ คุณลักษณะส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้แบ่งการประเมินผลงาน ออกเป็น 3 ประเภทคือ การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานตาม รอบปีประเมิน และการประเมิน ผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาต่อสัญญาจ้างส่วนการขึ้นเงินเดือน พนักงานที่จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ต้องมีคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานในรอบ ปีประเมินตามหลักเกณฑ์ มีการจัดสวัสดิการ ให้พนักงาน เรื่องค่ารักษาพยาบาล กองทุนเงินสะสม สมทบ ค่าเล่าเรียนบุตร การประกันสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ การจ่ายค่าทำขวัญและค่าทำศพ บริการแพทย์เคลื่อนที่ ห้องออกกำลังกาย Fitness เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ทรัพย์สินทางปัญญา เครื่องแต่งกายในงานพิธีการ ชุดปฏิบัติ งานสำหรับพนักงาน รดรับส่งพนักงาน และที่พักบุคลากร

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธิธานการประเมินเพื่อการพัฒนา โดยยึดหลัก“ความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้” ปัจจุบันได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบหลายทางใน ลักษณะ 360 องศา เพื่อให้มีข้อมูลจากหลายแหล่งใช้ประกอบการพิจารณาของผู้ประเมิน มีการ ประเมินโดยองค์คณะบุคคล ใช้กลไกการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ทั้งในกระบวนการทำข้อตกลงร่วมกันก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การติดตามผลการทำงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำการทำงานให้พนักงานพัฒนา ปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วเสร็จให้ทำการแจ้งผล การประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบในรูปแบบของการปรึกษาหารือผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งแล้วนำไปพัฒนาปรับปรุงเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่ จำเป็นต่องานต่อไป ทั้งนี้ได้กำหนดปัจจัยการประเมิน ของพนักงานแต่ละกลุ่มตำแหน่ง โดยมี สัดส่วนการประเมินจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน แตกต่างกันตามสัดส่วนของผลสำเร็จของงานและ พฤติกรรมบุคคล ส่วนการขึ้นเงินเดือนประจำปี ปีละ 1 ครั้ง ภายในวงเงินงบประมาณรายจ่าย ประจำปีของมหาวิทยาลัย ขึ้นเงินเดือนตามระดับผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้ว ซึ่งพนักงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่มหาวิทยาลัยกำหนด และจะต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน โดยให้ขึ้นเงินเดือนตามสัดส่วนระยะเวลาปฏิบัติงาน เป็นเปอร์เซ็นต์ตามโครงสร้างบัญชีเงินเดือน ของมหาวิทยาลัยที่ใช้กับพนักงานสาย สำหรับการพัฒนานุเคราะห์ มหาวิทยาลัยกำหนดให้การ

พัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของบุคคล 3 ฝ่าย คือมหาวิทยาลัย ผู้บังคับบัญชาทุกคน ตัวพนักงาน มหาวิทยาลัยมีนโยบาย พนักงานแต่ละคนควรที่จะได้รับการพัฒนาอย่างน้อย 3 หลักสูตรต่อปี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย มีอำนาจตามข้อบังคับ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล ออกระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รวมทั้งสวัสดิการของพนักงานและลูกจ้าง โดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยมี 3 ประเภท คือพนักงานแบบไม่ประจำ พนักงานแบบประจำ และลูกจ้าง หมายถึง ลูกจ้างทดลองงาน ลูกจ้างตามสัญญาจ้างตำแหน่งของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตำแหน่งวิชาชีพ ได้แก่ ตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งวิชาชีพอื่นๆ และตำแหน่งบริหาร ให้คณะกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดงประเภทชื่อของตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

อัตราเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด พนักงานหรือลูกจ้างผู้ใดปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับเป็นที่พอใจของมหาวิทยาลัย ให้ถือว่าผู้นั้นมีความชอบ จะได้รับบำเหน็จความชอบเป็นค่าชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล หรือได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งแล้วแต่กรณี

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาและฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งปัจจุบันและอนาคต กำหนดให้มีการพัฒนาพนักงานลูกจ้าง การไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน การไปปฏิบัติงานวิจัย การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนคณาจารย์หรือพนักงาน การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานและลูกจ้าง มีระบบสวัสดิการประโยชน์แก่กุลและเงินตอบแทนในลักษณะต่างๆ แก่พนักงานและลูกจ้างตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยให้พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือนค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าเงินเดือนค่าจ้างหรือค่าตอบแทนที่ข้าราชการผู้นั้น หรือลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ และได้รับสวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่นรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าสวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่นที่ข้าราชการผู้นั้นหรือลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ

ทั้งนี้ได้มีการศึกษาแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ พบว่า มหาวิทยาลัยคอร์เนล (Cornell University) มีขั้นตอนในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือมีการระบุเป้าหมายหรือความรับผิดชอบ (Goals/Responsibilities) ผลสำเร็จที่ทำได้ และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว และกำหนดให้มีระดับของผลการปฏิบัติงาน (Performance level) 5 ระดับคือ ทำงานได้เกินกว่าสิ่งที่ถูกคาดหวังเสมอ มีผลงานเป็นเลิศ ทำงานได้เกินกว่าที่คาดหวังบ่อย ผลงานส่วนใหญ่มากกว่าที่ถูกคาดหวังทำงานได้ผลตามที่ถูกคาดหวัง ผลงานเป็นไปตามที่หน่วยงานคาดหวัง จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ไม่บรรลุสิ่งที่ถูกคาดหวังที่สำคัญๆ 1 หรือ 2 อย่าง จะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาผลงานและทำการติดตาม (Needs Improvement) และไม่สามารถบรรลุถึงสิ่งที่ถูกคาดหวังได้เลย จะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาผลงานและทำการติดตาม หรืออาจต้องเลิกจ้างหากจำเป็น (Fails to Achieve Expectations) มีการระบุทักษะที่จำเป็นต่อผลสำเร็จของงาน ประกอบไปด้วย ความรู้เรื่องงาน การแสดงให้เห็นถึงการให้ความเคารพต่อความแตกต่างในมุมมองของผู้อื่น การปรับตัว มีความยืดหยุ่น เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และแนวทางของผู้อื่น การพัฒนาตนเอง สร้างให้ตนเองมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ปรับตัวเข้าได้กับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จำเป็น การสื่อสาร แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการนำเสนอสิ่งที่คิดได้อย่างชัดเจน ทั้งการพูดและการเขียน รวมถึงทักษะในการฟัง การแบ่งปันความรู้ ข้อมูล การตั้งคำถามและการให้สิ่งที่จำเป็นเพื่อคำตอบที่เป็นทางบวก การทำงานเป็นทีม สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาและบรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน รับผิดชอบต่อความต้องการของผู้อื่น เสนอความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมมือกับผู้อื่น จิตรักบริการ เปิดตัวให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ เสนอตัวในการช่วยเหลือในเวลาและความต้องการที่เหมาะสม ทำให้ลูกค้าภายในและภายนอกพอใจ แสดงออกถึงความพร้อมรับการตรวจสอบในงานที่รับผิดชอบ ปฏิบัติหรือตัดสินใจบนฐานของจริยธรรมเมื่อปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนมหาวิทยาลัย รักษาความลับอย่างเหมาะสมในทุกด้านของงาน แรงจูงใจในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงการริเริ่ม กำหนดเป้าหมายที่จำเป็น ลงมือปฏิบัติ การคิดสร้างสรรค์ ตระหนักต่อความเสี่ยง มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม และกำหนดเป้าหมายหรือความรับผิดชอบใหม่สำหรับรอบการประเมินถัดไปเป้าหมายอาจจะต่อเนื่องจากความรับผิดชอบที่กำลังดำเนินการอยู่ รวมถึงการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงวันเวลาที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์ มีการบันทึกข้อคิดเห็นของบุคลากร ลงลายมือชื่อร่วมกันทั้งหัวหน้างานโดยตรง หัวหน้าระดับถัดไปและบุคลากรเอง

มหาวิทยาลัยโคโรลาโด (University Of Colorado) มีการกำหนดเป็นโปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ที่มีขอบเขตการใช้งานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ การจัดการผลการปฏิบัติงาน การจ่ายเพื่อตอบแทนผลสำเร็จ

(Achievement Pay) และการแก้ไขกรณีขัดแย้ง กำหนดความหมายของระดับผลงานเป็น 3 ระดับคือ เกินกว่าความคาดหวัง เป็นไปตามที่ ถูกคาดหวัง และต่ำกว่าความคาดหวัง การวางแผนผลการปฏิบัติงาน เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในช่วงใกล้เริ่มต้นรอบการประเมินใหม่ เพื่อกำหนดความคาดหวังและแผนงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานและเชื่อมโยงกับพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เป็นการกำหนดว่าจะประเมินอะไร ประเมินอย่างไร ประเมินเมื่อไร การติดตามพัฒนาด้วยรูปแบบผู้ฝึกสอน (Coaching) การประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน (Rating) โดยผู้ประเมิน มีการพูดคุยกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และลงลายมือชื่อเพื่อรับทราบ การตรวจสอบทบทวนโดยหัวหน้างานระดับถัดไป ก่อนจะสรุปผลแจ้งบุคลากรอย่างเป็นทางการ มีการกำหนดสมรรถนะหลัก เพื่อใช้ประเมินสมรรถนะ มีการเชื่อมโยงกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การวางแผนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ความสอดคล้องนี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถวัดผลที่ได้ออกมาจากงานมากไปกว่าทักษะ สมรรถนะ ผลลัพธ์ที่มีต่อเป้าหมายหน่วยงาน แต่รวมถึงการสนับสนุนเชิงบวกต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การจ่ายเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงาน มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อจ่ายตอบแทนผลการปฏิบัติงาน และกำหนดวงเงินที่ต้องใช้ในการจ่ายสำหรับแต่ละปี จ่ายให้บุคลากรแต่ละคนเป็นร้อยละของฐานเงินเดือน ยกเว้นกรณีเกินอัตราสูงสุดของช่วงเงินเดือนที่ได้รับอยู่แล้วจะได้รับเป็นเงินก้อนไม่มีการปรับฐานเงินเดือนกรณีแก้ไขกรณีข้อขัดแย้ง และมีการประกันคุณภาพ เพื่อทบทวนคุณภาพในการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย การจัดสรรระดับผลงานและการจ่ายเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (Ohio State University) มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนดเป็นนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร เน้นในเรื่องการช่วยเหลือให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่ดีที่สุดในการทำงาน และเป้าหมายอื่นๆ ให้ทิศทางและความชัดเจนเรื่องสิ่งที่คาดหวังในผลการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับและการพัฒนาโดยผู้ฝึกสอน (Coach) ในเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งในสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุง การกำหนดสิ่งจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา สนับสนุนเอกสารเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล สร้างความสมดุลระหว่างอิสระภาพและความพร้อมรับการตรวจสอบขององค์กรและบุคลากร กำหนดเป็นระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยผู้ฝึกสอน (Coaching) การให้ข้อมูลย้อนกลับรอบทิศทาง และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน เป็นการสรุปวงจรผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุง และเป้าหมายในอนาคต และกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานเป็น 5 ระดับคือ ผลงานเกินกว่าที่คาดหวังอย่างต่อเนื่อง บางครั้งผลงานเกินกว่าที่

คาดหวัง ผลงานได้ตามที่ถูกคาดหวัง บางครั้งผลงานต่ำกว่าที่ถูกคาดหวัง และผลงานต่ำกว่าที่ถูกคาดหวังอย่างต่อเนื่องมีการกำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินบุคลากร ในด้านคุณภาพการให้บริการ การเคารพและให้ความร่วมมือกับชุมชน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดการผลการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำ รวมถึงการทบทวนเป้าหมาย กรณีจำเป็น

มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University) มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนดเป็นโปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายของโปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อบรรลุถึงความเป็นเลิศในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร โปรแกรมจะสร้างความสอดคล้องในเป้าหมายของบุคลากรกับแผนงานของมหาวิทยาลัยและแผนการจัดสรรทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นและทันเวลาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการสร้างพื้นฐานให้ผู้บริหารรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ปฏิบัติและสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนในการเรียนรู้และพัฒนาในงานในปัจจุบันของตนเอง รวมถึงการพัฒนาแผนอาชีพสำหรับอนาคต มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ 3 ระดับคือ 1) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย 2) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน และ 3) บุคลากร มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนร่วมกันวางแผนผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรพบกันเพื่อทบทวนและกำหนดระดับทักษะ กำหนดแผนงาน เตรียมเป้าหมายในผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลในแต่ละช่วงเวลา บนพื้นฐานของแผนการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงาน ขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องตลอดทุกขั้นตอนผู้บริหารจะต้องให้คำปรึกษาหารือ เป็นผู้สอนงาน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร ร่วมกันติดตามความคืบหน้าเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนด รวมถึงการทบทวนเป้าหมายในช่วงกลางปีในกรณีที่จำเป็น ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารและบุคลากรมีความรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงเป้าหมาย เช่น ลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน ขั้นตอนการทบทวนแผนการจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมิน ผู้บริหารและบุคลากรทบทวนเอกสารเป้าหมายหลักและการวัดผล รวมถึงการพัฒนาแผนปฏิบัติการ บุคลากรระบุผลงานที่ปฏิบัติได้จริงเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายและร่วมกันทบทวนเป้าหมายทรัพยากรที่ต้องใช้รวมถึงแผนในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร ผู้บริหารใช้ผลการประเมินขั้นสุดท้ายสำหรับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี

มหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย (The University of South Australia) มีการกำหนดความรับผิดชอบ คือผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนผสมอยู่ในการสนับสนุน การให้ทุนการศึกษา การศึกษา การวิจัย ภายในมหาวิทยาลัย ผู้บริหารอาวุโส มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรในหน่วยงาน ในการปฏิบัติและรักษาไว้ซึ่งการจัดการผลการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้หลักการของมหาวิทยาลัย ทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรมีส่วนร่วมเข้าถึงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม สนับสนุน ให้คำปรึกษา เพื่อให้

บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร มีความรับผิดชอบในการสื่อสารเรื่องเป้าหมาย ลำดับความสำคัญและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน ช่วยเหลือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แสดงบทบาทผู้นำ ทำให้มั่นใจได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ รวมถึงการสรรหาทรัพยากรที่จำเป็น และบุคลากร ถูกคาดหวังในการเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการบรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีการวางแผนและวางมาตรการทบทวนการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินการจากบนลงล่าง จากแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและจากล่างขึ้นบนจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แผนการปฏิบัติงานของบุคลากรจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่สนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร

จากลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัย ลักษณะเด่นของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ องค์กรประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการ ประกอบกับข้อมูลผลการศึกษารูปแบบและลักษณะการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศในปัจจุบัน สามารถสังเคราะห์ข้อมูลและสรุปได้เป็นระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใ้องค์ประกอบและคุณลักษณะของระบบดังกล่าว เป็นกรอบและปัจจัยสำคัญในการตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามแนวทางของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เชาว์ โรจนแสง (2545 : 57) ,ปกรณ์ ปรียากร (2549) และ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) ได้มีการให้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร การพิจารณาสภาพปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ วิเลินและฮังเกอร์(Wheelen and Hunger ,2002) ได้อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ โดยเฉพาะขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก เพื่อการชี้บ่งถึง “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic Factor) และใช้เทคนิค SWOT เพื่อหาความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งสองด้าน ประกอบกับการพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบการวิเคราะห์ให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1. โดยที่มึนั้กัวิชาการกล่าวถึงการจัดการผลการปฏิบัติงาน ไว้ 3 ระดับ คือการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร การจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลเชิงบูรณาการกับองค์กร การวิจัยนี้จึงกำหนดขอบข่ายระดับการศึกษาไว้คือ การจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลเชิงบูรณาการกับองค์กร โดยสนใจศึกษาองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance monitoring and improvement) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) และด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน (Performance reward)

2. เนื่องจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทยมีทั้งมหาวิทยาลัยมีประสบการณ์ในการบริหารมายาวนานและมหาวิทยาลัยที่เพิ่งจะแปรสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐ การวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารมายาวนานจำนวน 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และเพื่อให้ทราบถึงแนวปฏิบัติการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ในระดับสากล จึงได้ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากมหาวิทยาลัยต่างประเทศ จำนวน 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยคอร์เนล (Cornell University) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University) มหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย (University of South Australia) มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University) และมหาวิทยาลัยโคโลราโด (University of Colorado)

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่มีการเรียนการสอนภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 295 คน จำนวน 345 คน ตามลำดับ

4. กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่นำเสนอในการวิจัยนี้ครอบคลุมพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ใน 2 ส่วน คือ กลยุทธ์ในการบริหารระบบ และกลยุทธ์ในขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีดำเนินการที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ในการบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. **ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** หมายถึง สิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่ถูกคาดหวัง

3. **การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** หมายถึง ระบบการจัดการที่กำหนดความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การติดตามจัดเก็บข้อมูลสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานสามารถบรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง การสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำได้จริง และการให้สิ่งตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถทำได้

4. **การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)** หมายถึง การกำหนดความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้สิ่งที่จะปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

5. **การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring and Improvement)** หมายถึง การจัดเก็บ รวบรวมข้อเท็จจริงและแนวโน้มของสิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและให้การสนับสนุนด้านต่างๆ แก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง

6. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)** หมายถึงการรวบรวมข้อมูลขั้นสุดท้ายจากสิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เพื่อสรุปเป็นระดับของผลการปฏิบัติงาน

7. **การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน (Rewarding Performance)** หมายถึง การให้สิ่งตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถทำได้ ทั้งในรูปแบบของสิ่งที่เป็นตัวเงินและสิ่งที่ไม่ใช่เงิน

8. **บุคลากร** หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

9. **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีดังนี้

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ คุณภาพในการทำงานของบุคลากรและประสิทธิภาพในการบริหารของมหาวิทยาลัยโดยรวม

2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้รูปแบบของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และแนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบสำหรับการจัดการทรัพยากรบุคลากรภายในองค์กร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- ตอนที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
- ตอนที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์
- ตอนที่ 4 การจัดการผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ในการศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ หลักการบริหารมหาวิทยาลัย การบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. หลักการบริหารมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยหรือการอุดมศึกษาเป็นการศึกษาแบบหนึ่งที่ทำให้แก่คนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ในขณะที่ประถมศึกษานั้นเป็นการศึกษาสำหรับเด็กเล็ก และมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่น โดยเหตุนี้จึงมักจะมีผู้เรียกการศึกษาระดับอุดมศึกษาว่า การศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) หรือการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา (Post-Secondary Education) เพราะเป็นการศึกษาที่ต่อจากระดับมัธยม การศึกษาคือความพยายามที่จะสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ตามแบบต่างๆ ที่แต่ละสังคมต้องการ การอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกันเป็นความพยายามทางสังคมที่จะให้คนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วก็ตาม ยอมรับแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของกลุ่มหรือสังคมที่คนเหล่านั้นอาศัยอยู่ แต่คนในวัยนี้ย่อมจะมีจินตนาการ แนวความคิดและความเชื่อต่างๆ เป็นของตนเองและมีมากกว่าวัยอื่นๆ และบุคคลจะชอบออกไปรับผิดชอบงานโดยตรง โดยเหตุนี้การอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้ผู้เรียนและผู้สอนมีอิสระและเสรีภาพรวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษา ค้นหา

ความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง บรรยากาศต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปิดโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ควรจะมีโดยกว้าง และมีอย่างอิสระ ไม่ถูกรอบหรือถูกจำกัดด้วยอิทธิพลของสังคมบางกลุ่ม เพราะถ้าการคิดค้นถูกสกัดกั้นเสียแล้ว ความก้าวหน้าของความรู้และความคิดก็จะหยุดชะงักกันไปทันที การศึกษาหาความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินไปในแบบของการค้นคว้าไปถึงจุดที่ไม่รู้แล้วก็เริ่มต้นที่ความไม่รู้ขึ้นมาใหม่อีก (ไพฑูรย์ สินดารัตน์, 2522)

ในด้านของจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาของไทย พบว่าในอดีตก่อนการพัฒนาประเทศในสมัยรัชกาลที่ 5 นั้น การดำเนินงานอุดมศึกษาของไทย จะกระจายอยู่ในความรับผิดชอบของสถาบันสังคมต่างๆ กัน คือ สถาบัน บ้าน วัด และวัง โดยสถาบันเหล่านี้ต่างก็มีหน้าที่หลักของตนเองอยู่แล้วแต่ก็จะให้การศึกษาไปด้วยพร้อมกัน สำหรับจุดมุ่งหมายของการอุดมศึกษาไทยตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบันได้สะสมกันมาหลายประการด้วยกันคือ การอบรมให้เป็นผู้ใหญ่ที่ดีในสังคม การผลิตคนเข้ารับราชการ การส่งเสริมวิชาชีพชั้นสูง การสนับสนุนการพัฒนาประเทศ การแก้ปัญหาการเมือง อย่างไรก็ตามเมื่อมาถึงในปัจจุบันเริ่มเห็นชัดได้ว่าจุดมุ่งหมาย บางประการมีความไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงสังคม มีการเรียกร้องจากสังคมให้มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ มีบทบาทในการรับใช้สังคมมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเรียกร้องในประเด็นอื่นๆ เช่น การกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนมากขึ้น ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมมากยิ่งขึ้น ให้เป็นประโยชน์กับบุคคลจำนวนมากขึ้น รวมถึงให้ส่งเสริมหลักการของการอุดมศึกษา อันได้แก่ความก้าวหน้าทางวิชาการ และความเป็นอิสระในการบริหารงานวิชาการ อันจะนำไปสู่ความเจริญเติบโตทางความรู้ในทุกๆ ด้านให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ โรนัลด์ บาร์เน็ต (อ้างถึงใน วิชัย ตันศิริ, 2550) ได้สรุปเอกลักษณ์ หรือหลักการแนวคิดที่เป็นตัวชูโรงการอุดมศึกษาโดยทั่วไปไว้ 12 ประการ คือ การแสวงหาความจริงและความรู้อันเป็นวัตถุประสงค์ การวิจัย การให้การศึกษาในแนวกว้าง (liberal education) ความเป็นตัวของตัวเอง เสรีภาพทางวิชาการ เป็นเวทีเปิดและเป็นกลางในการอภิปรายและการโต้เถียง การมีเหตุผล การพัฒนาความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ของนักศึกษา การพัฒนาความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเองทางความคิดของนักศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพและจิตใจของนักศึกษา เป็นศูนย์กลางของแนวคิดวิพากษ์วิจารณ์ในสังคม และการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมปัญญาชนของสังคม

โดยสรุปจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ต่างๆ รวมถึงการถูกคาดหวังอย่างหลากหลายจากสังคม โดยมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญ คือต้องการความเป็นอิสระ ทั้งในแง่ของวิชาการและการบริหาร เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน การคิดวิพากษ์วิจารณ์ การพัฒนาวิชาการ การพัฒนาคุณธรรม และจิตใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ภายใต้รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นอิสระเท่านั้น

2. การบริหารงานมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ มหาวิทยาลัยของรัฐ ที่เป็นนิติบุคคล ได้รับการจัดสรรงบประมาณเท่าที่จำเป็น ภายใต้การกำกับดูแลของทบวงมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการทุกๆ ด้าน รวมทั้งมีอำนาจในการบริหารการเงินและทรัพย์สิน โดยไม่ต้องนำรายได้ส่งกระทรวงการคลัง แต่ต้องตรวจสอบได้ในภายหลัง (ทินพันธ์ นาคะตะ , 2546)

การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้มหาวิทยาลัยมีอิสระจากการแทรกแซงของอำนาจรัฐ แต่จะต้องได้รับการตรวจสอบ ควบคุมกันไป ความมีอิสระในการกำหนดจุดมุ่งหมาย มาตรการ และการประเมินผลของตนเอง ทั้งในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารบุคคล การบริหารการเงิน และการบริหารวิชาการ ซึ่งรวมถึงความมีอิสระในด้านการสอน การวิจัย และการให้บริการแก่สังคม

ส่วนการกำกับมหาวิทยาลัย เป็นเรื่องของการกำกับดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด โดยมีการรายงานกลับอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้วยการกำหนดทิศทางและตรวจสอบการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของสังคม เพื่อกระจายโอกาสทางการศึกษา เป็นต้น ทั้งนี้ก็โดยวิธีกำหนดเป้าหมาย เกณฑ์มาตรฐาน ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข

สำหรับลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลไทย ทบวงมหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักการไว้ดังนี้ (ทินพันธ์ นาคะตะ , 2546)

1. มีสถานภาพเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่ใช่วิสัยวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคล และยังได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ โดยมีอิสระในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของตัวเอง ตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เว้นแต่เรื่องที่ต้องให้ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ ทั้งนี้จะต้องได้รับการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานภายหลัง

2. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้คือ ประการแรก กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจการที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งความต้องการของสังคม ประการที่สอง กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงานและการรายงานผลที่พร้อมจะรับการตรวจสอบได้ ประการที่สาม กำกับ ติดตาม ให้การดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย แผน และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ออกระเบียบข้อบังคับในการบริหารงานบุคคล งานวิชาการ การเงินและงบประมาณ และอื่นๆ และสภามหาวิทยาลัยรับผิดชอบผลการดำเนินงานต่อรัฐบาล

3. การบริหารงานบุคคล การเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย จะต้องผ่านการประเมินศักยภาพบุคคล ตามระเบียบข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด บุคลากรไม่อยู่ภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

4. การบริหารวิชาการ ให้เสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัย แต่จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานทางวิชาการที่กำหนดโดยหน่วยงานกลาง เช่น สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจอนุมัติ หลักสูตรและเปิดการสอน อนุมัติจัดตั้ง ยุบ เลิกหน่วยงานต่างๆ

5. การบริหารงบประมาณและทรัพย์สิน มีหลักการดังนี้ คือ ประการแรก รัฐบาลจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไป ให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ประการที่สอง มหาวิทยาลัยกำหนดระบบบริหารงบประมาณการเงิน บัญชี และทรัพย์สินของตนเอง โดย ส.ต.ง. จะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายหลัง ประการที่สาม รายได้ของมหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ประการที่สี่ กรณีที่รายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่าย รัฐพึงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น ประการที่ห้า มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดิน และทรัพย์สินได้จัดหาประโยชน์จากราชพัสดุและทรัพย์สิน และสามารถหารายได้จากแหล่งต่างๆ ได้ด้วย ประการที่หก รัฐสนับสนุนงบประมาณ ค่าใช้จ่ายประจำในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา โดยมหาวิทยาลัยต้องนำรายได้อื่นมาสมทบ ส่วนค่าใช้จ่ายในการลงทุน รัฐจัดสรรให้ตามโครงการ และตามความจำเป็น รวมทั้งรัฐให้การสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนขอยอดเงินต้นด้วย

3. การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยที่แปรสภาพจากหน่วยงานภาครัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารต่างๆ จากรูปแบบราชการดั้งเดิม ทั้งในด้านของการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยการนำแนวคิดด้านการบริหารสมัยใหม่มาใช้ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน, 2551)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้เกิดปัญหาขึ้นหลายประการในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรด้านวิชาการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษานักวิชาการที่มีอยู่ได้ หลายคนลาออกจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปทำงานที่อื่น มหาวิทยาลัยไม่สามารถดึงดูดบัณฑิตรุ่นใหม่ที่มีสติปัญญาดีให้เข้ามาเป็นอาจารย์และใช้ชีวิตเป็นนักวิชาการได้ และไม่สามารถจูงใจให้ผู้ที่อยู่ในระบบแล้วอุทิศตนและพัฒนาตนเป็นนักวิชาการที่เป็นเลิศได้ เนื่องจากขาดโอกาสในการทำงานวิชาการที่ดีและมีภารกิจด้านอื่นที่จำเป็นในการเลี้ยงชีพ สภาพการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยรัฐในช่วงเวลาที่ผ่านมาจึงอยู่ในภาวะวิกฤติ มีความสลับซับซ้อนต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ การแก้ไขที่จุดหนึ่งจุดใดอย่างเดียวยังไม่เป็นผล (จรัส สุวรรณเวลา, 2545)

นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลในระบบราชการเช่นเดียวกับระบบราชการอื่นๆ คือ เป็นการบรรจุตามตำแหน่งที่มี

อยู่ มีรายละเอียดของงานที่มอบหมายยังไม่ชัดเจนมากนัก มีการคัดเลือกบุคลากรในวงที่ค่อนข้างแคบ การคัดเลือกยังไม่มีการขึ้นตอนที่รับประกันคุณภาพได้เต็มที่ เมื่อได้รับการบรรจุแล้วก็จะไปตลอดอายุเกษียณ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งใช้เวลานาน การประเมินตรวจสอบในเชิงของคุณภาพยังมีไม่มากนัก การให้รางวัลและการจูงใจเพื่อให้อำนาจงานวิชาการยังมีไม่มากและชัดเจนพอ สภาพการทำงานยังเป็นแบบงานประจำเป็นหลัก การจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะนี้ไม่กระตุ้นให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาได้ผลิตและสร้างผลงานอย่างมากพอ สภาพเหล่านี้คือปัญหา และข้อจำกัดของการจัดการทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ดังนั้นภายหลังจากการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลจากรูปแบบเดิมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ข้างต้น เพราะทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างมาก นั่นคือคณาจารย์จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของอุดมศึกษา คือความเป็นเลิศทางวิชาการ กลุ่มผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันนโยบายความเป็นเลิศทางวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบริการทางวิชาการอื่นๆ ก็จะเป็นกำลังสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในทุกๆ ด้าน การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งของสถาบันอุดมศึกษา (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2546) นอกจากนี้ยังพบว่าทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรอื่นคือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง มีภารกิจหลักที่รับผิดชอบคือ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทะนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญเพราะเป็นการทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นงานที่ท้าทาย (สุกัญญา โฉมวิไลกุล, 2547) ดังนั้นการพัฒนา ระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงมีความจำเป็น เพื่อรักษาคนดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร (ทินพันธ์ นาคาคะ, 2546)

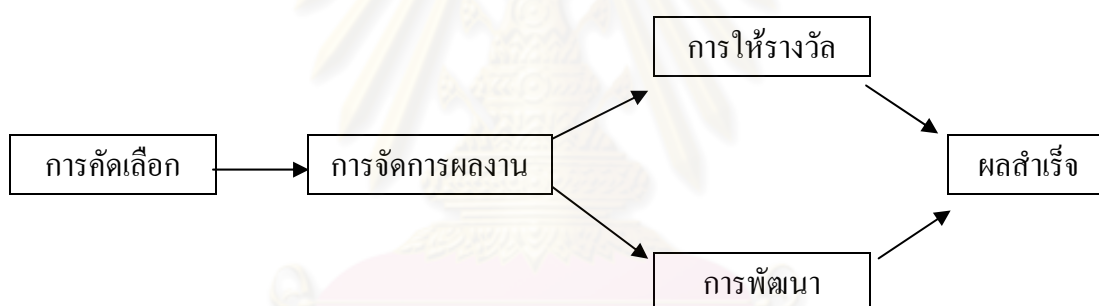
3.1 ความหมายและรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

การบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีลักษณะสำคัญคือความเป็นอิสระ และคล่องตัว ดังนั้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงต้องการระบบการบริหารต่างๆ รวมถึงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีความคล่องตัว และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เพราะมนุษย์เป็นผู้ลงมือ ลงแรง ออกความคิด ผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ แต่เนื่องจากมนุษย์มีความหลากหลาย แต่ละบุคคลล้วนแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีระบบหรือวิธีการในการบริหารทรัพยากรบุคคลกร ให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และขวัญกำลังใจ

ใจที่ดี สามารถสร้างสรรค์งานหรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางตาม
ที่องค์กรคาดหวัง

อาร์มสตรอง (Armstrong , 2006 : 1) ได้ให้คำนิยามของการบริหารทรัพยากรบุคคล ว่า
หมายถึง “ แนวทางเชิงกลยุทธ์และเกี่ยวเนื่องกันขององค์กรในการจัดการคนทำงานซึ่งถือว่าเป็น
ทรัพย์สินที่มีค่าที่สุด เพื่อให้สนับสนุนต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งในรูปแบบปัจเจกบุคคล
หรือร่วมมือกัน ” ซึ่งคำนิยามดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กร บุคลากร
และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งต้องถูกจัดการให้สอดคล้อง ประสาน สนับสนุนซึ่งกันและกัน
อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาร์มสตรองได้มีการศึกษาและสามารถสรุปรูปแบบของการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล ออกได้ดังนี้

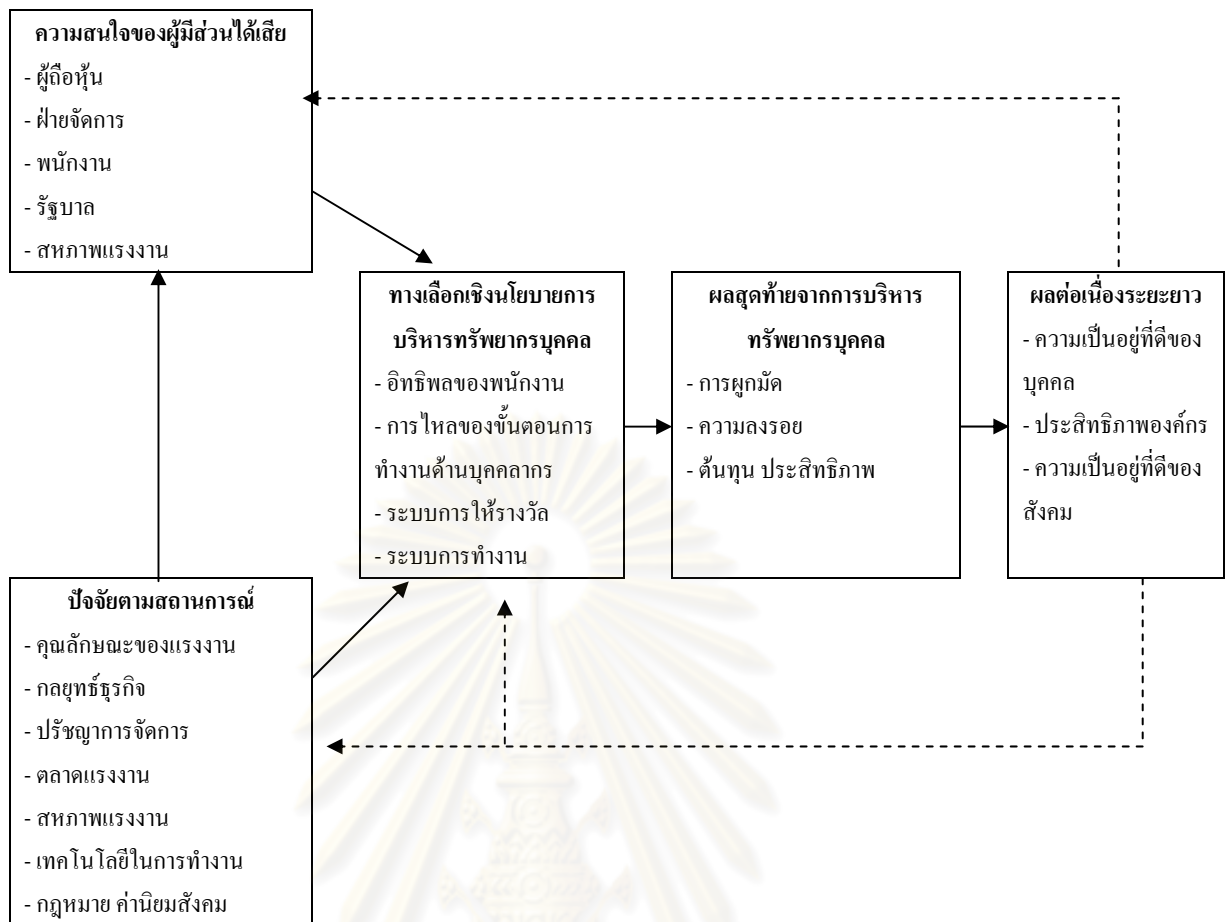
1. รูปแบบของมิชิแกนสกูล (Michigan School) เสนอให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
และโครงสร้างองค์กรควรจะถูกจัดการในรูปแบบที่เข้ากันได้พอดีกับกลยุทธ์องค์กร ทั้งนี้มีการ
อธิบายวงจรด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการทั่วไปที่ใช้ในทุกองค์กร ดัง
แผนภาพ



แผนภาพที่ 2.1 วงจรด้านทรัพยากรบุคคล รูปแบบของมิชิแกนสกูล (Armstrong , Performance
Management : key strategies and practical guidelines , 2006)

จากแผนภาพข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงกิจกรรมของการบริหารทรัพยากร
บุคคลขององค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคลากร การจัดการผลงาน การให้รางวัลตอบแทนผล
การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะส่งผลสุดท้ายต่อความสำเร็จขององค์กร

2. รูปแบบของฮาร์วาร์ดสกูล (Harvard School) ซึ่งเชื่อว่าในปัจจุบันมีแรงกดดันและความ
ต้องการเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งแรงกดดันนี้ทำให้ต้องมองเรื่องการ
บริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาวและพิจารณาในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่มีศักยภาพมากกว่าเพียง
ค่าใช้จ่าย และเห็นว่าหัวหน้าสายงานหลักทุกระดับจะต้องเข้ามารับผิดชอบในการตัดสินใจและ
ดำเนินการซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน



แผนภาพที่ 2.2 วงจรด้านทรัพยากรบุคคล รูปแบบของฮาวาร์ดสกูล (Armstrong , Performance Management : key strategies and practical guidelines , 2006)

จากแผนภาพ ลักษณะสำคัญของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

1. มีการให้ความใส่ใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย ไม่ว่าจะเป็นรัฐบาล ผู้ถือหุ้น ฝ่ายจัดการ พนักงาน หรือสหภาพแรงงาน
2. มีการให้ความสนใจในความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าของและพนักงาน เช่นเดียวกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ
3. มีการขยายขอบเขตของบริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลให้รวมไปถึงอิทธิพลของพนักงาน , โครงสร้างของงานและรูปแบบของการอำนาจการ
4. มีการรับรู้ถึงอิทธิพลของบริบทในภาพกว้างทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ และสังคมวัฒนธรรม ที่มีผลต่อการเลือกทางกลยุทธ์ของฝ่ายจัดการ

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลฮาวาร์ดสกูล นี้เน้นข้อเท็จจริงว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเป็นความใส่ใจของการจัดการ โดยทั่วไป ไม่ใช่เฉพาะหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเท่านั้น

3.2 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

อาร์มสตรองได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้กล่าวถึงเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้ (Armstrong , 2006)

1) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแหล่งของความสามารถขององค์กรที่จะทำให้องค์กรได้เรียนรู้ และใช้ให้เกิดประโยชน์ใหม่ๆ

2) การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะ ที่กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร จะเป็นสิ่งที่กำหนดว่าองค์กรจะแข่งขันได้อย่างไร

3) ทูมนมนุษย์เป็นการแสดงถึงปัจจัยด้านมนุษย์ในองค์กร การประสานเรื่องความเฉลียวฉลาด ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้องค์กรมีคุณลักษณะเฉพาะ ซึ่งส่วนประกอบด้านมนุษย์นี้มีความสามารถในการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งหากได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสมจะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะอยู่รอดได้ในระยะยาว

4) การบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะขององค์กร ซึ่งเป็นผลผลิตจากกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร

5) การบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งหมายที่จะเพิ่มแรงจูงใจ การงานและข้อผูกมัดโดยการริเริ่มนโยบายและกระบวนการซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่าบุคคลมีคุณค่าและได้รับรางวัลในสิ่งที่พวกเขาทำสำเร็จ และได้รับรางวัลสำหรับการเพิ่มขึ้นของระดับทักษะและสมรรถนะ

6) การบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งหมายในการสร้างบรรยากาศซึ่งก่อให้เกิดผลิตภาพ ซึ่งผลิตภาพนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน

จากรูปแบบโดยทั่วไปและเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจัดการทรัพยากรบุคคลด้วยรูปแบบที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อผลสำเร็จ เนื่องจากองค์กรจะมีบุคลากร ที่มีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ได้มีการศึกษาผลกระทบของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีต่อองค์กร สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ผลการวิจัยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลสำเร็จขององค์กร

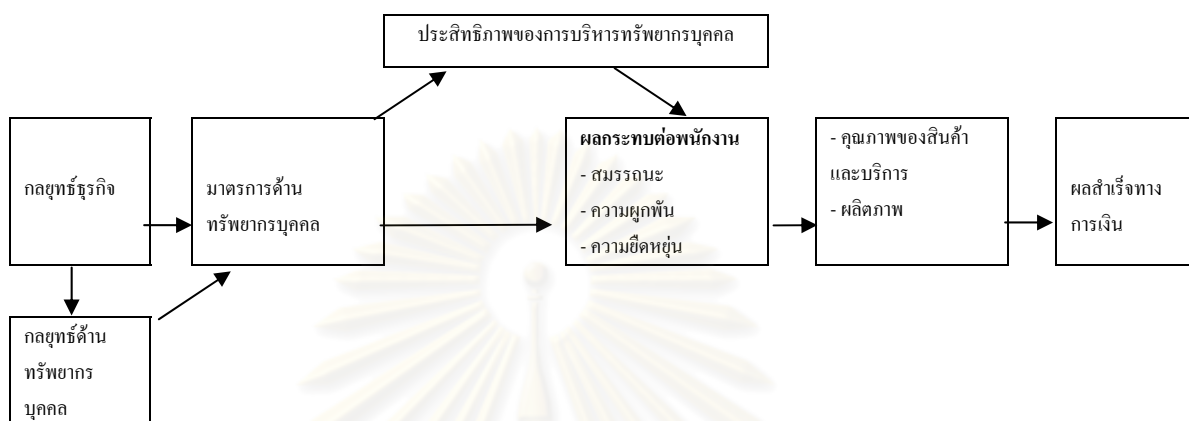
ผู้วิจัย	วิธีการวิจัย	ผลการวิจัย
Arthur (1990, 1992,1994)	ประเมินผลกระทบของประสิทธิภาพแรงงานและปริมาณของเสียจากการผลิตและอ้างอิงถึงการมีอยู่ของกลยุทธ์การผูกพันระดับสูงและการควบคุมของบริษัทเหล็กในอเมริกา 20 บริษัท	องค์กรที่มีกลยุทธ์การผูกพันระดับสูง มีระดับผลิตภาพและคุณภาพสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์การควบคุม

ผู้วิจัย	วิธีการวิจัย	ผลการวิจัย
Huselid (1995)	วิเคราะห์จากผลการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่ส่งไปยังบริษัทในอเมริกาจำนวน 968 บริษัท เพื่อสำรวจการใช้วิธีดำเนินงานแบบ High performance work practice การ Synergy ระหว่างสิ่งเหล่านี้และการ Align เข้ากับกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กร	ผลิตภาพได้รับอิทธิพลจากแรงจูงใจของพนักงาน ผลสำเร็จทางการเงินได้รับอิทธิพลจากทักษะและแรงจูงใจของพนักงาน และโครงสร้างองค์กร
Huselid and Becker (1995)	ใช้ดัชนีระบบทรัพยากรบุคคลเพื่อชี้ระดับการปรับใช้ระบบ High performance work practice ของ 740 บริษัท	บริษัทที่มีค่าในดัชนีสูงมีระดับผลงานทั้งทางเศรษฐศาสตร์และสถิติในระดับสูง
Becker (1997)	ผลจากปริมาณ โครงการวิจัยที่ประเมินผลกระทบจากกลยุทธ์ต่อค่านิยมของผู้มีส่วนได้เสียที่มีต่อระบบ High performance work practice	ระบบ High performance มีผลกระทบตรงเท่าที่มันดำรงอยู่ในโครงสร้างการจัดการ
Patterson (1997)	ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผลสำเร็จทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กรและจำนวนการใช้มาตรการด้านทรัพยากรบุคคล	มาตรการด้านทรัพยากรบุคคลแสดงค่านัยสำคัญในความสามารถในการทำกำไร(19%) และผลิตภาพ(18%) มี มาตรการด้านทรัพยากรบุคคล 2 ด้านที่มีนัยสำคัญคือ 1) การได้มาและการพัฒนาทักษะพนักงาน 2) การออกแบบงานที่รวมถึงการยืดหยุ่น ความรับผิดชอบ ความหลากหลายและการใช้ทีมที่เป็นทางการ
Thomson (1998)	ศึกษาผลกระทบของ High performance work practice เช่น การทำงานเป็นทีม การประเมินผล การย้ายสับเปลี่ยนงาน การใช้โครงสร้างค่าจ้างแบบ Broad-band และการแบ่งปันข้อมูลทางธุรกิจ ของ 623 บริษัทด้านการบิน	จำนวนของมาตรการด้านทรัพยากรบุคคลและสัดส่วนของพนักงานที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรที่สำเร็จและไม่สำเร็จ

ผู้วิจัย	วิธีการวิจัย	ผลการวิจัย
Guest (2000a)	วิเคราะห์ผลสำรวจที่ทำงาน 2000 แห่งและ มุมมองของพนักงาน 28,000 คน	พบความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่าง การบริหารทรัพยากรบุคคล ทัศนคติ ของพนักงาน และผลสำเร็จของที่ ทำงาน
Guest (2000b)	สำรวจองค์กรเอกชน 835 แห่ง และ สัมภาษณ์นักบริหารทรัพยากรบุคคล 610 คน และผู้นำสูงสุด 462 คน	การใช้มาตรการด้านทรัพยากร บุคคลมากยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันของพนักงานมากขึ้น และส่งผลต่อความเชื่อมโยงใน ระดับสูงกับผลิตภาพและคุณภาพ ของการให้บริการ
Purcell (2003)	การศึกษาของมหาวิทยาลัย University of Bath longitudinal ศึกษาว่าการบริหาร ทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบต่อผลสำเร็จ ขององค์กรอย่างไร (12 องค์กร)	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรที่ประสบผลสำเร็จที่สุดมี สิ่งที่นักวิจัยเรียกว่า “แนวคิดที่ ยิ่งใหญ่ (the big idea) นั่นคือมี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการบูรณาการ ของค่านิยม ที่ฝังตรึง คงทน การ ร่วมมือ การวัดและการจัดการ - มีหลักฐานชี้ชัดการดำรงอยู่ ระหว่างทัศนคติที่ดีกับนโยบายและ มาตรการด้านทรัพยากรบุคคล , ระดับของความพึงพอใจ , แรงจูงใจ และความผูกพัน , และผลสำเร็จใน การปฏิบัติการ - การนำเอานโยบายและมาตรการ ออกสู่การปฏิบัติ (ไม่ใช่จำนวน มาตรการ) เป็นส่วนประกอบที่ สำคัญในการเชื่อมโยงการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเข้ากับผลสำเร็จทาง ธุรกิจและเป็นภารกิจพื้นฐานของ หัวหน้าสายงานหลัก

ที่มา :Armstrong , Strategic Human Resource Management : a guide to action, 2005 :73-74

จากตาราง จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อเป้าหมายองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้ Guest (2000b) ยังได้แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลสำเร็จ แสดงได้ตามแผนภาพ



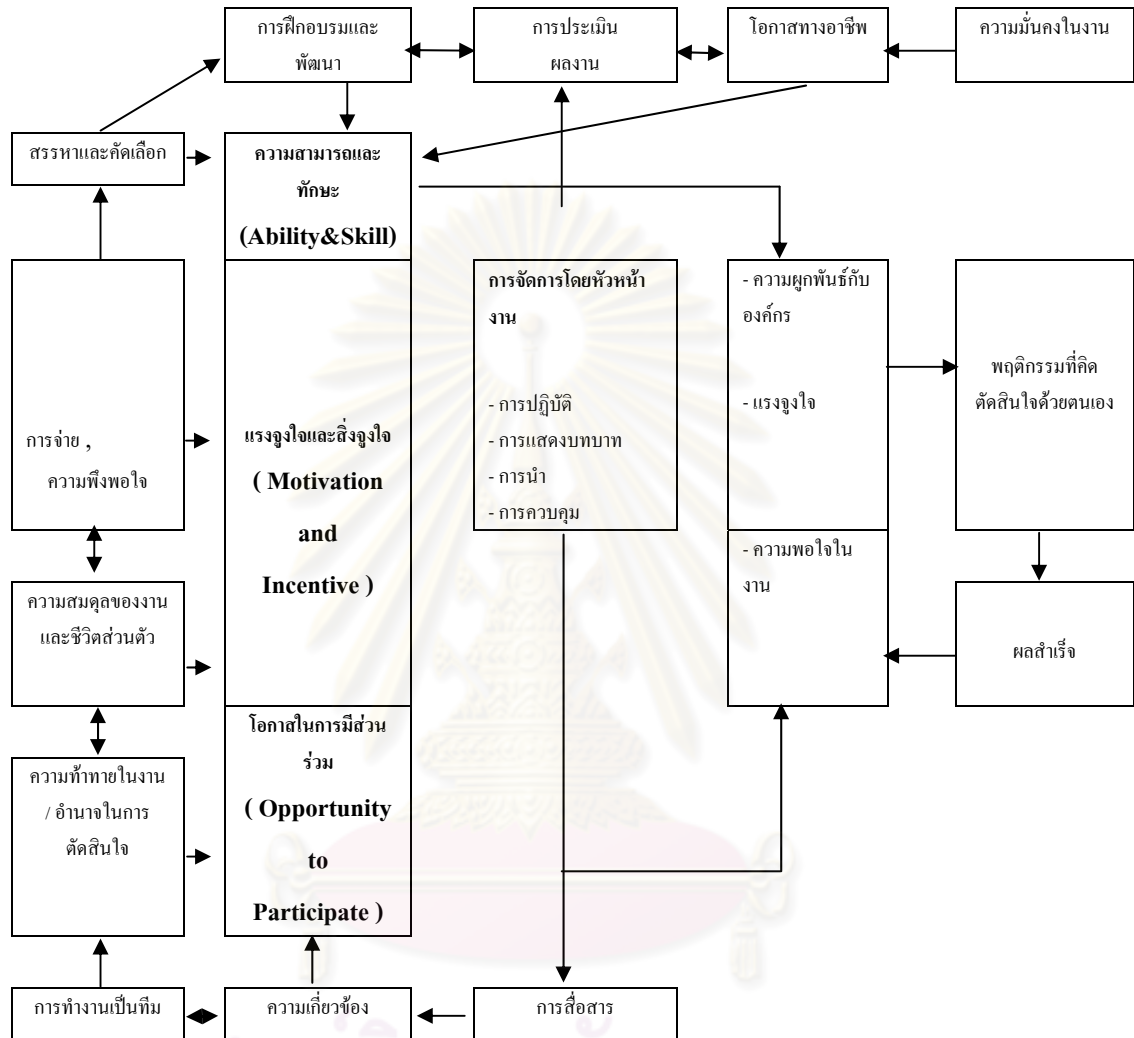
แผนภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลสำเร็จ

ที่มา : Armstrong , Strategic Human Resource Management : a guide to action, 2005

จากแผนภาพ แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงมาจากกลยุทธ์ทางธุรกิจในลักษณะการบูรณาการในแนวดิ่ง จากนั้นก็จะเป็นการกำหนดมาตรการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขึ้นมาเพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีความชัดเจน ทั้งนี้จะเห็นว่ามาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็จะได้รับผลกระทบจากกลยุทธ์ธุรกิจโดยตรงเช่นกัน ทั้งนี้ประสิทธิภาพและผลการดำเนินการ จากมาตรการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะส่งผลกระทบต่อสมรรถนะ ความผูกพัน และความยืดหยุ่น ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ อันจะส่งผลต่อเป้าหมายสุดท้ายขององค์กร

เพอร์เซล (Purcell, 2003) ได้เสนอแนวคิดเรื่องผลสำเร็จในการทำงานว่าเป็นส่วนประกอบของ ความสามารถ (Ability) + แรงจูงใจ (Motivation) + โอกาส (Opportunity) ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพ 2.4 เป็นการเสนอรูปแบบเรื่องผลสำเร็จในการทำงานว่าเป็นส่วนประกอบของความสามารถ (Ability) + แรงจูงใจ (Motivation) + โอกาส (Opportunity) - AMO โดยพบว่านโยบายหรือมาตรการด้านนอก 11 ด้าน ได้ถูกระบุขึ้นเพื่อป้อนเข้าสู่ AMO และสิ่งสำคัญประการที่สองของรูปแบบก็คือส่วนของ “หัวหน้าสายงานหลัก” ซึ่งถูกให้ความใส่ใจเนื่องจากในความเป็นจริงนั้นนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลทุกเรื่องจะถูกประยุกต์สู่การปฏิบัติโดยหัวหน้างานเหล่านี้ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้นโยบายมีชีวิต สำหรับปัจจัยด้านความผูกพันกับองค์กร แรงจูงใจและความพึงพอใจ จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่คิดตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสำเร็จออกมา ในขณะที่ผลสำเร็จใน

ตัวของมันเองก็จะก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร แรงจูงใจและความพึงพอใจในงานเช่นกัน แสดงได้ตามรูปแบบของ Purcell



แผนภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ของความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และโอกาส (Opportunity)

ที่มา : Armstrong , Strategic Human Resource Management : a guide to action, 2005

3.3 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผลสุดท้ายของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางทั่วไปในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความตั้งใจขององค์กรที่จะไปสู่ทิศทางในอนาคตที่ต้องการ กระบวนการนี้จะประกอบไปด้วยการตัดสินใจเพื่อกำหนดรูปแบบที่องค์กรจะนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และกำหนดเนื้อหาเฉพาะที่ทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะมุ่งเน้นไปที่ความตั้งใจเฉพาะขององค์กรว่าสิ่งใดที่จำเป็นต้องทำและสิ่งใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเรื่องทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะกำหนดว่าสิ่งใดที่องค์กรตั้งใจจะทำเกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และสิ่งเหล่านี้จะบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจและระหว่างกันเอง ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวแบ่งออกได้ 2 รูปแบบ คือ

1. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลแบบรวม (Overarching HR Strategy) เป็นความตั้งใจโดยทั่วไปขององค์กรที่บอกว่าจะจัดการและพัฒนาบุคลากรอย่างไร จะมีขั้นตอนอย่างไรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดึงดูดและรักษามูลค่าที่ต้องการ มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะมีความผูกพัน มีแรงจูงใจ และมีสัญญาณกับองค์กร เป็นการแสดงออกของถ้อยแถลงกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมายซึ่งกำหนดกรอบให้กับ กลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงอื่นๆ เป็นการสนใจต่อประสิทธิภาพโดยภาพรวมขององค์กรซึ่งสามารถบรรลุได้โดยความได้เปรียบในทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร กลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นในการพัฒนากระบวนการซึ่งสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านองค์กร กลยุทธ์การจัดการด้านวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์การจัดการความรู้ กลยุทธ์การสร้างความผูกพัน กลยุทธ์การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ กลยุทธ์การจัดการคุณภาพ กลยุทธ์การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

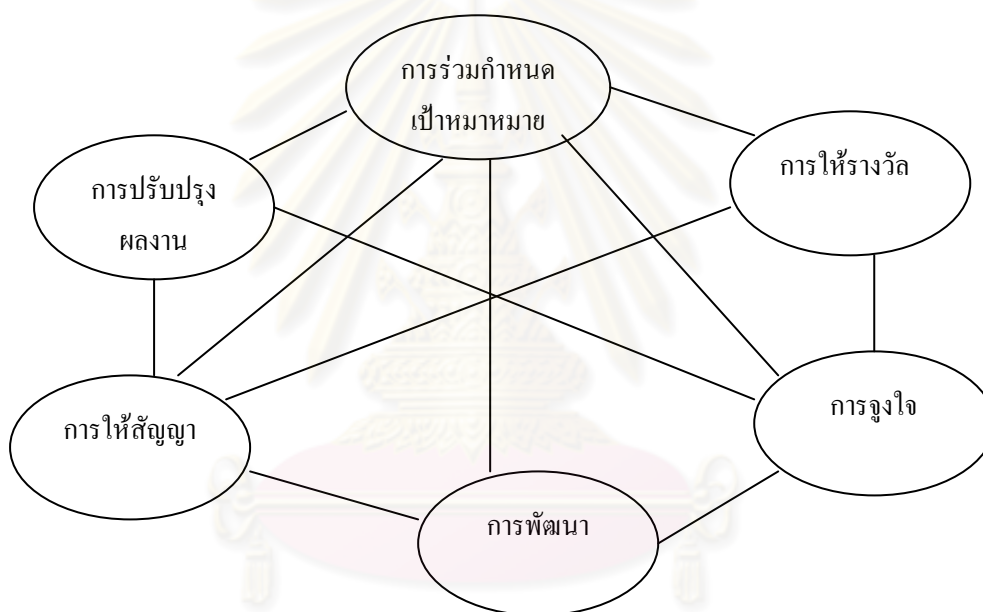
กลยุทธ์เหล่านี้เป็นกลยุทธ์ในภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการกลยุทธ์เฉพาะด้านของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในเรื่องการสรรหา การเรียนรู้และพัฒนา การให้รางวัล การบริหารความสัมพันธ์พนักงาน ซึ่งจะเข้ามาเป็นส่วนสนับสนุนเพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ ซึ่งการบูรณาการดังกล่าวมีสองรูปแบบคือการบูรณาการในแนวตั้ง (Vertical Integration) และการบูรณาการในแนวระนาบ (Horizontal Integration)

การบูรณาการในแนวตั้ง (Vertical Integration) สามารถพิจารณาได้สองรูปแบบคือการบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ

1) การบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (Culture integration) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ขององค์กร หรือออกแบบกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลให้มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรตามทิศทางที่ต้องการ สิ่งนี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ออกปฏิบัติ

2) การบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy integration) โดยประเด็นทางธุรกิจที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ประกอบไปด้วย ความตั้งใจในการเติบโต การลดขนาดกิจการ การรวมกิจการ การเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันผ่านนวัตกรรมเพื่อสร้างความต่างของสินค้าและบริการ การเพิ่มผลผลิตภาพ การเพิ่มคุณภาพ ความรู้สึกที่จำเป็นต้องพัฒนาให้ดีขึ้น วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ หรือวัฒนธรรมอื่นๆ ที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง หรือการเปลี่ยนแปลงปรัชญาองค์กรที่สำคัญๆ

การบูรณาการในแนวระนาบ (Horizontal Integration) เป็นการสอดรับกันระหว่างกระบวนการภายในของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะส่งเสริมและแลกเปลี่ยนกัน ตัวอย่างของการบูรณาการภายในเช่น ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งสามารถแสดงได้ตามแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.5 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในรูปแบบการบูรณาการของกระบวนการ

การภายในของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (Armstrong , Strategic Human Resource Management : a guide to action, 2005)

2. กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลแบบเฉพาะทาง (Specific HR Strategy) เป็นการกำหนดว่าองค์กรมีความตั้งใจที่จะทำอะไร ในแต่ละด้านของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดการสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะชนะในสงครามแข่งขันคนเก่งได้อย่างไร การสรรหาบุคลากร เป็นการจ้าง เชิญชวน และรักษาคคนมีคุณภาพ สูงไว้กับองค์กร การเรียนรู้และพัฒนา เป็นการจัดสภาพแวดล้อมที่พนักงานถูกกระตุ้นให้เรียนรู้และพัฒนา การให้รางวัล เป็นการกำหนดว่าองค์กรต้องทำอะไรในระยะยาว เพื่อพัฒนานโยบายด้านค่าจ้าง ให้สอดรับ

กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย การบริหารพนักงานสัมพันธ์ เป็นการกำหนดความตั้งใจที่องค์กรจะทำและจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน เป็นต้น

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประเภทหนึ่งที่มีลักษณะบูรณาการกระบวนการภายในของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจที่ดี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร

ตอนที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การศึกษาเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ การจัดการผลการปฏิบัติงาน สภาพปัจจุบันของการจัดการผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

1.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน (Performance)

เบนทรี (Bentley,1996) กล่าวว่าไว้ว่าผลการปฏิบัติงาน (Performance) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ ความคาดหวัง ผลลัพธ์ และผลสำเร็จ ซึ่งความคาดหวัง หมายถึง สิ่งที่เราคาดการณ์ล่วงหน้าหรือคิดว่าจะเกิดขึ้น ผลลัพธ์ หมายถึง สิ่งที่เป็นผลออกมาจากความพยายามของเราเพื่อให้บรรลุความคาดหวังที่ตั้งไว้ และผลสำเร็จ หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลลัพธ์ที่มีต่อสถานะแวดล้อมที่เราปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเนื่องจากผลลัพธ์จากสิ่งที่เราทำให้เกิดขึ้นมา

วิลเลียม (Williams,2002) กล่าวถึง ผลการปฏิบัติงานว่าสามารถมองได้สองระดับคือ ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Organizational Performance) ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่เป้าหมายและมีส่วนมุ่งเน้นที่กระบวนการ การปรับตัว หรือการเรียนรู้ และผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Individual Performance) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จ ซึ่งมีบางแนวคิดให้ผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับพฤติกรรม

อาร์มสตรอง (Armstrong,2006) กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึงการบรรลุซึ่งเป้าหมายที่วัดได้ แต่ผลการปฏิบัติงานก็ไม่ใช่เพียงสิ่งที่คนบรรลุถึงเท่านั้น แต่หมายถึงวิธีการที่ใช้ในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย โดยผลการปฏิบัติงานที่สูงเป็นผลมาจากพฤติกรรมที่เหมาะสม การใช้ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้น จากการที่บุคคลได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่ถูกคาดหวัง

1.2 ความหมายของการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

วิลเลียม (Williams,2002) ได้นิยามออกเป็น 3 มุมมองคือการจัดการผลการปฏิบัติงานในฐานะระบบเพื่อจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร การจัดการผลการปฏิบัติงานในฐานะระบบเพื่อจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคคล และการจัดการผลการปฏิบัติงานในฐานะระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่บูรณาการเข้ากับบุคคล

โคกินส์ (Cokins ,2004) กล่าวว่าไว้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการของการจัดการให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เป็นวิธีการแปลงแผนงานไปสู่ผลสำเร็จ

อาร์มสตรอง (Armstrong ,2006) กล่าวว่าว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานหมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบในลักษณะวงจรต่อเนื่องกันของการวางแผน (Plan) การลงมือปฏิบัติ(Do) การแก้ไข (Check) และการดำเนินการ (Action) เพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม เป็นวิธีการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีมากยิ่งขึ้นจากองค์กร ทีม และบุคคล ด้วยความเข้าใจและการจัดการผลการปฏิบัติงาน ภายใต้เป้าหมายของแผนงาน มาตรฐาน และสมรรถนะที่ต้องการซึ่งได้เห็นชอบร่วมกัน

อากุนิส (Aguinis,2007) กล่าวว่าว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการอย่างต่อเนื่องในการระบุ การวัด และพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม และปรับปรุงให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องเข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร

จากความหมายของการจัดการผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในรูปแบบวงจรการจัดการ (Management Cycle) ในการกำหนดความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การติดตามจัดเก็บข้อมูลสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานสามารถบรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง การสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำได้จริง และการให้สิ่งตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถทำได้

1.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

วิลเลียม (Williams,2002) กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความจำเป็นในการนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กรยุคปัจจุบันว่ามาจากปัจจัยด้านความสามารถทางการแข่งขันที่องค์กรได้รับแรงกดดันมาจากลูกค้า ทำให้ต้องเน้นที่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการปรับปรุงผลงานดังกล่าวจะต้องเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแทนที่รูปแบบการปรับปรุงผลงานใน

ระยะสั้นๆ หรือการมุ่งลดค่าใช้จ่ายเหมือนในอดีต การเปลี่ยนแปลงในเรื่องวิถีคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศและคุณภาพ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำความรู้จักและเข้าใจลูกค้าเพื่อการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตที่ช่วยเสริมด้านผลิตภาพ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เล็กหรือแบนราบลงทำให้ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องกับควบคุมและผลักดันผลการปฏิบัติงาน โดยตรงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังพบปัญหาที่เกิดจากความไร้ประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานในฐานะเครื่องมือในการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถสรุปสาเหตุหลักๆ ของปัญหาดังกล่าว ได้คือ

1. สาเหตุจากองค์กร คือการที่องค์กรไม่ให้คำมั่น (Commitment) ในเรื่องการประเมิน ไม่มีการบังคับใช้ผลที่ได้จากการประเมิน ฝ่ายจัดการไม่ให้ความสำคัญต่อหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ความสำคัญกับบรรยากาศการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตยมากเกินไป รวมถึงการที่ตำแหน่งงานไม่สามารถจะสังเกตเห็นผลงานได้

2. สาเหตุจากคุณลักษณะของระบบ ทั้งในด้านการใช้ระบบที่ผู้ใช้ระบบไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบ ความล้มเหลวในการพัฒนาการวัดผลงานจากการวิเคราะห์งาน ระบบการให้คะแนนระดับผลงานที่เป็นนามธรรม ผลการประเมินถูกใช้ในเรื่องการเอาเปรียบทางเพศ เชื้อชาติ การประเมินผลงานไม่มีนโยบายที่กำหนดมาตรฐานเรื่องบทบาท หน้าที่ของผู้ประเมินและมาตรฐานในเรื่องความถี่ของการประเมิน

3. สาเหตุจากองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในด้านกระบวนการของผู้ประเมินและการประเมิน ที่ผู้ประเมินไม่มีความรู้เรื่องงานของผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินมีข้อมูลไม่เพียงพอ ผู้ประเมินมีความคาดหวังที่แตกต่างกันเนื่องจากระดับและบทบาทในลำดับชั้นการบังคับบัญชาภายในโครงสร้างองค์กร ผู้ประเมินลำเอียงและผิดพลาดเนื่องจากการตัดสินใจ ผู้ประเมินเข้าข้าง หรือตัดสินใจล่วงหน้า

ในด้านเครื่องมือในการประเมินผลงาน พบว่าเกณฑ์ในการประเมินคลุมเครือภาษาที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินไม่ชัดเจนและไม่เห็นถึงพฤติกรรม เกณฑ์ในการประเมินไม่สอดคล้องกัน ไม่สื่อสารหลักเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจนให้แก่ผู้ถูกประเมินรับทราบ การประเมินไม่สามารถสะท้อนธรรมชาติในการเปลี่ยนแปลงของงานและบริบทขององค์กรได้ รวมถึงการที่ระบบการประเมินล้าสมัย

4. สาเหตุจากการไม่ให้ความสำคัญแก่ผลงานชั้นเลิศ การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งผิดพลาด มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่ความรู้ไม่เพียงพอ ล้มเหลวในการให้ความสำคัญในเรื่องศักยภาพ ล้มเหลวในการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม และการเกิดสภาพปัญหาความคับข้องใจเนื่องจากการประเมินที่ไม่ชัดเจนและโอนเอียง

โคกินส์ (Cokins,2004) พบว่าการองค์กรขนาดใหญ่หลายองค์กรประสบปัญหา ไม่สามารถบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จเนื่องจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ไม่มีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรเป็นไปคนละทิศทาง ซึ่งตามหลักการที่ว่า เราวัดสิ่งใดก็จะได้สิ่งนั้น (What you measure , what you get) ดังนั้นหากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้วัดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ดังกล่าวก็จะมีแนวโน้มที่จะล้มเหลว ดังนั้นการที่องค์กรมีแผนกลยุทธ์อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่จะต้องสามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์ดังกล่าวถูกนำออกปฏิบัติโดยการประสานผลการปฏิบัติงานกันทั้งในระดับองค์กรและบุคคล ซึ่งรูปแบบดังกล่าวเป็นลักษณะของระบบการจัดการที่เรียกว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)

อากุนิส (Aguinis,2007) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรและบุคลากร ดังนี้

1. เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากการที่บุคคลได้ทราบถึงข้อมูลสะท้อนกลับในเรื่องผลงานของตนเอง การรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร และการได้รับการยอมรับในผลงานที่ผ่านมาจะเป็นแรงเสริมในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานในอนาคตของบุคคล รวมถึงการเพิ่มความมั่นใจในตนเองด้วย
2. ทำให้ผู้บริหารเข้าใจในเรื่องผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้งรวมถึงสามารถสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันให้กระชับมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารในเรื่องของผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานและองค์กรโดยภาพรวม
3. นิยามของงานและเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลมีความชัดเจนมากขึ้น พนักงานสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมที่แสดงออกและผลงานที่ถูกคาดหวังจากงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการเข้าใจถึงปัจจัยที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง
4. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบมีการพัฒนาตนเองจากข้างในอย่างต่อเนื่อง ด้วยกิจกรรมการพัฒนาตลอดกระบวนการของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดแผนงานในอาชีพได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น
5. ข้อมูลสำหรับการบริหารค่าตอบแทน การปรับตำแหน่ง การโอนย้าย หรือที่เกี่ยวข้องจะมีความชัดเจน ถูกต้องและเป็นธรรม
6. มีการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กรที่ชัดเจน พนักงานจะเข้าใจความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ตนปฏิบัติกับความสำเร็จขององค์กร เป็นการสื่อสารระหว่างสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ วิธีการที่เป้าหมายขององค์กรถูกลดหลั่นลงมาจากระดับหน่วยงานและบุคคล ทำให้พนักงานยอมรับและเข้าใจเรื่องของผลการปฏิบัติงานในมุมมองที่กว้างขึ้น

มาร์ (Marr,2006) ได้สรุปให้เห็นถึงประโยชน์ของการวัดผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรไว้ 3 ประการ คือ 1) เพื่อสื่อสารผลการดำเนินการไปยังผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร 2) เพื่อควบคุมพฤติกรรมของบุคคล การวัดถูกใช้ในการจูงใจและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากถูกใช้ในการกำหนดระดับของผลตอบแทน ซึ่งมีความชัดเจนจากมาตรฐานและเป้าหมายของงานที่ได้กำหนดขึ้น และ 3) เพื่อการตัดสินใจในกำหนดกลยุทธ์และการเรียนรู้ขององค์กร การวัดถูกใช้เพื่อให้ข้อมูลแก่ฝ่ายบริหาร ทำทนายสมมุติฐานของกลยุทธ์ และสร้างให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากร ก่อให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารภายในทุกระดับขององค์กร ตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อพฤติกรรมและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานข้อเท็จจริง ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต และขวัญกำลังใจของบุคลากร รวมถึงความสำเร็จร่วมกันของทั้งบุคลากรและองค์กร

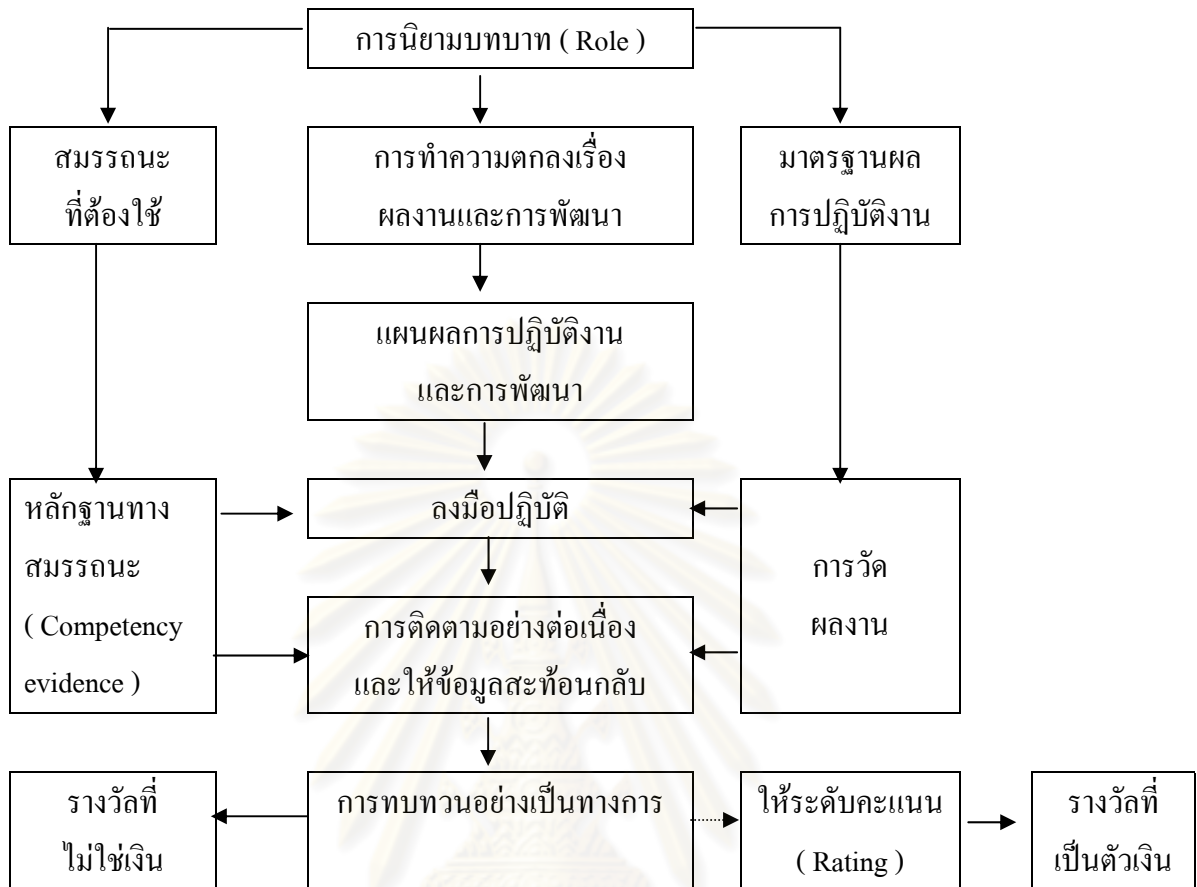
1.4 รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

อาร์มสตรอง (Armstrong ,2006) กล่าวถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานว่าเป็นรูปแบบกระบวนการโดยธรรมชาติของการจัดการ โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมพื้นฐานในลักษณะของวงจรที่มีความต่อเนื่องกัน (ContinuousCycle) ตามที่วิลเลียม เดมมิ่ง (William Deming) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ได้เสนอขึ้น ประกอบไปด้วยการวางแผน (Plan) เป็นการตัดสินใจว่าจะทำอะไร และทำอย่างไร การปฏิบัติ (Act) เป็นการลงมือทำงานที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติตามแผน การติดตาม (Monitor) การติดตามอย่างต่อเนื่องว่าทำสิ่งใดไปแล้ว และการวัดเพื่อประเมินความก้าวหน้าของแผนงาน การทบทวน (Review) การพิจารณาว่าอะไรที่ทำสำเร็จแล้ว อะไรที่จำเป็นต้องทำเพิ่มเติม และอะไรที่ต้องแก้ไข ทั้งนี้ อาร์มสตรองได้อธิบายการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในรูปแบบของความต่อเนื่องของกระบวนการ แสดงได้ดังแผนภาพที่ 2.6

วิลเลียมส์ (Williams,2002) ได้ทำการศึกษารูปแบบของการจัดการผลการปฏิบัติงานและสรุปออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร 2) การจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และ 3) การจัดการผลการปฏิบัติงานแบบการบูรณาการองค์กรและบุคคล ซึ่งรูปแบบในแต่ละระดับสามารถอธิบายได้ดังนี้

1 . การจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

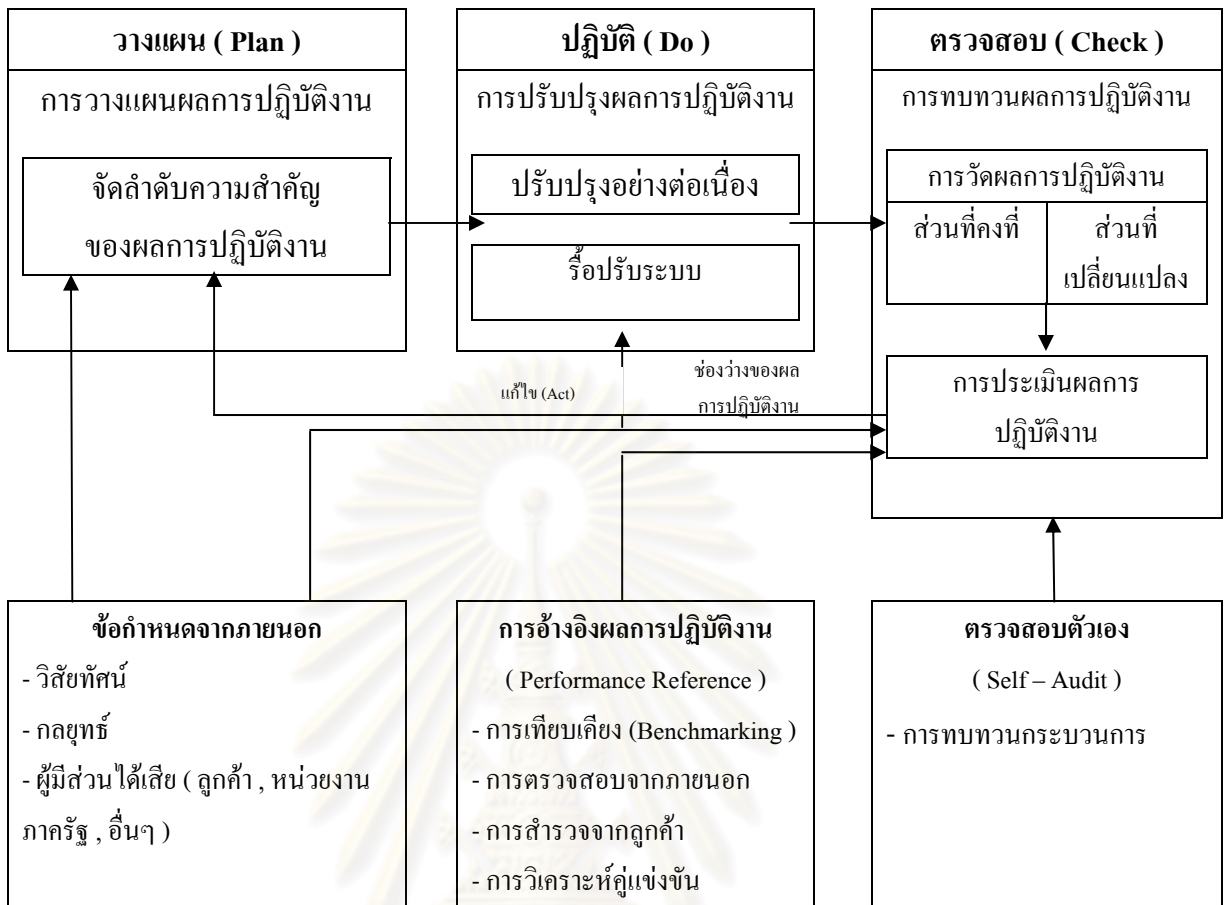
2 . การจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการร่วมกันแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้ข้อมูลสะท้อนกลับและปรึกษาหารือ



แผนภาพที่ 2.6 แสดงการจัดการผลการปฏิบัติงานในรูปแบบความต่อเนื่องของกระบวนการ

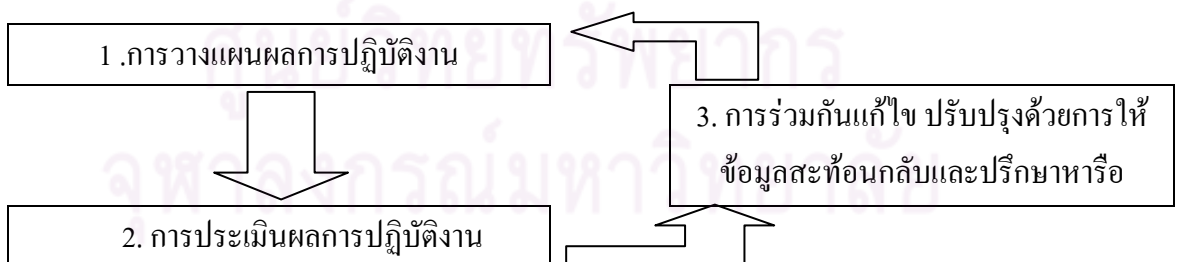
(Armstrong , Performance Management : key strategies and practical guidelines , 2006)

3. การจัดการผลการปฏิบัติงานแบบการบูรณาการองค์กรและบุคคล ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การออกแบบ การดำเนินงานและปรับปรุงผลงาน การทบทวนผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน



แผนภาพที่ 2.7 แสดงรูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร

(Williams, Managing Employee Performance : Design and implementation in organizations , 2002 : 11)



แผนภาพที่ 2.8 แสดงรูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล

(Williams, Managing Employee Performance : Design and implementation in organizations, 2002 : 13)

	องค์กร	กระบวนการ / หน้าที่	ทีม / บุคคล
การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> • วิสัยทัศน์ • การกิจ • กลยุทธ์ • เป้าหมายองค์กรและการสื่อสาร 	<ul style="list-style-type: none"> • เป้าหมายของกระบวนการหลักซึ่งเชื่อมโยงกับความจำเป็นเพื่อองค์กรและลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดภารกิจ, เป้าหมาย, ค่านิยม, และกลยุทธ์ในการทำงานของทีม • เป้าหมายบุคคล, ความรับผิดชอบ, และการวางแผนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกระบวนการ
การออกแบบ	<ul style="list-style-type: none"> • การออกแบบขององค์กรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าโครงสร้างสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • ออกแบบกระบวนการเพื่อเอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างทีมเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกระบวนการ • ออกแบบงานเพื่อให้สนองต่อความจำเป็นของกระบวนการและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของงาน
การดำเนินการและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> • การพยายามพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง • การทบทวนและแก้ไขเป้าหมายของหน่วยงานเป็นระยะๆ • การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ • การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • กำหนดเป้าหมายย่อยที่เหมาะสม, ทบทวนการจัดการกระบวนการอย่างต่อเนื่อง • การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ • การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนในกระบวนการ 	<ul style="list-style-type: none"> • การพยายามสร้างให้ทีมกระฉับกระเฉง, มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ, การประสานงานและแก้ไข • พัฒนาความเข้าใจและทักษะของบุคคล, ให้ข้อมูลย้อนกลับ • จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ
การทบทวนผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> • การทบทวนประจำปีเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ 	<ul style="list-style-type: none"> • การทบทวนประจำปี 	<ul style="list-style-type: none"> • การทบทวนประจำปี
การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ผลประกอบการทางการเงินขององค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • รางวัลระดับหน่วยงานตามสัดส่วนมูลค่าที่ให้แก่องค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • รางวัลระดับทีม, บุคคลตามสัดส่วนมูลค่าที่มีให้แก่องค์กร

แผนภาพที่ 2.9 แสดงรูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ องค์กรและบุคคล (Williams, Managing Employee Performance : Design and implementation in organizations, 2002: 21)

2.4 คุณลักษณะขององค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงาน

แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton, 1996) กล่าวถึงการวัดปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จ (Performance Driver) ที่มีใช้การวัดเฉพาะด้านการเงิน โดยการพิจารณาสำเร็จขององค์กรจาก 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการทางธุรกิจภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโต ทั้งนี้องค์กรโดยทั่วไปจะมีระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance measurement system) ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงินอยู่แล้ว แต่โดยทั่วไปการวัดในด้านที่ไม่ใช่การเงินจะอยู่ในระดับปฏิบัติการ เพื่อการปรับปรุงงานพื้นฐานในระดับหน้างาน ในขณะที่ข้อมูลด้านการเงินจะถูกใช้โดยผู้บริหารอาวุโส ซึ่งโดยรวมข้อมูลทั้งสองประเภทนี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับในระยะสั้น ทั้งนี้พนักงานทุกระดับจะต้องเข้าใจผลต่อเนื่องทางการเงินที่เกิดจากการตัดสินใจและลงมือทำของตน ในขณะที่ผู้บริหารก็ต้องเข้าใจปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จทางการเงินระยะยาว โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายองค์กรจะถ่ายทอดมาจากระดับบนสู่ระดับล่าง และขับเคลื่อนโดยพันธกิจและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ (Business Unit) แปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ของหน่วยธุรกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยด้านการเงินต้องพิจารณาว่าจะเน้นเรื่องรายได้ การเติบโตทางการตลาด ผลกำไร หรือกระแสเงินสด ส่วนด้านลูกค้า จะต้องแสดงให้เห็นชัดเจนว่าจะเน้นลูกค้ากลุ่มไหน ต้องตัดสินใจว่าจะแข่งขันในตลาดใด และเมื่อวัตถุประสงค์ด้านการเงินและการตลาดกำหนดขึ้นมาแล้ว จึงจะทำการระบุวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการทางธุรกิจภายใน ซึ่งส่วนมากจะต้องมีการริเริ่มกระบวนการใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าว และสุดท้ายจะเป็นการเชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งองค์กรจะต้องลงทุนเรื่องคน ระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อลูกค้าและผู้ถือหุ้น ทั้งนี้จะต้องมีการสื่อสารและเชื่อมโยง เป็นการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรด้วยสื่อประเภทต่างๆ เพื่อส่งสัญญาณไปยังพนักงานทุกคนให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ระดับบนและสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ระดับล่างที่สนับสนุนต่อกกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ ซึ่งความพยายามของทั้งองค์กรนี้จะถูกเชื่อมโยงเข้ากับการริเริ่มสร้างกระบวนการใหม่ และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สำหรับการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดปริมาณของผลสำเร็จที่ต้องการในระยะยาว สามารถกำหนดกลไกและทรัพยากรที่ต้องใช้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย และสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จระยะสั้นสำหรับการวัดผลทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน ทั้งนี้ในส่วนของการได้ข้อมูลย้อนกลับและเรียนรู้ จะเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับผู้บริหาร เพื่อเป็นการเรียนรู้และเป็นการทดสอบสมมุติฐานที่ใช้กำหนดเป็นกลยุทธ์ เป็นการติดตามและปรับแต่งการดำเนินการตามกลยุทธ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในกรณีที่เป็นจำเป็น ทั้งนี้เขาได้เน้นย้ำในเรื่องความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล กล่าวคือระบบการวัด (Measurement system) ควรจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นออกมาในสิ่งที่เราสามารถจัดการและตรวจสอบความถูกต้องได้ ควรเป็นการผสมผสานการวัด

ผลลัพธ์ และการวัดปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จ (Performance driver) การวัดผลลัพธ์โดยไม่มี การวัดปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จจะทำให้ไม่สามารถบอกได้ว่าความสำเร็จมาได้อย่างไร ซึ่งจะรวม ไปถึงการไม่สามารถบอกถึงตัวชี้วัดของกลยุทธ์ว่าได้ดำเนินการมาจนประสบความสำเร็จหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันการวัดเพียงปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จ แต่ไม่วัดผลสำเร็จสุดท้าย ก็จะทำให้หน่วย ธุรกิจบรรลุเป้าหมายระยะสั้น แต่จะไม่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระยะยาว ดังนั้น จะต้องเป็นส่วนผสมที่เหมาะสมของผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดตาม (Lag indicator) และปัจจัยขับเคลื่อนผล สำเร็จ หรือตัวชี้วัดนำ (Lead indicator) ซึ่งการวัดปัจจัยทั้งสองประเภทนี้จะเป็นการวัดที่ “สมดุล” สอด รับกันทั้งในทิศทางจากบนลงล่างและทิศทางในแนวระนาบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลใน กระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

วิลเลียม (Williams,2002) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะต่างๆ ขององค์ประกอบในการจัดการผล การปฏิบัติงาน โดยกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรที่สามารถพิจารณาได้ในหลายรูปแบบ ทั้งในลักษณะของผลลัพธ์ ผลกระทบ กำไร กระบวนการและขั้นตอนภายใน โครงสร้างองค์กร ทัศนคติพนักงาน การตอบสนองขององค์กรต่อปัญหาสถานะแวดล้อม เป็นต้น ทั้งนี้การวัดผลการ ปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อใช้ในการจัดการผลการปฏิบัติงานจะไม่ได้เป็นเพียงการวัดสิ่งที่เคยเกิดขึ้น ในอดีต แต่จะต้องเป็นการวัดสิ่งที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงผลงานในอนาคตด้วย ตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานขององค์กรอาจพิจารณาออกได้ 5 ด้านคือ การวัดเรื่องการสนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้า หมายทางกลยุทธ์ การวัดในเรื่องคุณภาพ การวัดในเรื่องจำนวน หรือปริมาณ การวัดในเรื่อง ประสิทธิภาพและมูลค่าเพื่อการเงิน การวัดความพึงพอใจของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก

ดีน (Dean,2002) กล่าวถึงนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่ทุกโรงเรียนจะ ต้องมี โดยจุดมุ่งหมายของนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงานคือทำให้ความสำคัญต่อการบรรลุ เป้าหมาย ของครูและเจ้าหน้าที่ ช่วยระบุสิ่งที่ต้องปรับปรุง ช่วยในการเปิดเผยให้เห็นถึงศักยภาพ ของครู ระบุโอกาสในการพัฒนา ช่วยสนับสนุน แนะนำในสิ่งที่ยากสำหรับการปฏิบัติงานของครู พัฒนากภาวะ ผู้นำและทักษะในการจัดการสำหรับครูทุกระดับ และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อ การบรรลุถึง ศักยภาพของนักเรียน

สำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานประจำปี บุคลากรทุกคนจะต้องพูดคุยและตกลงกันกับ หัวหน้าทีมในเรื่องเป้าหมายการทำงานซึ่งพวกเขาจะต้องพร้อมรับการตรวจสอบ หัวหน้าทีมจะ ต้องบันทึกข้อตกลงเรื่องเป้าหมายที่ได้ตกลงกันแล้วในแผนงานระดับบุคคล เป้าหมายจะต้อง ครอบคลุมถึงความก้าวหน้าของนักเรียน การปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และหน่วยงาน และควรจะมีมุ่งมั่นในสิ่งที่ครูสามารถมีอิทธิพลได้โดยตรง เป้าหมายควรจะทำทาย และสามารถตรวจสอบถึงการบรรลุผลสำเร็จได้ในระหว่างปีครูและหัวหน้าทีมควรมีการทบทวน ความก้าวหน้า ซึ่งประกอบไปด้วยการประชุมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการการสนับสนุน และสอนงาน การทบทวนแก้ไข เป้าหมายหากหลักสูตรมีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้หัวหน้าทีมควรจะ

เก็บ ข้อมูลจาก บุคคลอื่นเช่น นักเรียนและเพื่อนครู หัวหน้าทีมควรเข้าไปสังเกตการณ์การสอนในชั้นเรียน การสังเกตการณ์ควร พุดคุยตกลงกันเบื้องต้นก่อนเกี่ยวกับเป้าหมายของการเรียนข้อตกลงเรื่องที่จะเน้นในการสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้ควรเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากการสุ่มผลงานของนักเรียน

หัวหน้าทีมมีหน้าที่ในการติดตามความก้าวหน้า (Monitoring) ของผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม หน้าที่ดังกล่าวรวมถึงการสังเกตการณ์ การสอน การพูดคุยแลกเปลี่ยน การสุ่มดูผลงานของนักเรียน และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ การประชุมทบทวนประจำปีระหว่างบุคลากรและหัวหน้าทีมเรื่องเป้าหมายที่ควรจะหารือร่วมกัน การแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจเรื่องเป้าหมายที่สามารถบรรลุถึงได้ รวมถึงแนวทางในการพัฒนา ผลของการประชุมทบทวนจะได้มาซึ่งหลักฐานในการตัดสินใจให้รางวัลตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน หรือการปรับเลื่อนตำแหน่ง

การทบทวนผลงาน เป็นการแสดงความตระหนัก ถึงสิ่งที่ครูทำให้กับโรงเรียน เป็นการให้ราคา (Prize) และตีมูลค่า (value) ต่อสิ่งต่างๆ ที่ครูทำให้แก่โรงเรียน การทบทวนผลงานนี้เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่จูงใจและพัฒนาบุคลากรสร้างให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความรู้สึกว่าตนเองได้รับความใส่ใจและรับฟัง และทำให้มีความชัดเจนต่องานในอนาคต

การประเมินตนเองและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Self-evaluation and action research) จะทำให้พบปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การทำวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาการประเมินตนเองดังกล่าวควรดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้บุคลากรสามารถร้องเรียนต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ระดับสูงถัดขึ้นไปตามลำดับชั้นขององค์กร หากไม่พอใจการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

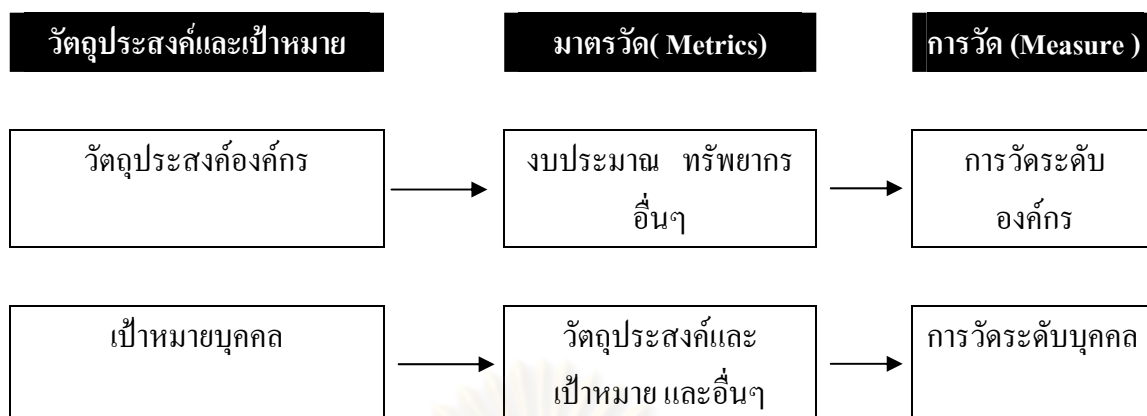
โกรท (Grote, 2005) ได้ศึกษาถึงการกำหนดสัดส่วนการกระจายของผลลัพธ์การประเมินผลงาน (Force distribution) ว่าคือการกำหนดเกณฑ์การกระจายของระดับผลการประเมิน ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้บริหารให้ผลการประเมินเน้นหนักไปทางดีเกือบ ทั้งหมด แต่การกำหนดการกระจายผลการประเมินไว้ล่วงหน้าดังกล่าวก็จะเกิด ผลกระทบตามมา 2 ด้าน คือ กรณีหน่วยงานหรือองค์กรไหนมีพนักงานที่มีผลงานแย่ แต่ก็ต้องจัดสรรให้พนักงานส่วนหนึ่งมีผลงานดี หรือกรณีหน่วยงานไหนที่มีพนักงานดีทั้งหมด ก็ต้องจัดให้พนักงานส่วนหนึ่งมีผลงานแย่กว่ามาตรฐาน ทั้งนี้การกำหนดสัดส่วนการกระจายดังกล่าวตั้งอยู่บนรูปแบบทางสถิติของ กัสเซียน (Gaussian Statistical Model) ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญคือจำนวนประชากรต้อง ใหญ่พอ และมีการกระจายแบบสุ่ม (Random distribution) อย่างพอเพียง ในขณะที่ประชากรของ องค์กร ไม่ได้มีการกระจายแบบดังกล่าว เนื่องจากองค์กรได้ใช้พยายามในการคัดสรร เฉพาะคนที่ดีเท่านั้น เข้ามาสู่องค์กร ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว การกำหนดสัดส่วนการกระจาย (Force

Distribution) จึงควรกำหนดแบบยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสมกับระดับผลงานของสมาชิกในทีม

สติฟเฟอร์ (Stiffner,2006) ได้สรุปลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance management) ไว้ดังนี้คือมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สำหรับพนักงานแต่ละคน มีการถ่ายทอดคดหลั่นเป้าหมายจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่างทั่วทั้งองค์กร และสร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายบุคคล มีการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) กำหนดค่าระดับและค่าน้ำหนัก การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินเพื่อวางแผนการพัฒนา มีการสนับสนุนโดยผู้จัดการ การใช้ระบบพี่เลี้ยง มีแผนทดแทนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญ มีการจัดการระดับตำแหน่ง การไหลของงาน มีการรายงานและการวิเคราะห์ผลความคืบหน้าในการปฏิบัติงาน

นอกจากนั้นสติฟเฟอร์ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย คือการสร้าง ความสอดคล้อง (Align) ของเป้าหมาย ทรัพยากร และงบประมาณของแต่ละส่วนภายในองค์กรเข้ากับเป้าหมายของบุคคล ทั้งนี้ความสอดคล้องระดับองค์กร (Corporate Alignment) ประกอบไปด้วยองค์ประกอบย่อย 3 เรื่อง คือ การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดงบประมาณ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามจะต้องสอดคล้องกัน นั่นคือในการกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งที่จะต้องพิจารณาประกอบเพื่อให้เป้าหมายทางกลยุทธ์ดังกล่าวเป็นจริงได้ ก็คือทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ ทั้งในด้านวัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และงบประมาณ ซึ่งจะเห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกันนั่นเอง

สำหรับความสอดคล้องระดับบุคคล (Individual Alignment) เป็นความจำเป็นเนื่องจากความสอดคล้องระดับองค์กรเป็นเพียงครึ่งทางของผลสำเร็จ เพราะสิ่งที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุผู้เป้าหมายทางกลยุทธ์ก็คือบุคคลในองค์กรนั่นเอง การสร้างความสอดคล้องในระดับบุคคลประกอบไปด้วยการลดหลั่น (Cascading) ของวัตถุประสงค์องค์กรลงสู่เป้าหมายระดับบุคคล เมื่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรถูกกระจายไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร ก็จะมีบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในแต่ละวัตถุประสงค์ของตำแหน่ง นั่นคือการลดหลั่น (Cascading) วัตถุประสงค์ลงสู่เป้าหมายระดับบุคคล การกำหนดน้ำหนักรายละเอียดและเป้าหมายของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลเข้าใจว่าผลงานของตนเองจะถูกวัดอย่างไร เพราะการทราบถึงเป้าหมายจะส่งผลต่อแรงจูงใจและการเพิ่มผลิตภาพของบุคคลและสร้างให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย ทางกลยุทธ์ขององค์กร และสุดท้ายคือการสร้างความสอดคล้อง (Align) ของบุคคลกับโอกาสในการทำงานเพื่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตนเอง



แผนภาพที่ 2.10 แสดงความสอดคล้องระดับบุคคลและระดับองค์กร

ที่มา : Stiffer , Performance : creating the performance – driven organization , 2006

โจนส์ เจนกินและลอร์ด (Jones, Jenkin and Lord ,2006) กล่าวถึงการวางแผนผลการปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาว่าเป็นการเปิดโอกาสให้หัวหน้างานและครูได้ร่วมกันกำหนดถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายในบทบาท ผลลัพธ์และความสามารถหลักของบุคคล
- 2) การกำหนดวิธีปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อให้มั่นใจถึงผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
- 3) การกำหนดลำดับขั้นในการบรรลุถึงเป้าหมายผ่านการกระทำที่กำหนด
- 4) การกำหนดวิธีการในการปฏิบัติ
- 5) การกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับสนับสนุนการกระทำที่ได้ตกลงกันแล้ว
- 6) การกำหนดวิธีการในการติดตามการบรรลุถึงเป้าหมาย
- 7) การกำหนดระยะเวลาในการบรรลุถึงเป้าหมาย

ทั้งนี้ในการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารและครูจะต้องพูดคุยกันและมีสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการคือ การบันทึกเป้าหมายและกลยุทธ์ที่จะใช้ในการบรรลุถึงเป้าหมายในแผนงานระดับ บุคคลซึ่งสามารถอ้างอิง และปรับแก้ได้ตลอดวงจรการจัดการผลการปฏิบัติงาน การกำหนดและ บันทึกรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาระดับบุคคลซึ่งจะสนับสนุนต่อการบรรลุ เป้าหมายที่ได้ตกลง กันไว้ได้อย่างดีที่สุด การระบุทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำเป็น ต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งนี้เป้าหมายของครูจะต้องมีความชัดเจน (Specific) วัดได้ (Measurable) บรรลุถึงได้ (Achievable) สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic) และมีกำหนดระยะเวลาชัดเจน

เฟลทเชอร์ (Fletcher,2008) ได้ทำการศึกษาเป้าหมายของการประเมินผลงานพบว่า ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักสองประการ คือการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลงานและการประเมินเพื่อจูงใจและพัฒนา โดยการประเมินเพื่อเปรียบเทียบจะมุ่งเน้นที่การมีบุคลิก

ภาพและความสามารถที่เกี่ยวกับ งาน ส่วนการประเมินเพื่อจูงใจและพัฒนาจะเน้นความสนใจที่สมรรถนะ ซึ่งทั้งสองเป้าหมายต่าง ก็มีข้อดี ข้อด้อย ดังนั้นจึงควรใช้ทั้งสองแนวทางประกอบกันไป นั่นคือการประเมินที่มุ่งเน้นการ บรรลุ เป้าหมายที่กำหนดขึ้น และการประเมินเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้การประเมินผลงานเป็นส่วนที่สำคัญในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับบริบทองค์กรในระดับกว้าง นั่นคือการทำหน้าที่ในการแปลง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ไปสู่เป้าหมายระดับ บุคคลและเป็นแนวทางในการพูดคุยและ ดำเนินการ เรื่องการพัฒนาบุคคล ทั้งนี้เฟลทเซอร์ได้กล่าวถึงความแตกต่างในการประเมินผลงาน ของบุคลากร ในองค์กรภาครัฐกิจและบุคลากรในหน่วยงานสาธารณะ รวมถึงในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความแตกต่างกันคือการประเมินผลลัพธ์สุดท้ายและ ประสิทธิภาพของหน่วยงานสาธารณะมีความซับซ้อนกว่าภาครัฐกิจเอกชน องค์กรสาธารณะ โดยทั่วไปทำการประเมินผลงานโดยงบประมาณที่จำกัด ในหลายกรณีโดยเฉพาะผลงานด้านการสอน ในสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถ เชื่อมโยงได้ โดยตรงกับนโยบายของรัฐบาล องค์กรการศึกษามักจะ มีระดับการบังคับบัญชาที่น้อย ไม่เน้นเรื่อง “การจัดการ” และค่านิยมในการทำงานภายในองค์กร สาธารณะมีความหลากหลาย บางครั้งได้รับอิทธิพลจากเรื่องเหตุผลว่าทำไมและอย่างไรบุคคลจึงจะมาทำงานในองค์กรสาธารณะ และองค์กรทางการศึกษา

นอกจากนี้เฟลทเซอร์ ยังได้กล่าวถึงแนวทางในการประเมินผลงาน ที่มีความเป็นวิชาชีพสูง (Professional) รวมถึงอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากลักษณะของงาน ส่วนนี้มักจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองสูง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามมาตรฐานและ จริยธรรมของวิชาชีพ ใช้ความรู้และทักษะเฉพาะทาง อำนาจและสถานะขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของตนเอง และหากบุคคลเหล่านี้มาทำงานในองค์กรที่มีลักษณะ โครงสร้างแบบดั้งเดิม นั่นคือเน้น สายการบังคับบัญชาและการสั่งการจากหัวหน้างาน ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรฐานต่างๆ จากองค์กร อำนาจขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งภายในองค์กร ทั้งสอง ด้านนี้จะเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกัน เช่นความขัดแย้งกันระหว่างเป้าหมายทางวิชาชีพกับเป้าหมายของ องค์กร ความขัดแย้งกันระหว่างคุณภาพในวิชาชีพเฉพาะกับเรื่องต้นทุนและประสิทธิภาพของ องค์กร ในขณะที่กระบวนการประเมินผลงานโดยทั่วไปจะมีฐานคิดอยู่บน โครงสร้างองค์กร รวมถึงผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในกลุ่มนี้ ดังนั้น ในการออกแบบด้านการประเมินผลงานสำหรับกลุ่มนักวิชาชีพจึงต้องคำนึงถึงสิ่งดังกล่าว และควรใช้แนวทางต่อไปนี้

1. นักวิชาชีพมีแนวโน้มที่จะจูงใจตนเองได้ ดังนั้นการประเมินผลงานเพื่อการจูงใจจึงไม่จำเป็นสำหรับบุคลากรกลุ่มนี้

2. การประเมินด้านมาตรฐานทางวิชาชีพและมาตรฐานส่วนบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับได้ แต่ควรประเมินเพื่อพัฒนามากกว่าเพื่อการให้รางวัลทดแทน

3. การใช้ประโยค “การประเมินผลงาน” อาจมีความหมายในทางลบสำหรับนักวิชาชีพ อาจใช้ประโยคอื่นแทนเช่น การสัมภาษณ์เพื่อการพัฒนาระดับบุคคล การทบทวนและวางแผนงาน การสัมภาษณ์เพื่อพัฒนาวิชาชีพ การพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือการทบทวนความก้าวหน้าของงาน เป็นต้น

4. ให้ผู้ถูกประเมินเป็นผู้เลือกผู้ประเมินเองซึ่งอาจจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในงานและวิชาชีพที่ใกล้เคียงมากที่สุดและเป็นบุคคลที่ผู้ถูกประเมินให้ความนับถือ

5. การประเมินควรประเมินโดยบุคคลรอบข้าง (Peer review) ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพมากกว่าหัวหน้างาน ซึ่งจะทำได้มาซึ่งการประเมินความเชี่ยวชาญมากกว่าการจัดอันดับ

6. ควรแยกประเด็นการประเมินระหว่างบทบาทด้านวิชาชีพเฉพาะทางและบทบาทด้านการบริหารให้ชัดเจน

วิลเลียม (Williams,2002) ได้แบ่งประเภทของผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) เป้าหมายของงาน 2) พฤติกรรมและสมรรถนะที่ใช้ในการทำงาน โดยเป้าหมายของงาน จะเป็นผลที่ถูกต้องคาดหวังว่าจะได้ออกมาจากการทำงาน ซึ่งที่มาจากสองทางคือเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงมาตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กรจากบนลงล่าง และเป้าหมายในระดับกระบวนการทำงานในแนวนอน ดังนั้นการพิจารณากำหนดเป้าหมายจึงต้องพิจารณาในเชิงบูรณาการจากทั้งสองด้านคือจากบนลงล่างและในระดับกระบวนการทำงาน ทั้งนี้คุณลักษณะของเป้าหมายซึ่งเป็นผลที่ถูกต้องคาดหวังว่าจะได้ออกมาจากการทำงาน ควรมีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดผลได้ เป้าหมายขององค์กรและบุคคลควรถูกเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เป้าหมายควรถูกทบทวนเป็นระยะๆ ควรกำหนดระยะเวลาในการบรรลุถึงเป้าหมายที่ชัดเจน ตัวชี้วัดผลสำเร็จควรวัดเชิงปริมาณได้ หรืออย่างน้อยพิสูจน์สอบทวนได้ เป้าหมายควรยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามภาวะแวดล้อมได้ ควรมีแผนปฏิบัติการเพื่อการบรรลุถึงผลสำเร็จ และเป้าหมายควรมีการจัดลำดับตามน้ำหนักความสำคัญ

สำหรับพฤติกรรมและสมรรถนะของบุคคลที่ใช้ในการทำงาน เป็นแนวคิดที่ไม่ได้พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานเท่ากับผลลัพธ์ที่ได้ออกมาจากการทำงานเท่านั้น แต่หมายรวมถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงานหรือพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งเรียกว่าสมรรถนะ (Competency)

โจนส์ , เจนกินส์และลอร์ด (Jones , Jenkin and Lord , 2006 : 85) ได้สรุปกระบวนการสอนงาน (coaching process) เพื่อใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

กระบวนการ	ทักษะ	ความรู้	ข้อแนะนำเพิ่มเติม
1. ระบุช่องว่างของการตอบสนอง (Response Gap)	- การฟัง การสังเกต - การตั้งคำถาม - การสะท้อนกลับ - การเก็บข้อมูล	- ความรู้เรื่องงาน บทบาทที่ต้องการในงาน	- ต้องมั่นใจว่าข้อมูลมีความถูกต้องเมื่อเปรียบเทียบกับระดับผลงานที่ได้ตกลงกัน

กระบวนการ	ทักษะ	ความรู้	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
2. พิจารณารูปแบบการเรียนรู้และข้อจำกัด	<ul style="list-style-type: none"> • การฟัง การสังเกต • การตั้งคำถาม • การสะท้อนกลับ • การเก็บข้อมูล 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้เกี่ยวกับศักยภาพและเงื่อนไขในการเรียนรู้ • การตระหนักรู้ถึงรูปแบบการเรียนรู้ของตนเองที่จะส่งผลต่อกิจกรรมผู้ฝึกสอน 	
3. บันทึกข้อตกลงและเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> • การฟัง • การตั้งคำถาม • การวิเคราะห์งานและกำหนดเป้าหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> • หลักการกำหนดเป้าหมายแบบ SMART 	<ul style="list-style-type: none"> • ใช้คำกริยาแบบเน้นกิจกรรมช่วยในการกำหนดเป้าหมาย • เป้าหมายจะต้องสะท้อนถึงระดับผลงานที่ได้ตกลงกันไว้แล้ว
4. พุดคุย ตกลงกันในเรื่องทางเลือกการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การฟัง การสังเกต • การตั้งคำถาม • การสะท้อนกลับ • การเก็บข้อมูล • การจับคู่ระหว่างทางเลือกการเรียนรู้และรูปแบบการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ตระหนักรู้ถึงทางเลือกการเรียนรู้ที่หลากหลาย และความสัมพันธ์กับการฝึกสอนแต่ละช่วง 	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนให้ผู้เรียนรู้เสนอแนะว่าการฝึกสอนควรดำเนินการอย่างไร
5. การพิจารณาแผนและตกลงร่วมกันในเรื่องแผนงาน	<ul style="list-style-type: none"> • การฟัง • การตั้งคำถาม • การบริหารเวลา • การจัดการทรัพยากร • การเจรจาต่อรอง • การสื่อสารด้วยการเขียน 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้เรื่องความพร้อมในทรัพยากรบุคคล วัสดุ บทบาทในงาน และความรับผิดชอบ และรูปแบบการทำงาน • การนำเสนอ 	
6. ดำเนินการตามแผน	<ul style="list-style-type: none"> • การฟัง • ให้ข้อมูลสะท้อนกลับ • การตั้งคำถาม • การส่งเสริมสนับสนุน 	<ul style="list-style-type: none"> • วิธีการวิเคราะห์งาน • การเรียนรู้ของคน • แรงจูงใจของคน 	<ul style="list-style-type: none"> • มุ่งเน้นที่ผู้เรียนรู้และกำหนดการ

กระบวนการ	ทักษะ	ความรู้	ข้อแนะนำเพิ่มเติม
	<ul style="list-style-type: none"> • การบันทึก 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้ในวิชา 	
7. การทบทวนแผน	<ul style="list-style-type: none"> • การรับฟังสิ่งที่ได้ให้ข้อมูลสะท้อนกลับ • การตั้งคำถาม • การส่งเสริมสนับสนุน • การบันทึก 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้เรื่องกระบวนการสะท้อนกลับและการส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้ประเมินตนเอง 	<ul style="list-style-type: none"> • การทบทวนควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ให้ทางเลือกและผลักดัน ให้ผู้เรียนรับการสะท้อน จาก การบรรลุผลสำเร็จ และการวางแผนเพื่ออนาคต

ทั้งนี้ โจนส์, เจนกินส์ และ ลอร์ด ได้กล่าวถึงทักษะการใช้สอนงาน (Coaching) ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยระบุความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของผู้ฝึกสอน ที่ประสบความสำเร็จในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

ความรู้และความเข้าใจ	<ul style="list-style-type: none"> • บริบทของสถานศึกษา • แผนและลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสถานศึกษา • ลักษณะพื้นฐานและวัฒนธรรมของสถานศึกษา • ความรู้และประสบการณ์ในฐานะครูผู้สอน • ความรู้และประสบการณ์ในฐานะผู้บริหาร • ความรู้ในขอบข่ายงานของผู้ที่จะถูกฝึก • ความรู้ใน โอกาสและข้อจำกัดของผู้ที่จะถูกฝึก • ความรู้และความเข้าใจในขอบข่ายและการเข้าถึงในการพัฒนาอาชีพ (professional Development) • ความรู้และความเข้าใจถึงเรื่องความพร้อมด้านทรัพยากร
ทักษะ	<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสาร : ทักษะการฟัง การฟังอย่างตั้งใจ เปิด • กลยุทธ์การตั้งคำถามที่เหมาะสม • การเปิดเผยความรู้สึก , การให้การยอมรับ • การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ • การต่อรองและตกลงในเป้าหมาย • การทบทวนและประเมิน • ความสามารถในการทำทายและเผชิญหน้า • การวิเคราะห์

พฤติกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • ซื่อสัตย์ สุจริต • จริงใจ • เชื่อถือได้ • เปิดกว้าง เข้าใจ • เต็มใจที่จะแบ่งปันทักษะของตนเอง • เต็มใจที่จะเรียนรู้ข้อจำกัด ความลำบากของตนเอง • เต็มใจที่จะเผชิญหน้า • เต็มใจที่จะสะท้อนกลับและเรียนรู้จากประสบการณ์
----------	--

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการให้การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของครู โดยกล่าวถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานในฐานะวงจรการทบทวนตัวเอง อย่างต่อเนื่อง ซึ่งต้องการการสื่อสารที่ชัดเจนและเปิดเผยระหว่างผู้บริหาร สถาบันการศึกษาและครู บทบาทของหัวหน้างานซึ่งมีความรับผิดชอบในการติดตามและทบทวนผลงาน ความก้าวหน้าในผลงาน ของครู การติดตามผลงานด้วยการสังเกตและให้บทเรียน (Lesson Observation) การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การประชุมและพูดคุยอย่างเป็นทางการ การตรวจสอบกับแผนระดับบุคคล การตรวจสอบ วิเคราะห์ข้อมูลจากผลงานและผลการเรียนของเด็กนักเรียน

สำหรับการทบทวนผลงาน ควรกำหนดระยะเวลาในการทบทวน กำหนดนัดหมายให้เห็นพ้องร่วมกันเพื่อให้เกิดการเตรียมตัวอย่างดี และสามารถให้ความสนใจในกระบวนการทบทวนอย่างเต็มที่ ระยะเวลาในการทบทวนไม่ควรนานเกินไป การทบทวนควรเริ่มต้นด้วยเรื่องราวทั่วไป เพื่อให้ทั้งสอง ฝ่ายผ่อนคลาย ควรเริ่มต้นด้วยการให้ครูทบทวนตนเอง บทเรียนครั้งล่าสุดและการ พุดคุยควรรวม ไปถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและปัญหาของครู การไม่บรรลุเป้าหมาย แนวคิดเพื่อ การแก้ไข เป้าหมาย ที่เป็นไปได้ในอนาคต และควรมีการสรุปประเด็นสำคัญในการพูดคุย

แบรคเคน , ทิมเร็คและเชิร์ท (Bracken, Timmreck, Church , 2001 1: 34) ได้กล่าวถึงรูปแบบการติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยการให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน (Multisource feedback) ว่าควรพิจารณา ถึงเป้าหมายในการใช้ระบบ เช่นต้องการใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร การเปลี่ยน วัฒนธรรม องค์กร การประเมินผลงาน การคัดเลือกบุคลากร เป็นต้น ซึ่งวัตถุประสงค์ ในการใช้แต่ละประเภทจะส่งผล ต่อการออกแบบระบบที่เหมาะสมแตกต่างกันไป ทั้งนี้เขาได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการให้ ผลสะท้อน กลับแบบรอบด้าน คือ

1. การให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้านที่ประสบความสำเร็จจะต้องอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบพฤติกรรมที่ชัดเจนเช่น สมรรถนะ (competency) ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะต้องสอดคล้อง

กับเป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กรและจะต้องเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้โดยการสังเกตหรือการประเมิน

2. การออกแบบเครื่องมือในการให้ผลสะท้อนกลับและการเก็บข้อมูล เช่น ข้อคำถามล่วงหน้า แบบสอบถาม รูปแบบในการจัดบันทึกข้อเสนอแนะ ควรมีการออกแบบอย่างเหมาะสม มีความตรง และความเที่ยง

3. การกำหนดจำนวนและคุณลักษณะของผู้ประเมินที่เหมาะสมกับผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ผู้ประเมินควรจะเป็นผู้ที่มีโอกาสรู้เห็นโดยตรงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม ในการทำงาน ของผู้ถูกประเมิน เช่น เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน นอกหน่วยงาน ลูกค้า คู่ค้า เป็นต้น นอกจากนี้การเลือกผู้ประเมินก็ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน

4. ข้อมูลในการสะท้อนกลับควรมีลักษณะที่เชื่อถือได้ ทันเวลา ชัดเจน สอดคล้อง ปฏิบัติได้ และมีความเฉพาะเจาะจง

วิลสัน (Wilson ,2007) กล่าวถึงการสอนงานเพื่อพัฒนาผลงาน (Performance coaching) ว่าเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลค้นพบและลงมือทำในทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับพวกเขา ด้วยการ ถาม ตอบ เพื่อช่วยให้ผู้ที่ถูกสอนงานมองเห็นมุมมองใหม่ๆและบรรลุถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากขึ้น เกี่ยวกับ ความคิด อารมณ์และการปฏิบัติ รวมถึงผู้คนและสถานการณ์รอบๆ เขา สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่การบอกแต่ใช้การถาม เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือให้เกิดการตื่นรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองซึ่งจะแตกต่างจาก พี่เลี้ยง (Mentor) ที่จะหมายถึงบุคคลซึ่งใช้ประสบการณ์ของตนเองให้เกิดความรู้ และแนะนำบุคคล ซึ่งประสบการณ์น้อยกว่าในเรื่องหนึ่งๆ ทั้งนี้เขาได้แนะนำเทคนิคการสอนงานเพื่อพัฒนาผลงานไว้ดังนี้

1. เทคนิคการฟัง ต้องฟังด้วยความตั้งใจและตื่นตัว (active listening) ทั้งนี้มีการแบ่งการฟังออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งโค้ชจะต้องฟังในระดับที่ 4-5 คือ ระดับที่ 1 การฟังเพื่อรอให้เราหยุดพูด ผู้ฟัง มีประเด็น ของตนเอง และต้องการ พูดเรื่องตนเอง ระดับที่ 2 ประเด็นยังเป็นของผู้ฟัง คิดในเรื่องเดียว กับเรา ระดับที่ 3 ฟังแล้วให้คำแนะนำโดยไม่คิดว่าเหมาะสมกับผู้ฟังหรือไม่ ระดับที่ 4 เริ่มฟังอย่างแท้จริงและมีการ ถาม เพื่อให้ตอบมากขึ้น ระดับที่ 5 ผู้ฟังนึกและค้นหาสิ่งที่อยู่เบื้องหลังคำพูดที่ผู้พูดๆ ออกมา

2. เทคนิคการถามคำถาม เพื่อให้ผู้ถูกสอนงานได้ข้อมูลมากยิ่งขึ้น สามารถค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับ ตนเอง การถามคำถามที่ถูกต้องทำให้ผู้ถูกถามรู้ว่าเขาไม่มีอะไร คำถามควรเป็นคำถามเปิดเพื่อเจาะ ลึกค้นหาลงไป

3. เทคนิคการสร้างความกระจ่างและสะท้อนกลับ การสร้างความกระจ่าง (Clarifying) หมายถึง การพูดซ้ำในคำพูดที่ผู้พูดกล่าวออกมาในรูปแบบอื่นที่แตกต่างเพื่อยืนยันสิ่งที่เราได้ยิน

ว่าถูกต้องและเข้าใจ ในขณะที่การสะท้อนกลับ (Reflection) จะหมายถึงการพุดซ้ำในสิ่งที่เขาพุดจริงๆ ทั้งน้ำเสียงและกิริยา ท่าทาง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในสิ่งที่เราได้ยิน

4. การรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้ถูกสอนงานเพื่อปรับปรุงรูปแบบการสอนงานที่เหมาะสม มากยิ่งขึ้น

มิดเดิลวูดและคาร์ดโน (Middlewood & Cardno , 2001) ได้กล่าวถึงความซับซ้อน ในการประเมินการสอน โดยเฉพาะการถกเถียงในเรื่องของนิยาม “การสอนที่ดี” และ “ครูที่มี ผลงานดี ” ซึ่งจะมี ความหลากหลายในแง่ของปรัชญาการศึกษา และความแตกต่างในบริบท ของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้เขาได้กล่าวถึงประเด็นสำคัญของประสิทธิภาพในการประเมินผลงาน นั่นคือ

1. ใครเป็นผู้ประเมิน โดยบางประเทศเช่นแอฟริกาใต้ จีน ใช้รูปแบบการประเมินโดยคณะกรรมการ เนื่องจากเหตุผลทางวัฒนธรรมและการเมือง

2. ควรจะเก็บข้อมูลอะไรและอย่างไร ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะกระบวนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่ควรจะซับซ้อนจนเกินไป กระบวนการเก็บข้อมูล ควรจะเปิดเผย และโปร่งใสสำหรับครู การให้ข้อมูลสะท้อนกลับควรเป็น ประโยชน์ทั้งแก่ครูและนักเรียน

3. ความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลงาน รางวัลและการเลื่อนตำแหน่งเป็นอย่างไร

เดวิด (David A. J , 2007 : 229) กล่าวถึงความสำคัญของข้อมูลปัจจัยที่ทำการวัดผลงาน คุณค่า ของข้อมูลจะขึ้นอยู่กับมิติในการวัดภายในแต่ละตัวชี้วัด มิติของรายงานจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็น ว่าเราจะเก็บ ข้อมูลดิบที่จำเป็นอย่างไร ทั้งนี้ได้กล่าวถึงข้อมูลที่มีคุณภาพว่าจะต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านเวลา ข้อมูลควรจะถูกนำเสนอเมื่อต้องการ ข้อมูลควรทันสมัย เมื่อนำเสนอ ข้อมูลควรมีตามกำหนดเวลา ที่ต้องการ และควรมีข้อมูลของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต

2. องค์ประกอบด้านเนื้อหา ข้อมูลควรปราศจากความผิดพลาด ความลำเอียง ข้อมูลควรเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ผู้ต้องการ ข้อมูลทั้งหมดควรพร้อมเมื่อต้องการ เสนอข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น และ ข้อมูลควรเผยให้เห็นถึงผลงาน เช่นการวัดกิจกรรมที่ทำสำเร็จ ความก้าวหน้า เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านรูปแบบ ข้อมูลควรเสนอในรูปแบบที่ง่ายต่อความเข้าใจ ข้อมูลควรเสนอในรายละเอียด หรือสรุป ข้อมูลควรเสนอจัดลำดับ ก่อนหลัง และข้อมูลควรถูกเสนอในรูปแบบเอกสาร วิดีโอ หรือสื่อต่างๆ

วิลเลียม (Williams ,2002) ได้แบ่งรางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ออกเป็น 2 รูปแบบคือรางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่นการปรับค่าจ้างประจำปีสำหรับบุคคล การจ่ายผลตอบแทนระดับทีมงาน ส่วนรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน อาจมีหลายรูปแบบ เช่น การให้ชื่อตำแหน่ง (Job title) การปรับตำแหน่ง การชื่นชมและมอบรางวัลอย่าง

เป็นทางการ การลงพิมพ์ในวารสารบริษัท การให้อิสระในการทำงาน เวลาทำงาน การให้งานที่หลากหลาย ท้าทาย การให้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ เป็นต้น

สติฟเฟอร์ (Stiffner , 2006) ได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญของการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานไว้คือ การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานแก่บุคคล จะต้องเชื่อมโยงกับผลของความสำเร็จในการบรรลุถึงเป้าหมายการปฏิบัติงาน เพราะหากผลการวัดไม่เชื่อมโยงกับการให้รางวัลแก่บุคคล องค์กรก็จะไม่ถูกขับเคลื่อน ทั้งนี้เนื่องจากการเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลสำเร็จที่ได้จากการทำงานแล้ว ก็จะต้องเชื่อมโยงเข้ากับปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้วย เช่น ระดับของทักษะ ทั้งนี้ผลตอบแทนประกอบไปด้วย 3 รูปแบบคือ การปรับเงินเดือนประจำปี (Merit increase) การปรับระดับตำแหน่ง (Promotion) และการจ่ายเพื่อการจูงใจ (Incentive Compensation)

เจนเซน (Jensen ,2007) ได้กล่าวว่า การมีเป้าหมายที่ถูกต้อง มีตัวชี้วัดที่เหมาะสม จะเป็นการสร้างให้พนักงานทราบว่า เป้าหมายของงานคืออะไร เป้าหมายนั้นจะถูกวัดอย่างไร และจะได้รางวัล อะไรเมื่อ บรรลุ เป้าหมาย สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะเป็นข้อผูกมัดและสร้าง การยอมรับของบุคคล ต่องานที่ต้องทำละสิ่งตอบแทนจากความพยายามของพวกเขา องค์กรจึง ควรกำหนดเป้าหมาย ที่พนักงาน สามารถควบคุม ได้ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องเงิน แต่ผู้คนจะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่มีมากกว่าเงิน ดังนั้นผู้บริหารจึงควร พิจารณา รางวัลประเภทอื่นที่ไม่ใช่เงิน โดยพิจารณาในภาพรวมที่เรียกว่า “ รางวัลทั้งหมด (Total reward) ” ซึ่งประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมการทำงาน (work culture) หมายถึงชุดของสัญลักษณ์ที่องค์กรยอมรับเป็นแนวทางของพนักงาน ในการคิดและปฏิบัติ เป็นผู้นำนักสูงค่าสำหรับองค์กรว่าจะดำเนินงานอย่างไร วัฒนธรรมการทำงานนี้เป็นสิ่งที่กำกับการปฏิบัติที่สำคัญที่องค์กรให้การสนับสนุน ส่งเสริมและ ให้รางวัล

2. บรรยากาศการทำงาน (Work climate) ประกอบไปด้วยพฤติกรรมและรูปแบบเฉพาะของผู้บริหาร พนักงาน ซึ่งกำหนดผู้นำนักสูงค่าของทีมงาน กลุ่มหรือฝ่าย เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน พนักงานที่อยู่ในบรรยากาศที่ดีจะทุ่มเทความพยายามเพื่อ งานของทีม

3. ภาวะผู้นำและทิศทาง จากการศึกษาของ Hay group พบว่าความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารรวมถึงการรับรู้ถึงเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรเป็น ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญของ ความ รู้สึกผูกพันและผูกมัดพนักงานเข้ากับองค์กร และส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน

4. การเติบโตและโอกาสในการพัฒนา เนื่องจากพนักงานปัจจุบันมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ในการจัดการอาชีพของตนเอง และทราบดีว่าอนาคตตนในอาชีพจะขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงทักษะ ถ้าพวกเขาได้ขยายความสามารถ ก็จะลดความเสี่ยงในอาชีพลงไป ซึ่งโอกาสในการ เติบโตและ

ได้รับการพัฒนาจะเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันพนักงานเข้ากับองค์กร ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนด “เส้นทางสายอาชีพ” ของบุคคลในองค์กร ด้วยการสอนงาน และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการช่วยระบุสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

5. ความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและงาน (work- life balance) เพื่อให้พนักงานสามารถจัดการเรื่องส่วนตัวและงานได้ โดยไม่กระทบต่อผลิตภาพขององค์กร

6. การสนับสนุนปัจจัยแห่งความสำเร็จในงาน (Job enablement) โดยองค์กรสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ ที่ทำให้งานสำเร็จ

7. การให้ความยอมรับ (Recognition) จากการศึกษาพบว่ารางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินและได้รับการยอมรับมีผลต่อการจูงใจมากกว่าเงิน

ซิงโกส (Chingos , 2002) กล่าวถึงข้อจำกัดในการบริหารค่าจ้าง โดยทั่วไปจะเน้นที่ฐานเงินเดือน ซึ่งปกติองค์กรจะมีการปรับเงินเดือนประจำปีประมาณ 7-10% ซึ่งไม่สามารถจูงใจสำหรับ บุคคลที่มีความ สามารถสูงหรือพนักงานดีเด่นให้ทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ จึงมีการ กำหนดรูปแบบของ ค่าจ้าง ขึ้นมาเพิ่มเติม ด้วยการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจตามผล งาน (pay for performance incentive plan) ซึ่งจะมีรูปแบบของแผนการจูงใจที่หลากหลายเช่น แผนการจูงใจระดับบุคคล แผนการ จูงใจระดับทีม โดยอาจกำหนดสัดส่วนการจ่ายค่าตอบแทนตามผลกำไร (profit sharing) สัดส่วนตามการบรรลุเป้าหมาย (goal sharing) เป็นต้นโดยเฉพาะ อย่างยิ่งการกำหนด แผนค่าตอบแทนจูงใจระดับทีม (team incentive plan) ซึ่งจำเป็นสำหรับ ปัจจุบัน ที่องค์กรจะต้องบริหารงานแบบทีมมากขึ้น เป็นการมุ่งเน้นให้สมาชิกในทีมมีเป้าหมาย เดียวกัน ทุกคนในทีมต้องช่วยกัน

อาร์มสตรองและเมอร์ลิส (Armstrong and Murlis ,2001 หน้า 273) กล่าวถึงลักษณะของค่าตอบแทน ซึ่งพิจารณา จากผลงาน สมรรถนะ หรือทักษะของพนักงานหรือทีม โดยมองผลงาน ในฐานะสิ่งที่บุคคล บรรลุถึง และการสนับสนุน (contribution) ของบุคคลต่อผลงานของทีมหรือองค์กร โดยกำหนดรูปแบบ ค่าตอบแทนพิเศษที่หลากหลายเช่น

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance – related pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงจากระดับผลงานที่พนักงานได้รับการประเมิน บางครั้งเรียกว่า การปรับประจำปี โดยการปรับนี้จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง เงินเดือนที่องค์กร ใช้อยู่ ซึ่งจะมีผลในการปรับฐานเงินเดือนของพนักงาน การปรับประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจพนักงานทุกคน และ สื่อสารให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังขององค์กรในงานที่รับผิดชอบ

ประเภทรางวัล	ตัวอย่าง	องค์ประกอบ สำคัญของรางวัล	นิยาม
รางวัลที่ จับต้องไม่ได้ (คุณค่าภายใน และแรงจูงใจ)	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมและ บรรยากาศ ในการทำงาน - ภาวะผู้นำและทิศทาง - โอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพ - ความสมดุลระหว่างงานและ ชีวิตส่วนตัว - สนับสนุนทรัพยากรการทำงาน - การได้รับความยอมรับ 	คุณค่าภายใน	รางวัลทั้งหมด (Total Reward)
รางวัลที่จับต้องได้ (รางวัลที่ สามารถกำหนด เป็นตัวเงินได้)	<ul style="list-style-type: none"> - รถตำแหน่ง - สมาชิกสโมสร - การตรวจสุขภาพ 	สิทธิพิเศษ	ค่าตอบแทน ทั้งหมด (Total Remuneration)
	<ul style="list-style-type: none"> - เงินบำเหน็จ / บำนาญ - สวัสดิการ - สิทธิการลาได้ค่าจ้าง - โปรแกรมตาม กม.แรงงาน - การชดเชยรายได้ 	ผลประโยชน์	
	<ul style="list-style-type: none"> - การถือหุ้น - การแบ่งปันผลกำไร 	ผลตอบแทน จูงใจระยะยาว	ค่าจ้าง โดยตรง ทั้งหมด
	<ul style="list-style-type: none"> - โบนัสประจำปี - เงินปันผลประจำปี 	รางวัลระยะสั้น	เงิน สด
	<ul style="list-style-type: none"> - เงินเดือนพื้นฐาน - ค่าจ้างรายชั่วโมง 	เงินสดพื้นฐาน	ทั้งหมด

แผนภาพที่ 2.11 แสดงรางวัลทั้งหมด (Total Reward)

ที่มา : Hay group. Doug Jensen , 2007 : 6

2. การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-related pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับพฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกตามบทบาทที่องค์กรคาดหวัง

3. การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-based pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามระดับของทักษะที่ใช้ในงาน รวมถึงการได้มาซึ่งทักษะดังกล่าวของผู้ปฏิบัติงาน
4. การจ่ายค่าตอบแทนตามชิ้นงานหรือวันทำงาน
5. การจ่ายค่าตอบแทนตามยอดขาย
6. ค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารและ โบนัส
7. รางวัลระดับทีม
8. การแบ่งผลกำไร (Profit sharing)

สรุปองค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

จากการวิเคราะห์เอกสารทางวิชาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบหลักของการจัดการผลการปฏิบัติงานได้ 4 องค์ประกอบ มีรูปแบบความสัมพันธ์กันระหว่างองค์ประกอบ ในลักษณะวงจรการจัดการ (Management cycle) เป็นการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ (Integrate) ระหว่างองค์กรและบุคคล คือ

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ประกอบไปด้วย การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาบุคลากร การออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมาย การกำหนดและประเมินสมรรถนะ (Competency) ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน และการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

องค์ประกอบที่ 2 การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring and Improvement) ประกอบไปด้วย การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การติดตามเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะและขวัญ กำลังใจทีมงาน และการจัดสรร สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อส่งเสริมการทำงาน

องค์ประกอบที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ประกอบไปด้วยการกำหนดระยะเวลา ความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดระดับคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงาน การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการร้องเรียนผลการประเมินการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน (Performance Reward) ประกอบไปด้วยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการให้รางวัลที่ไม่ใช่เงิน

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ลักษณะของแต่ละองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นส่วนผสมของตัวชี้วัดตาม (Lag indicator) และตัวชี้วัดนำ (Lead indicator)
2. การวัดผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นการวัดสิ่งที่มีประโยชน์ในการปรับปรุงผลงานในอนาคต ประกอบกับการวัดสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีต
3. บุคลากรทุกคนจะต้องพูดคุยและตกลงกันกับหัวหน้าทีมในเรื่องเป้าหมายการทำงาน
4. หัวหน้าทีม จะต้องบันทึกข้อตกลงเรื่องเป้าหมายที่ได้ตกลงกันแล้วในแผนงานระดับบุคคล
5. เป้าหมายในการปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุม ถึงความก้าวหน้าของนักเรียน การปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและหน่วยงาน
6. เป้าหมายในการปฏิบัติงานจะต้องสามารถควบคุมได้โดยตรง ทำท่ายและสามารถตรวจสอบถึงการบรรลุผลสำเร็จได้
7. วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานสำหรับพนักงานแต่ละคน จะต้องมีการถ่ายทอดลดหลั่นจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่างทั่วทั้งองค์กร และมีความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายบุคคล
8. มีการสร้างความสอดคล้อง (Align) ของเป้าหมาย ทรัพยากร และงบประมาณของแต่ละส่วนงานกับเป้าหมายของบุคคล
9. มีการกำหนดน้ำหนักและเป้าหมายของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลเข้าใจว่าผลงานของตนเองจะถูกวัดอย่างไร
10. เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องมีความชัดเจน (Specific) วัดได้ (Measurable) บรรลุถึงได้ (Achievable) สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic) และมีกำหนดระยะเวลาชัดเจน
11. เป้าหมายควรถูกทบทวนเป็นระยะๆ ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามภาวะแวดล้อม มีแผนปฏิบัติการเพื่อการบรรลุถึงผลสำเร็จ และเป้าหมายควรมีการจัดลำดับตามน้ำหนักความสำคัญ

องค์ประกอบที่ 2 การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. บุคลากรและหัวหน้าทีมควรจะมีการทบทวนความก้าวหน้า ด้วยการประชุมแบบเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ มีการสนับสนุน การสอนงาน และการทบทวนแก้ไขเป้าหมาย
2. หัวหน้าทีมควรเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานจากบุคคลอื่นเช่น นักเรียนและเพื่อนครู ควรเข้าไปสังเกตการณ์ การสอนในชั้นเรียน ควรเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากการสุ่มผลงานของนักเรียน

3. มีการประชุมทบทวนประจำปีในเรื่องเป้าหมาย เพื่อนำผลของการประชุมทบทวนไปใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน หรือการปรับ เลื่อนตำแหน่ง
4. มีการสนับสนุนโดยผู้จัดการ ด้วยการให้ระบบที่เอื้อ การจัดทำแผนทดแทนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญ การจัดการการไหลของงาน (Workflow) การวิเคราะห์และจัดทำรายงาน
5. หัวหน้างานมีความรับผิดชอบในการติดตามและทบทวนผลงาน (Monitor&Review) ความก้าวหน้าในผลงานของครู การติดตามผลงานด้วยการสังเกตและให้บทเรียน (Lesson Observation) การประชุมพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการ การตรวจสอบแผนระดับบุคคล การตรวจสอบ ข้อมูลจากผลงานและผลการเรียนของเด็กนักเรียน
6. การให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน (Multisource feedback) จะต้องอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบ พฤติกรรมที่ชัดเจน ที่สามารถวัดได้โดยการสังเกตหรือการประเมิน
7. เครื่องมือในการให้ผลสะท้อนกลับและการเก็บข้อมูล ควรมีการออกแบบอย่างเหมาะสม มีความตรง และความเที่ยง
8. การให้ข้อมูลสะท้อนกลับควรมีลักษณะที่เชื่อถือได้ ทันเวลา ชัดเจน สอดคล้อง ปฏิบัติได้ และมีความเฉพาะเจาะจง
9. การสอนงานเพื่อผลงาน (Performance coaching) ต้องฟังด้วยความตั้งใจและตื่นตัว (active listening) การตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ถูกสอนงานสามารถค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง สร้างความกระจำงและสะท้อนกลับ และรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้ถูกสอนงานเพื่อปรับปรุงรูปแบบการสอนงานที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. ผู้ประเมินควรจะเป็นผู้ที่มีโอกาสรู้เห็นโดยตรงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมิน
2. ควรใช้แนวทางการประเมินที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น และการประเมิน เพื่อ การพัฒนาควบคู่กัน ไป
3. การประเมินผลงานบุคคลที่มีความเป็นวิชาชีพสูง (Professional) รวมถึงอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
 - ไม่จำเป็นต้องประเมินผลงานเพื่อการจูงใจ
 - การประเมินด้านมาตรฐานทางวิชาชีพและมาตรฐานส่วนบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับได้ แต่ควรประเมินเพื่อการพัฒนามากกว่าเพื่อการให้รางวัลทดแทน
 - ควรให้ผู้ถูกประเมินเป็นผู้เลือกผู้ประเมินเอง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ในงานและวิชาชีพ ที่ใกล้เคียงมากที่สุดและเป็นบุคคลที่ผู้ถูกประเมินให้ความนับถือ
 - ควรประเมินโดยบุคคลรอบข้าง (Peer review) ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ มากกว่าหัวหน้า

งาน ซึ่งจะทำให้ได้มาซึ่งการประเมินความเชี่ยวชาญมากกว่าการจัดระดับผลงาน

- ควรแยกประเด็นการประเมินระหว่างบทบาทด้านวิชาชีพเฉพาะทางและบทบาทด้าน การบริหารให้ชัดเจน

4. ควรให้บุคลากรสามารถร้องเรียนต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงถัดขึ้นไป ตามลำดับชั้น หากไม่พอใจการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

5. หากใช้การกำหนดสัดส่วนการกระจาย (Force Distribution) ควรกำหนดแบบยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้บริหาร สามารถจัดการ ได้อย่างเหมาะสมกับระดับผลงานของสมาชิกในทีม

6. การประเมินสมรรถนะ (Competency) ควรกำหนดระดับและค่าน้ำหนัก

7. ควรประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ประเภท คือ 1) เป้าหมายของงาน 2) พฤติกรรมที่ ใช้ในการทำงาน

8. ควรกำหนดระยะเวลาในการทบทวนผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เพื่อให้เตรียมตัวมา อย่างดี และสามารถให้ความสนใจในกระบวนการทบทวนอย่างเต็มที่ ระยะเวลาในการทบทวนไม่ควรนานเกินไป

9. ผู้ประเมินอาจเป็นคณะกรรมการ เนื่องจากเหตุผลทางวัฒนธรรมและการเมือง

10. เก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงาน ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ กระบวนการ เก็บข้อมูล ไม่ควรจะซับซ้อนจนเกินไป ควรจะเปิดเผยและโปร่งใส

11. เชื่อมโยงผลของการประเมินผลงานและการให้รางวัลและการเลื่อนตำแหน่งให้ชัดเจน

12. การนำเสนอข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ควรจะถูกนำเสนอเมื่อต้องการ ข้อมูล ต้องมีความทันสมัย มีข้อมูลของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ปราศจากความ ผิดพลาด ความลำเอียง ควรเผยให้เห็นถึงผลสำเร็จของงาน ควรเสนอในรูปแบบที่ง่ายต่อความเข้าใจ เสนอในรายละเอียด หรือสรุป ควรจัดลำดับก่อนหลัง และเสนอในรูปแบบเอกสาร วิดีโอ หรือสื่อต่างๆ

องค์ประกอบที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. มีการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่นการปรับค่าจ้างประจำปีสำหรับบุคคล การจ่ายผลตอบแทนระดับทีมงาน

2. มีการให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การให้ชื่อตำแหน่ง (Job title) การปรับตำแหน่ง การชื่นชมและมองรางวัลอย่างเป็นทางการ การลงพิมพ์ในวารสารบริษัท การให้อิสระในการทำงาน เวลาทำงาน การให้งานที่หลากหลาย ท้าทาย การให้เข้ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ

3. มีผลตอบแทน 3 รูปแบบคือ การปรับเงินเดือนประจำปี (Merit increase) การปรับระดับตำแหน่ง (Promotion) และการจ่ายเพื่อการจูงใจ (Incentive Compensation)

4. ควรพิจารณารางวัลประเภทอื่นที่ไม่ใช่เงิน โดยพิจารณาในภาพรวมที่เรียกว่า “รางวัลทั้งหมด (Total reward)” ซึ่งประกอบไปด้วย วัฒนธรรมการทำงาน (work culture)

บรรยากาศการทำงาน (work climate) ภาวะผู้นำและทิศทาง การเติบโตและโอกาสในการ ความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและงาน (work- life balance) การสนับสนุนปัจจัยแห่งความสำเร็จในงาน (Job enablement) การให้ความยอมรับ (Recognition)

5) การจ่ายค่าจ้างสำหรับบุคคลที่มีความสามารถสูงหรือพนักงานดีเด่น ด้วยการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจตามผลงาน (pay for performance incentive plan)

7) มีการจ่ายค่าตอบแทน ในหลายรูปแบบ ตามความเหมาะสม คือ ค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance – related) ค่าตอบแทนตามสมรรถนะ (Competency-related pay) ค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill-based pay) ค่าตอบแทนตามชิ้นงานหรือวันทำงาน ค่าตอบแทนตามยอดขาย ค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารและโบนัส รางวัลระดับทีม การแบ่งผลกำไร (Profit sharing)

2. สภาพปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศไทย และมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

แนวทางปฏิบัติในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นการศึกษาแนวปฏิบัติของมหาวิทยาลัยในประเทศ 5 แห่งคือ เทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ 5 แห่งคือ มหาวิทยาลัยคอร์เนล (Cornell University) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University) มหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย (University of South Australia) มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University) และมหาวิทยาลัยโคโรราโด (University of Colorado) โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวปฏิบัติในการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย มีแนวปฏิบัติดังนี้

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้รับการสถาปนาขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในกำกับของรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทย เป็นเมืองมหาวิทยาลัยที่มุ่งเสริมสร้างความคล่องตัว และประสิทธิภาพในการบริหาร ส่งเสริมเสรีภาพทางวิชาการในการดำเนินงาน เป็นชุมชนทางวิชาการที่เป็น แหล่งรวมผู้รู้ ผู้เรียน และสรรพวิทยาการด้านศิลปศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ที่มีคุณประโยชน์ต่อบุคคล และสังคมมหาวิทยาลัยแห่งนี้ มีปณิธานอันมั่นคง ที่จะดำรงความเป็นเลิศในทุกภารกิจ พัฒนาคุณภาพชีวิต มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสะสม และสร้างสรรค์ภูมิรู้ภูมิธรรม และภูมิปัญญา เพื่อพัฒนามนุษยชาติชั่ววันรันดร์

วิสัยทัศน์

มุ่งเป็นเลิศในทุกภารกิจ เป็นแหล่งผลิตพัฒนาบุคลากรชั้นยอดด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นแบบอย่างที่ดีด้านนวัตกรรม

ภารกิจ นโยบายการบริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ประกอบไปด้วย

1. ผลิตบัณฑิตด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ ที่เป็นคนดี คนเก่ง ทันโลก ตามอุปสงค์ขององค์กรผู้ใช้บัณฑิต เป็นแรงงานความรู้ (knowledge workers) สอดคล้องตามกระแสเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความรู้ (knowledge driven economy) บัณฑิตสามารถใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ มีปัญญาและคุณธรรม

2. ผลิตนักวิจัยและผลงานวิจัยที่มีคุณภาพทั้งงานวิจัยพื้นฐาน และวิจัยประยุกต์ สร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ และเทคโนโลยี เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ สนองตอบความต้องการของ ภาคการผลิต สังคม และประเทศชาติ และผลงานวิจัยตีพิมพ์เผยแพร่และสร้างทรัพย์สินทางปัญญา จดสิทธิบัตร เช่น งานวิจัยวิทยาศาสตร์พื้นฐานและเทคโนโลยีสังคม เทคโนโลยีชีวภาพ ยา เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ พลังงานทดแทนและพลังงานทางเลือก วัสดุศาสตร์และเทคโนโลยีนาโน ผลิตภัณฑ์การเกษตร เป็นต้น

3. ส่งเสริมการวิจัย ปรับปรุง และพัฒนาเทคโนโลยี ที่เหมาะสมให้แก่สังคม ให้บริการวิชาการที่เอื้อและสนองตอบความต้องการ การสร้างความเข้มแข็งให้ แก่ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ สอดคล้องกับ ความตระหนักในความรับผิดชอบต่อ สังคม (corporate social responsibility) ผ่านหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เช่น ศูนย์ความเป็นเลิศ เทคโนโลยี สำนักงานจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ฟาร์มมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย เป็นต้น

4. ธารงไว้ซึ่งความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำใน นวัตกรรมและอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เช่น รวมบริการ ประสานภารกิจ สหกิจศึกษา เป็นต้น

5. พัฒนาระบบบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ถูกกฎหมาย โปร่งใส ตรวจสอบได้ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

การศึกษาแนวทางของการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะภายในองค์กรประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดมาตรการการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

1.1 การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน

1) จำนวนครั้งและกำหนดการในการประเมินผล ปีละ 3 ครั้ง ระยะเวลาการประเมิน 3 ภาคการศึกษา ได้แก่ 1 ม.ค. - 30 เม.ย. / 1 พ.ค. - 31 ส.ค. / 1 ก.ย. - 31 ธ.ค.

2) หน่วยงานต่าง ๆ จะได้รับแบบประเมินฯ เพื่อประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานที่ต้องทดลองปฏิบัติงานในทุกภาคการศึกษา

3) หากผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงสุดหรือต่ำสุดจะได้รับแจ้งจากผู้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้าหากผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บังคับบัญชาอาจแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องมีการร่วมปรึกษา (Counselling) กับพนักงาน

4) คณะกรรมการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานประชุมพิจารณาและรายงานผลให้อธิการบดีวินิจฉัยสั่งการข้อเสนอคณะกรรมการประเมินฯ เพื่อให้ได้รับสถานภาพเป็นพนักงานประจำ

5) ให้ออกจากงาน/เลิกจ้าง ในกรณีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

1) ประเมินปีละ 3 ครั้ง

2) หน่วยงานต่าง ๆ จะได้รับแบบประเมินฯ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ในทุกภาคการศึกษา

3) องค์ประกอบการประเมิน ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรม และคุณลักษณะอื่น ๆ ตามลักษณะของสายงาน

4) ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินแจ้งความเห็นของตนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสรุปเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

5) มีการประชุมสรุปผลการประเมินฯ เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบในเดือนตุลาคมของทุกปี

6) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุงาน

1.3 การประเมินผลประสิทธิภาพการสอน

1) ประเมินทุกภาคการศึกษา และประเมินการสอนทุกรายวิชาที่เปิดการเรียนการสอนประจำภาคการศึกษานั้น ๆ

2) ส่วนส่งเสริมวิชาการจะส่งแบบประเมินให้นักศึกษาเป็นผู้ประเมินในแต่ละรายวิชาเพื่อประเมินการสอน และจะสรุปผลและแจ้งผลการประเมินไปยังผู้สอนทุกคน และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) การประเมิน การเรียนการสอนประจำแต่ละภาคการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

3) ผลการประเมินการสอน อาจนำไปใช้ประกอบการพิจารณา การขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี การพิจารณาการทดลองปฏิบัติงาน

1.4 ประชุมทางวิชาการการประเมินการเรียนการสอน (ทุกภาคการศึกษา)

เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน ตลอดจนการบริหารจัดการ เพื่อประเมินผลการจัดการเรียนการสอนประจำภาคการศึกษา โดยจะประเมินทุกภาคการศึกษา และหาข้อสรุปเพื่อการปรับปรุงแก้ไข โดยการประเมินตามข้อ 1.3 และ 1.4 จัดประชุมในคราวเดียวกัน

2. การพัฒนาพนักงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

2.1 การให้ทุนการศึกษา มีการให้ทุนประเภทต่างๆ ได้แก่

- 1) ทุนที่มหาวิทยาลัยจัดให้
- 2) ทุนที่บุคคล นิติบุคคล หรือรัฐบาลทั้งในและต่างประเทศให้แก่มหาวิทยาลัย
- 3) ทุนที่บุคคล นิติบุคคล หรือรัฐบาลทั้งในและต่างประเทศให้แก่ผู้ที่ไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยโดยตรง
- 4) ทุนส่วนตัว

2.2 การไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ต้องคำนึงถึงความต้องการของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและจะต้องเป็นที่ยอมรับของมหาวิทยาลัย โดยมีหลักเกณฑ์คือ ต้องเป็นพนักงานประจำ อายุไม่เกิน 35 ปี (สำหรับปริญญาตรี) และไม่เกิน 40 ปี (สำหรับสูงกว่าปริญญาตรี) เมื่อกลับมาต้องปฏิบัติงานเป็น 3 เท่าของเวลา หรือชดใช้เงินทุนเป็น 3 เท่า ถ้าต้องการไปอีกต้องให้ทุนครบถ้วนหรือทำงานชดเชยแล้วอย่างน้อย 1 ปี

2.3 การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Sabbatical Leave) มีหลักเกณฑ์คือเป็นพนักงานในสายวิชาการ ซึ่งปฏิบัติงานประจำติดต่อกันไม่น้อยกว่า 5 ปี ผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้วและมีอายุไม่เกิน 57 ปี เป็นการไปเพิ่มพูนความรู้ได้ตามระเบียบของมหาวิทยาลัย เมื่อกลับมาต้องปฏิบัติงานเป็น 2 เท่าของเวลา หรือชดใช้ทุนที่รับจากมหาวิทยาลัยทั้งหมด

2.4 การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ มีหลักเกณฑ์คือ เป็นพนักงานในสายวิชาการ ซึ่งปฏิบัติงานมาอย่างน้อย 5 ปี (กรณีพนักงานสายปฏิบัติการ ฯ จะพิจารณาเป็นรายกรณีไป) การไปปฏิบัติงานถือเป็นระยะเวลาการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย

- 1) ภาคการศึกษาที่มีภาระงานสอนไม่เกิน 1 วัน ต่อ 1 สัปดาห์ และไม่เกิน 2 ครั้ง ต่อ สัปดาห์
- 2) ภาคที่ไม่มีภาระงานสอน ไม่เกิน 2 วัน ต่อ 1 สัปดาห์ และไม่เกิน 4 ครั้ง ต่อสัปดาห์ หรือไปต่อเนื่อง ไม่เกิน 14 วันทำการ ต่อครั้งต่อ 1 ภาคการศึกษา
- 3) การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการต้องได้รับอนุญาตจากมหาวิทยาลัยก่อน และต้องหัก ค่าตอบแทนที่ได้รับร้อยละ 25 ให้แก่มหาวิทยาลัย

3. การจ่ายค่าตอบแทน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้แบ่งประเภทบัญชีเงินเดือน เป็น 3 ประเภท คือ

- 3.1 บัญชีเงินเดือนสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป
- 3.2 บัญชีเงินเดือนสายวิชาการ
- 3.3 บัญชีเงินเดือนสายบริหารวิชาการ

นอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ และเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ

การขึ้นเงินเดือน

- 1) ขึ้นเงินเดือนปีละ 1 ครั้ง ภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย
- 2) ขึ้นเงินเดือนประจำปี ในอัตราร้อยละจากเงินเดือนฐาน
- 3) มีการกำหนดวิธีการพิจารณาจัดสรรอัตรการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงาน ตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด ในแต่ละปี โดยมีหลักเกณฑ์ วิธีการ ขึ้นตอน เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด

คุณสมบัติและหลักเกณฑ์ขึ้นเงินเดือน

สรุปคุณสมบัติและหลักเกณฑ์การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ตามระเบียบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ว่าด้วยการขึ้นเงินเดือน พ.ศ. 2541 ได้ดังนี้

- 1) อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ "ดีเยี่ยม"
 - ก. มีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ 2)
 - ข. ลาภกิจและลาป่วยไม่เกิน 7 วัน
 - ค. มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม
 - ง. มีผลงานในลักษณะดังนี้ “ ปฏิบัติงานเกินกว่าหน้าที่ในตำแหน่งงานจนเกิดประโยชน์ ต่อมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ หรือมีความคิดริเริ่ม ค้นคว้าหรือ ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเป็น พิเศษ ”
- 2) อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ "ดีมาก"
 - ก. มีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ 3)
 - ข. ลาภกิจและลาป่วยไม่เกิน 10 วัน

ค. มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีมาก
 ง. มีผลงานในลักษณะดังนี้ “ เป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติในหน้าที่และ
 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดียิ่ง โดยได้ตราครุฑและใช้ความอุตสาหะเป็นพิเศษเป็นอาจिन ”

3) อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ "ดี"

ก. พนักงานจะต้องได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำของตนหรือหน้าที่อื่นที่มหาวิทยาลัย
 มอบหมายเป็นเวลารวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 8 เดือน

ข. มีการอุทิศเวลาให้แก่งานโดยสม่ำเสมอ

ค. ไม่ถูกลงโทษเพราะทำผิดวินัย

ง. ไม่ถูกสั่งพักงานเกิน 4 เดือน

จ. ลาภิจและลาป่วยรวมกันไม่เกิน 24 ครั้ง และไม่เกิน 60 วัน หรือลาป่วยซึ่ง
 จำเป็นต้องใช้เวลานานในการรักษาพยาบาลไม่เกิน 120 วัน

ฉ. ลาคลอดไม่เกิน 60 วัน

ช. ลาอุปสมบทไม่เกิน 120 วัน หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ไม่เกิน 70 วัน

ซ. ไม่ขาดงาน อันมิใช่เป็นเพราะเหตุสุดวิสัย

ณ. มีผลงานประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี

ญ. มีภาระงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด

4. **สวัสดิการอื่นๆ** มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีการจัดสวัสดิการอื่นๆ สำหรับ
 บุคลากรดังนี้

1) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ 2) ค่าเล่าเรียนบุตร 3) ค่ารักษาพยาบาล 4) บ้านพัก
 บุคลากร 5) สโมสรพนักงาน 6) สถานพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน

2. มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้รับการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐตามพระราชบัญญัติ
 จัดตั้ง เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2541 โดยมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลางที่มีคุณภาพและ
 มาตรฐานการศึกษาในระดับสากล มีความเป็นเลิศในศิลปะและวิทยาการสาขาต่างๆ เพื่อเป็นแหล่ง
 ผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของประเทศและอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง รวมทั้งเป็น
 แหล่งสร้างสมและพัฒนาองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ควบคู่กันไปกับการนำองค์ความรู้ในมหาวิทยาลัย
 ออกไปสู่การประยุกต์ใช้ในสังคมและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้น
 การศึกษาและพัฒนาศิลปวัฒนธรรมของชาติ

ภารกิจ : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีพันธกิจหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การผลิตบัณฑิต
2. การวิจัย
3. การบริการวิชาการแก่สังคม
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

แนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

การศึกษาแนวทางของการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะภายในองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในด้านการ วางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การประเมินผลงาน

1.1 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง

1) เพื่อพัฒนา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดึงศักยภาพของผู้ถูกประเมินออกมาให้เกิดประโยชน์ต่องาน ต่อความก้าวหน้าในการทำงานได้ดีขึ้น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น เพิ่มทักษะในการทำงาน รวมทั้งช่วยในการปรับปรุงตัวเอง และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงาน

2) เพื่อเป็นกลไกให้เกิดการรับรู้ถึงสภาพปัญหาของระบบงาน และหัวหน้างานจากผู้ปฏิบัติ (ผู้ถูกประเมินโดยตรง) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงานและการจัดการต่างๆ (เน้นการเป็นระบบที่โปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ) (Good Governance)

3) เพื่อส่งเสริมทักษะในการประเมินถือเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บังคับบัญชาทุกคน

4) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

1.2 กลุ่มผู้ถูกประเมิน

มหาวิทยาลัยได้แบ่งกลุ่มผู้ถูกประเมินออกเป็น 4 กลุ่ม โดยพิจารณาตามสายงานดังนี้

1) พนักงานสายบริหารวิชาการ หมายถึง พนักงานที่ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี รองคณบดี ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า

2) พนักงานสายวิชาการ หมายถึง พนักงานที่ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วย-ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ หรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า

3) พนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป หมายถึง พนักงานที่ดำรงตำแหน่ง พนักงานธุรการ ช่างเทคนิค เจ้าหน้าที่บริหาร นักวิทยาศาสตร์ บรรณารักษ์ ทั้งนี้รวมถึงหัวหน้า ส่วนงาน หรือหน่วยงาน หรือตำแหน่งอื่นๆ ที่เทียบเท่า

4) ลูกจ้างของมหาวิทยาลัย หมายถึง ลูกจ้างชั่วคราวที่มหาวิทยาลัยจ้างปฏิบัติงานที่มี ลักษณะชั่วคราว หรือกำหนดระยะเวลาจ้างไม่เกินปีงบประมาณ

1.3 ดัชนีชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะพิจารณาจาก

- 1) ผลสำเร็จของงาน โดยประเมินจากปริมาณตามภารกิจ และคุณภาพของงาน
- 2) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 3) พฤติกรรมในการทำงาน และคุณลักษณะส่วนบุคคล
- 4) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัย

1.4 ประเภทของการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงทดลองงาน 3 – 6 เดือนแรก ของการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมิน

พนักงานสายบริหารวิชาการ และพนักงานสายวิชาการ ประเมินโดย คณะกรรมการพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ประเมินโดย คณะกรรมการ ลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

- 1) เป็นข้อมูลสำหรับพนักงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 2) เป็นข้อมูลสำหรับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย
- 3) เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนตามเงื่อนไขการจ้างงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานตามรอบปีประเมิน

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามภาระงาน โดยจะมีการประเมินปีละ 2 ครั้ง ทุกภาคการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยมีรอบการประเมินดังนี้

ครั้งที่ 1 : เดือน มิถุนายน (ปีที่ผ่านมา) – พฤศจิกายน (ปีที่ผ่านมา)
ประเมินในเดือน ธันวาคม (ปีที่ผ่านมา)

ครั้งที่ 2 : เดือน ธันวาคม (ปีที่ผ่านมา) – พฤษภาคม (ปีปัจจุบัน)
ประเมินในเดือน มิถุนายน (ปีปัจจุบัน)

วิธีการประเมิน

พนักงานทุกคน จะประเมินโดย คณะกรรมการ

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

1. เป็นข้อมูลสำหรับพนักงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
2. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์

สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

3. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

4. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน และ/หรือ พิจารณาต่อสัญญาจ้าง

5. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อน/เปลี่ยนระดับตำแหน่งหรือโยกย้ายหน่วยงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาต่อสัญญาจ้าง

เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลาในสัญญาจ้างของพนักงาน

วิธีการประเมิน

พนักงานสายบริหารวิชาการ และพนักงานสายวิชาการ ประเมินโดย คณะกรรมการพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ประเมินโดย คณะกรรมการ ลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

- 1) เป็นข้อมูลสำหรับพนักงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 2) เป็นข้อมูลสำหรับผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์

สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

- 3) เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาต่อสัญญาจ้างของพนักงาน

2. การขึ้นเงินเดือน ตามประกาศมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง เรื่อง หลักเกณฑ์การขึ้นเงินเดือนประจำปี พนักงานที่จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ต้องมีคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานในรอบปีประเมินตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

- 1) ต้องมีระยะเวลาการปฏิบัติงานในรอบปีประเมินรวมทั้งสิ้น 8 เดือนขึ้นไป
- 2) มาทำงานสายไม่เกิน 12 วัน (ยกเว้นสายวิชาการ)
- 3) มีวันลา กิจ ลาป่วยหรือขาดงานรวมกันไม่เกิน 15 ครั้ง และไม่เกิน 30 วัน หรือมีวันลาป่วย ซึ่งจำเป็น ต้องใช้เวลานานในการรักษาพยาบาลไม่เกิน 60 วัน
- 4) มีวันลาคลอดไม่เกิน 90 วัน
- 5) มีวันลาอุปสมบท ไม่เกิน 100 วัน หรือมีวันลาไปประกอบพิธีฮัจจ์ ไม่เกิน 70 วัน
- 6) ไม่ถูกลงโทษเพราะกระทำผิดวินัย
- 7) ไม่ถูกสั่งพักงาน
- 8) ไม่ขาดงาน อันมิใช่เป็นเพราะเหตุสุดวิสัย
- 9) มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า ปานกลางหรือปรับปรุง
- 10) ไม่เป็นผู้มีเงินเดือนเต็มขั้น
- 11) สำหรับพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในรอบปีประเมินน้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ถึง 8 เดือน และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ของผู้ที่อาจได้รับการขึ้นเงินเดือนในระดับดีมาก ให้ถือว่า พนักงาน ผู้นั้นมีคุณสมบัติอยู่ในข่ายที่อาจได้รับการขึ้นเงินเดือนประจำปีเท่ากับครึ่งหนึ่งของผลการประเมินในระดับต่ำลงไป

3. การพัฒนาพนักงาน มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้กำหนดให้มีการพัฒนา ดังนี้

- 1) การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน
 - 2) การไปปฏิบัติงานวิจัย
 - 3) การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ
 - 4) การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
 - 5) การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ
 - 6) การรับทุนเพื่อศึกษาต่อ ตามระเบียบมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ว่าด้วย การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติงานวิจัย พ.ศ. 2545, ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2548 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2549
- ได้แบ่งประเภททุนเป็น 4 ประเภท ดังนี้
- (1) ทุนที่มหาวิทยาลัยจัดให้
 - (2) ทุนที่บุคคล นิติบุคคล หรือรัฐบาลทั้งในและต่างประเทศให้แก่มหาวิทยาลัย
 - (3) ทุนที่บุคคล นิติบุคคล หรือรัฐบาลทั้งในและต่างประเทศให้แก่ผู้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัยโดยตรง
 - (4) ทุนส่วนตัว

การให้พนักงานผู้ใดไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติงานวิจัย เป็นระยะเวลาตั้งแต่ 3 เดือนขึ้นไป ให้มีสิทธิได้รับเงินเดือนในอัตราร้อยละ 50 ของเงินเดือนที่พึงมีสิทธิได้รับในระหว่าง

ลา ทั้งนี้มหาวิทยาลัยอาจปรับเปลี่ยนอัตราดังกล่าวตามลักษณะประเภทของทุนที่ผู้รับได้รับ หรือตามสถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยออกเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย พนักงานผู้ใดที่ได้รับทุนแล้วไม่กลับเข้าปฏิบัติงานให้มหาวิทยาลัย จะต้องชดใช้เงินให้แก่มหาวิทยาลัยเป็นจำนวนเท่ากับผลรวมของกองทุน เงินเดือน และเงินอื่นใดที่ได้รับไปจากมหาวิทยาลัยในช่วงที่ไปศึกษา ฝึกอบรม ฝึกอบรวม หรือปฏิบัติงานวิจัย เป็นจำนวนสองเท่าของจำนวนเงินทุนที่ได้รับไปทั้งหมด

7) การสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาโท

มหาวิทยาลัยได้สนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาโท สำหรับพนักงานสายปฏิบัติการ วิชาชีพและบริหารทั่วไป โดยกำหนดให้ลดหย่อนเรื่องค่าธรรมเนียมหรือค่าเล่าเรียนการศึกษาในอัตราครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 50) ของอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาตลอดหลักสูตรของสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษาให้กับพนักงานของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษาโดยได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัดแล้วด้วย

8) การสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก

มหาวิทยาลัยกำหนดให้สนับสนุนทุนการศึกษาในระดับปริญญาเอก สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงในอัตราครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 50) ของอัตราค่าธรรมเนียมการศึกษาตลอดหลักสูตร ในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยเปิดสอนระดับดุษฎีบัณฑิต ให้กับพนักงานของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าศึกษาโดยได้รับความเห็นชอบจากหน่วยงานต้นสังกัด

4.สวัสดิการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มีการจัดสวัสดิการให้พนักงานดังนี้

- 1) ค่ารักษาพยาบาล 2) กองทุนเงินสะสมสมทบ 3) ค่าเล่าเรียนบุตร
- 4) การประกันสุขภาพ 5) การประกันอุบัติเหตุ 6) การจ่ายค่าทำขวัญและค่าทำศพ
- 7) บริการแพทย์เคลื่อนที่ 8) ห้องออกกำลังกาย Fitness 9) เครื่องราชอิสริยาภรณ์
- 10) ทรัพย์สินทางปัญญา 11) เครื่องแต่งกายในงานพิธีการ 12) ชุดปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน 13) รถรับส่งพนักงาน 14) ที่พักบุคลากร

3. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จัดตั้งขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พุทธศักราช 2535 มีวิสัยทัศน์คือ

วิสัยทัศน์ : เป็นองค์การธรรมรัฐ เป็นแหล่งเรียนรู้ เป็นหลักในถิ่น เป็นเลิศสู่สากล

แนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

การศึกษาแนวทางของการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในด้านการ

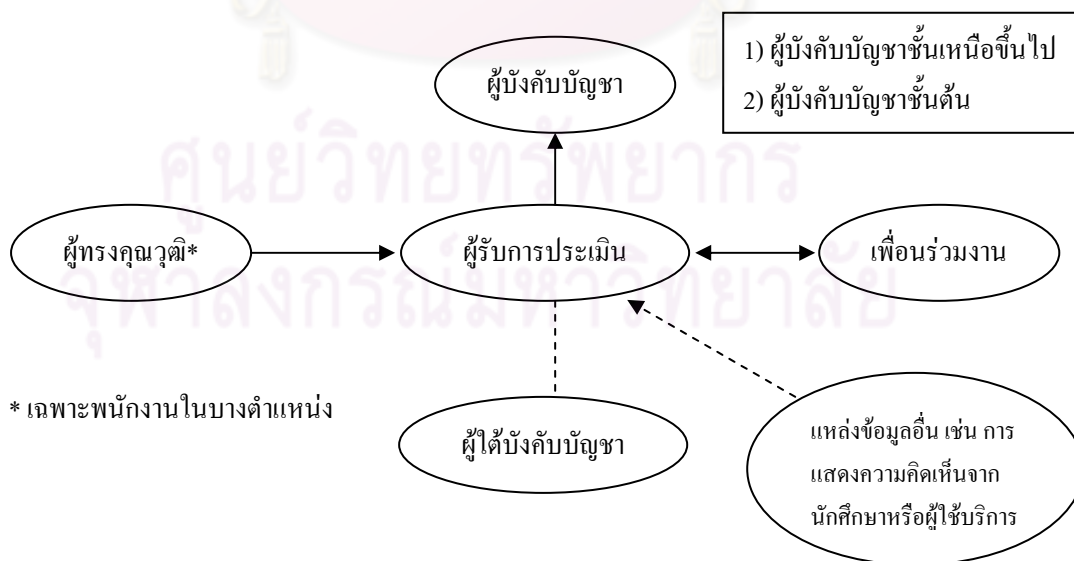
วางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจในการประเมินเพื่อการพัฒนา โดยยึดหลัก “ความยุติธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้” ปัจจุบันได้ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบหลายทาง ในลักษณะ 360 องศา เพื่อให้มีข้อมูลจากหลายแหล่งใช้ประกอบการพิจารณาของผู้ประเมิน มีการประเมินโดยองค์คณะบุคคล ใช้กลไกการสื่อสารสองทางระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ทั้งในกระบวนการทำข้อตกลงร่วมกันก่อนการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน การติดตามผลการทำงานเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำการทำงานให้พนักงานพัฒนา ปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่องและเมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วเสร็จให้ทำการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบในรูปแบบของการปรึกษาหารือผลการปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้รับการประเมินได้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งแล้วนำไปพัฒนาปรับปรุงเพื่อเสริมทักษะและ คุณลักษณะที่จำเป็นต่องานต่อไป

สรุปหลักเกณฑ์และแนวทาง

1) รูปแบบและโครงสร้างการประเมินตามองค์ประกอบของคณะกรรมการ



2) หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละกลุ่มตำแหน่ง มีการกำหนด มาตรฐานการประเมิน ดังนี้

2.1 ปัจจัยการประเมิน มหาวิทยาลัยกำหนดให้พนักงานทุกตำแหน่งรับการประเมินผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมบุคคลที่เป็นคุณลักษณะจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละกลุ่มตำแหน่งมีสัดส่วนการประเมินจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน แตกต่างกันตามสัดส่วนของผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมบุคคล ดังนี้

- 1) ตำแหน่งบริหารวิชาการ : 70 - 30 คะแนน
- 2) ตำแหน่งคณาจารย์และนักวิจัย : 80 - 20 คะแนน
- 3) ตำแหน่งพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป : 70 - 30 คะแนน

2.2 ระดับผลการประเมิน ประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่

ระดับดีเยี่ยม (90 - 100 คะแนน) : ปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยมสูงกว่ามาตรฐานมาก

ระดับดีมาก (80 - 89 คะแนน) : ปฏิบัติงานได้ผลดีมาก รวดเร็วกว่าปกติ

ระดับดี (70 - 79 คะแนน) : ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

ระดับพอใช้ (60 - 69 คะแนน) : ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ แต่ยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง

ระดับไม่ผ่าน (ต่ำกว่า 60 คะแนน) : ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานและมีข้อบกพร่องอยู่เสมอ

2.3 รอบระยะเวลาประเมินให้มีการประเมินปีละ 2 ครั้ง ทุกภาคการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ครั้งที่ 1 ประเมินในเดือนมีนาคม เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตั้งแต่

เดือนกันยายนปีที่แล้ว ถึงเดือนกุมภาพันธ์ในปีปัจจุบัน (ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา)

ครั้งที่ 2 ประเมินในเดือนกันยายน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตั้งแต่

เดือนมีนาคม ถึงเดือนสิงหาคม (ประเมินโดยคณะกรรมการ)

3) ขั้นตอนการประเมิน

(1) การเสนอรายชื่อคณะกรรมการการประเมิน

(2) การทำข้อตกลงร่วมก่อนการปฏิบัติงาน พนักงานปฏิบัติงานตามรอบประเมิน

(3) กรอกรายงานที่ปฏิบัติตามรอบประเมิน ประเมินตนเอง , ประเมินเพื่อร่วมงาน และแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชา (ถ้ามี)

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ครั้งที่ 1 ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน

ครั้งที่ 2 ประเมินโดยคณะกรรมการ

(5) หน่วยงานสรุปและจัดเกรดผลการประเมินพนักงาน

(6) หน่วยงานแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบ

(7) มหาวิทยาลัยนำผลไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้อง

4) การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

(1) ขึ้นเงินเดือนประจำปี

- (2) ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน และ/หรือพิจารณาต่อสัญญาจ้าง
- (3) พิจารณาเลื่อน/เปลี่ยนระดับตำแหน่ง หรือนโยบายย้ายหน่วยงาน
- (4) การพัฒนาบุคลากร
- (5) ข้อมูลประกอบพิจารณาพนักงานดีเด่น

2. การขึ้นเงินเดือนประจำปี มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) กระทบปีละ 1 ครั้ง ภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย

2) การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนตามระดับผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้ว ซึ่งพนักงานจะต้องมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ขั้นต่ำที่มหาวิทยาลัยกำหนด และจะต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน โดยให้ขึ้นเงินเดือนตามสัดส่วนระยะเวลาปฏิบัติงาน

3) การขึ้นเงินเดือนเป็นระบบเปอร์เซ็นต์ตามโครงสร้างบัญชีเงินเดือนของมหาวิทยาลัยที่ใช้กับพนักงานสายนั้นๆ

4) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนการประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนดแล้วให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินในรอบปีเสนอผู้บังคับบัญชาขั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นแล้วแต่กรณี และเสนอผู้มีอำนาจสั่งขึ้นเงินเดือนในเดือนตุลาคมของทุกปี

5) คุณสมบัติและหลักเกณฑ์การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

กรณีที่ 1 อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ “พอใช้”

- 1) พนักงานจะต้องได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำของตนเองหรือหน้าที่อื่นที่มหาวิทยาลัยมอบหมายเป็นเวลารวมทั้งสิ้นไม่น้อยกว่า 6 เดือน
- 2) มีการอุทิศเวลาให้แก่งานโดยสม่ำเสมอ
- 3) ไม่ถูกลงโทษเพราะกระทำผิดวินัย
- 4) ไม่ถูกสั่งพักงานเกิน 4 เดือน (สำหรับผู้ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ครบ 12 เดือน ให้กำหนดระยะเวลาการถูกพักงานลดลงเป็นสัดส่วนตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

5) ผู้ที่ปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วครบ 12 เดือน ให้มีวันลาพักและลาป่วยรวมกันไม่เกิน 24 ครั้ง และไม่เกิน 45 วันสำหรับผู้ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ครบ 12 เดือน ให้มีวันลาพักและลาป่วยรวมกันลดลงเป็นสัดส่วนตามเวลาที่ปฏิบัติงานในกรณีการลาป่วยที่จำเป็นต้องใช้เวลานานในการรักษาพยาบาลให้มีวันลาได้ไม่เกิน 120 วัน ทั้งนี้ ไม่รวมการลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติงานตามหน้าที่ หรือในขณะที่เดินทางไปเพื่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งมีไม่เกิดจากความประมาทเลินเล่อของตนเอง

6) ลาคลอดไม่เกิน 90 วัน

7) ลาอุปสมบทไม่เกิน 120 วัน หรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ไม่เกิน 70 วัน

- 8) ไม่ขาดงาน อันมิใช่เป็นเพราะเหตุสุดวิสัย
- 9) มีผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ต่ำกว่าระดับพอใช้
- 10) มีภาระงานไม่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนด

กรณีที่ 2 อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ “ดี”

- 1) มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดี และมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่ากรณีที่ 1
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วครบ 12 เดือน ให้มีวันลาพักและลาป่วยรวมกันไม่เกิน 30 วัน สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ครบ 12 เดือน ให้มีวันลาพักและลาป่วยรวมกันลดลงเป็นสัดส่วนตามเวลาที่ปฏิบัติงาน

กรณีที่ 3 อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ “ดีมาก”

- 1) มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีมาก และมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่ากรณีที่ 2
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วครบ 12 เดือน ให้มีวันลาพักและลาป่วยรวมกันไม่เกิน 15 วัน สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ครบ 12 เดือน ให้มีวันลาพักและลาป่วยรวมกันลดลงเป็นสัดส่วนตามเวลาที่ปฏิบัติงาน
- 3) มีผลงานในลักษณะดังนี้
 - 3.1) ถือเป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติหน้าที่และ
 - 3.2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีมาก โดยได้ตราครุฑและใช้ความอดสาหะเป็นพิเศษ

กรณีที่ 4 อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ “ดีเยี่ยม”

- 1) มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม และมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่ากรณีที่ 3
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วครบ 12 เดือน ให้มีวันลาพักและลาป่วยรวมกันไม่เกิน 10 วัน สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ครบ 12 เดือน ให้มีวันลาพักและลาป่วยรวมกันลดลงเป็นสัดส่วนตามเวลาที่ปฏิบัติงาน
- 3) มีผลงานในลักษณะ ดังนี้
 - 3.1) นอกจากจะมีผลการประเมินการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในตำแหน่งของตนอยู่ในเกณฑ์ดี เข้มแข็งปฏิบัติงานเกินกว่าหน้าที่ในตำแหน่งของตนเองจนเกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษอีกด้วยหรือ
 - 3.2) มีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือ ได้ค้นคว้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ และมหาวิทยาลัยหรือส่วนราชการดำเนินการตามความคิดริเริ่มนั้นหรือ ได้รับรองสิ่งค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

3. การพัฒนาบุคลากร

1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของบุคคล 3 ฝ่าย คือ

1.1 หน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่จะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานให้มีศักยภาพและความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

1.2 หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่จะต้องให้การสนับสนุนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน ตลอดจนสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ให้บริการ องค์กรและสังคม

1.3 เป็นหน้าที่ของตัวพนักงานที่จะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งจะต้องเข้ารับการพัฒนาดำเนินการตามหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นในแต่ละปีตามที่ระบุชื่อหรือกลุ่มเป้าหมายไว้

2. มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมโดยพนักงานแต่ละคนควรที่จะเข้ารับการพัฒนาน้อย 3 หลักสูตรต่อปี (นับรวมหลักสูตรทั้งภายในและภายนอก)

3. พนักงานที่จะต้องเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ มีหน้าที่ต้องเข้ารับการพัฒนาเต็มเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตร เว้นแต่มีเหตุจำเป็น เช่น ป่วย มีธุระจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งจะต้องแจ้งให้หน่วยพัฒนาองค์กรทราบล่วงหน้าหรือวันแรกที่เข้ามาปฏิบัติงานทุกครั้ง โดยสำเนาใบลาหรือบันทึกผ่านผู้บังคับบัญชา

4. การขออนุมัติงบประมาณของพนักงานเพื่อไปพัฒนาศักยภาพในการทำงาน (Competency) โดยหน่วยงานภายนอก ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

4.1 พิจารณานุมัติตามหลักสูตร/เรื่อง/โครงการ ที่ได้ระบุไว้ในแผนพัฒนาบุคลากรของพนักงาน (Individual Development Plan) ประจำปีงบประมาณ

4.2 หลักสูตร/เรื่อง/โครงการที่พนักงานขออนุมัติจะต้องไม่อยู่ในแผนงาน/โครงการที่หน่วยงานพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆภายในมหาวิทยาลัยได้กำหนดจัดขึ้นในแต่ละปีงบประมาณ

4.3 พนักงานมีโอกาสได้รับการอนุมัติไปพัฒนาศักยภาพซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกได้ไม่เกิน 1 เรื่อง/คน/ปี หรือถ้าพนักงานมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเกินกว่า 1 เรื่องหรือ 1 หลักสูตรต่อปี ให้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนาและจำนวนงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นหลัก

4.4 พนักงานคนใดได้รับการอนุมัติให้ไปพัฒนาศักยภาพที่จัดโดยหน่วยงานภายนอกแล้ว เมื่อกลับมาจะต้องเขียนรายงานเพื่อนำมาลงใน Webboard ของ WU Knowledge Management เพื่อนำความรู้ที่ได้รับเผยแพร่ให้บุคคลอื่นๆ ได้รับทราบด้วย

5. การอนุมัติให้พนักงานเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรใดๆ ก็ตามจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับและเนื้อหาหลักสูตรนั้นจะต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับภาระงานที่พนักงานรับผิดชอบเป็นหลัก

6. กรณีที่หน่วยงานได้ปฏิบัติถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการใช้งบประมาณในแต่ละหมวดกิจกรรมและในขณะเดียวกันมีงานที่จำเป็นเร่งด่วนต้องไปปฏิบัติ แต่งบประมาณที่ได้รับจัดสรรให้ไม่เพียงพอหรือใกล้จะหมด หน่วยงานต้นสังกัดสามารถเสนอขออนุมัติงบประมาณเพิ่มเติมล่วงหน้าก่อนใช้งบประมาณอย่างน้อย 20 วันทำการ โดยทำหนังสือขออนุมัติผ่านตามสายงาน

4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีสถาปนาขึ้นมาจากวิทยาลัยเทคนิค ธนบุรี ซึ่งเป็นวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2503 และในปี 2514 ได้ร่วมกับวิทยาลัยเทคนิค พระนครเหนือ วิทยาลัยเทคนิค ไทรคมนาคมเข้าด้วยกันเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาในปี 2517 ได้ยกฐานะ เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย และในปี 2529 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เป็นนิติบุคคล มีฐานะเป็นกรมในทบวงมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ. 2541 ได้กำหนด ให้มีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการ แต่อยู่ในกำกับ ดูแลของรัฐบาล และเป็นนิติบุคคล พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าธนบุรี ได้รับการประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 115 ตอนที่ 11 เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2541 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 มีนาคม 2541

วิสัยทัศน์ 5 มุ่ง

มุ่งมั่น	เป็นมหาวิทยาลัยที่ใฝ่เรียนรู้
มุ่งสู่	ความเป็นเลิศในเทคโนโลยีและการวิจัย
มุ่งธำรง	ปณิธานในการสร้างบัณฑิตที่เก่งและดี
มุ่งสร้าง	ชื่อเสียงและเกียรติภูมิให้เป็นที่ภูมิใจของประชาคม
มุ่งก้าว	ไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก

เป้าหมาย ของมหาวิทยาลัย 6+1 Flagships

การสร้างให้เกิดองค์กรที่ใฝ่เรียนรู้

1. Science Strengthening

การนำหลักการคิดและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน โดยมีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลใฝ่มีการคิดอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการสร้างองค์ความรู้และนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงานและการดำรงชีวิต

2. Management Strengthening

การสร้างศักยภาพของบุคลากร โดยการนำแนวคิดทางด้านการบริหารมาใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีระบบและสามารถวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ตลอดจนการสร้างบุคลากรใฝ่มีความสามารถในการแข่งขันบริหารที่มีประสิทธิภาพ

3. The Best and The Brightest

การสร้างบัณฑิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ อยู่ในสังคมไทย เป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข ใฝ่รู้ และเรียนรู้วิธีการแสวงหาความรู้ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา คิดได้ ทำเป็น สามารถปรับตัวได้ ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

4. Research University

มหาวิทยาลัยที่ดำเนินการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและศาสตร์ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ สำหรับสนับสนุนกิจกรรมด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และเป็นการวิจัยที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ ทางด้านขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

5. Electronics University (e-University)

มหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมภายในมหาวิทยาลัย โดยนำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronics) เข้ามาช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดกิจกรรม ทางการศึกษาทั้งด้านการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การวิจัย รวมถึง การให้บริการต่างๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงจากทุกที่ได้ตลอดเวลา และสามารถ เรียนรู้ด้วยตนเองได้

6. Learning Organization

องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้คิดทั้งระบบและมีความเป็นหนึ่งของส่วนรวม

7. Revenue Driven & Cost Conscious

มหาวิทยาลัยที่มีระบบบริหารจัดการรายได้และต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีเกณฑ์กลางร่วมกัน โดยบุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญในด้าน รายได้และต้นทุน

แนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

การศึกษาแนวทางของการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ในด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและ พัฒนา ผลการปฏิบัติงาน การวัด และประเมิน ผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ที่ปรากฏอยู่ในเอกสารต่างๆ สามารถสรุป ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนสองคนเป็นกรรมการและที่ปรึกษา รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนักและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวนสองคนเป็นกรรมการ ผู้แทนพนักงานประจำที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านบริหารงานบุคคลหนึ่งคน และผู้แทนสภาคณาจารย์และพนักงานหนึ่งคนเป็นกรรมการ รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานบุคคลเป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้าส่วนงานบริหารงานบุคคลเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ มีอำนาจตามข้อบังคับ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล ออกระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รวมทั้งสวัสดิการของพนักงานและลูกจ้าง โดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

พนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย มี 3 ประเภท ดังนี้ พนักงานแบบไม่ประจำ ได้แก่ พนักงานทดลองงานพนักงานไม่ประจำตามสัญญาจ้างกำหนดเวลา พนักงานแบบประจำ ได้แก่ พนักงานประจำตามสัญญาจ้างกำหนดเวลาพนักงานประจำตามสัญญาจ้างไม่กำหนดเวลา และลูกจ้าง หมายถึง ลูกจ้างทดลองงาน ลูกจ้างตามสัญญาจ้างตำแหน่งของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตำแหน่งวิชาชีพ ได้แก่ ตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งวิชาชีพอื่น ๆ ตำแหน่งบริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสำนักและรองหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา หัวหน้าส่วนงานใน

สำนักงานอธิการบดี สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการและสำนักงานในส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้คณะกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดงประเภทชื่อของตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

อัตราเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และถ้าปรากฏว่า บัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสมให้คณะกรรมการพิจารณาปรับบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสม โดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย

พนักงานหรือลูกจ้างผู้ใดปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับเป็นที่พอใจของมหาวิทยาลัย ให้ถือว่าผู้นั้นมีความชอบ จะได้รับบำเหน็จความชอบเป็นค่าชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล หรือได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งแล้วแต่กรณี ให้อธิการบดีเป็นผู้สั่งเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนเงินเดือน หรือเพิ่มค่าจ้างเฉพาะพนักงานหรือลูกจ้างที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความประพฤติ คุณภาพ ปริมาณงาน ผลงาน ความอดสาหัสและการรักษาวินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาและฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งปัจจุบันและอนาคต กำหนดให้มีการพัฒนาพนักงานลูกจ้าง การไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน การไปปฏิบัติงานวิจัย การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนคณาจารย์หรือพนักงาน การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานและลูกจ้าง

มีระบบสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลและเงินตอบแทนในลักษณะต่างๆ แก่พนักงานและลูกจ้าง ตามความจำเป็นและเหมาะสม โดยให้พนักงานหรือลูกจ้างของมหาวิทยาลัยได้รับเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน รวมกันแล้วไม่น้อยกว่าเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทน ที่ข้าราชการผู้นั้นหรือลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ และได้รับสวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่นรวมกันแล้วไม่น้อยกว่าสวัสดิการและประโยชน์อย่างอื่นที่ข้าราชการผู้นั้น หรือลูกจ้างผู้นั้นเคยได้รับจากส่วนราชการ

2.2 แนวปฏิบัติในการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

1. มหาวิทยาลัยคอร์เนล (Cornell University) มีขั้นตอนในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ระบุอยู่ในแบบบันทึกการเจรจาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (STAFF PERFORMANCE DIALOGUE FORM) ดังนี้

1. ระบุเป้าหมายหรือความรับผิดชอบ (Goals/Responsibilities) ผลสำเร็จที่ทำได้ (Results Achieved) และปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว (Contributing Factors) และกำหนดให้มีระดับของผลการปฏิบัติงาน (Performance level) 5 ระดับคือ

ระดับ 5 ทำงานได้เกินกว่าสิ่งที่ถูกคาดหวังเสมอ มีผลงานเป็นเลิศ

ระดับ 4 ทำงานได้เกินกว่าที่คาดหวังบ่อย ผลงานส่วนใหญ่มากกว่าที่คาดหวัง

ระดับ 3 ทำงานได้ผลตามที่คาดหวัง ผลงานเป็นไปตามที่หน่วยงานคาดหวัง

ระดับ 2 จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ไม่บรรลุสิ่งที่ถูกคาดหวังที่สำคัญๆ 1 หรือ 2 อย่าง จะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาผลงานและทำการติดตาม

ระดับ 1 ไม่สามารถบรรลุถึงสิ่งที่ถูกคาดหวังได้เลย จะต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาผลงานและทำการติดตาม หรืออาจต้องเลิกจ้างหากจำเป็น

2. เมื่อกำหนดเป้าหมาย ผลสำเร็จที่คาดหวัง และปัจจัยแห่งความสำเร็จแล้ว ทำการระบุทักษะที่จำเป็นต่อผลสำเร็จของงาน การประเมินระดับทักษะในปัจจุบันโดยใช้เกณฑ์ตามข้อ 1 และการระบุแผนพัฒนาทักษะที่ขาดหายไป ซึ่งทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย

2.1 ความรู้เรื่องงาน สามารถแสดงให้เห็นถึงความรู้ หรือทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน รวมถึงนโยบายการบริหาร ขั้นตอน ความรู้ทางเทคนิคพิเศษ และทักษะในการบังคับบัญชา เข้าใจถึงเป้าหมาย ความรับผิดชอบ และสิ่งที่ถูกคาดหวังของตำแหน่งงาน

2.2 การแสดงให้เห็นถึงการให้ความเคารพต่อความแตกต่างด้านพื้นเพ วิถีชีวิต มุมมอง ศาสนา เพศ ส่งเสริมความร่วมมือต่อสภาพแวดล้อม ทำงานภายใต้ความเข้าใจในมุมมองของผู้อื่น

2.3 การปรับตัว มีความยืดหยุ่น เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง และแนวทางของผู้อื่น

2.4 การพัฒนาตนเอง สร้างให้ตนเองมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ปรับตัวเข้าได้กับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จำเป็น แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติตามข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ

2.5 การสื่อสาร แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการนำเสนอสิ่งที่คิดได้อย่างชัดเจน ทั้งการพูดและการเขียน รวมถึงทักษะในการฟัง การแบ่งปันความรู้ ข้อมูล การตั้งคำถามและการให้สิ่งที่จำเป็นเพื่อคำตอบที่เป็นทางบวก

2.6 การทำงานเป็นทีม สร้างสายสัมพันธ์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาและบรรลุถึงเป้าหมายร่วมกัน ให้ความสำคัญของผู้อื่น เสนอความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมมือกับผู้อื่น

2.7 จิตรักบริการ เปิดตัวให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ เสนอตัวในการช่วยเหลือในเวลาและความต้องการที่เหมาะสม ทำให้ลูกค้าภายในและภายนอกพอใจ

2.8 แสดงออกถึงความพร้อมรับการตรวจสอบในงานที่รับผิดชอบ ปฏิบัติหรือตัดสินใจบนฐานของจริยธรรมเมื่อปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนมหาวิทยาลัย รักษาความลับอย่างเหมาะสมในทุกด้านของงาน

2.9 แรงจูงใจในการทำงาน แสดงให้เห็นถึงการริเริ่ม กำหนดเป้าหมายที่จำเป็น ลงมือปฏิบัติ การคิดสร้างสรรค์ ตระหนักต่อความเสี่ยง มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

3. ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม โดยใช้ข้อมูลจาก 1 และ 2 ประกอบการพิจารณา

4. กำหนดเป้าหมายหรือความรับผิดชอบใหม่สำหรับรอบการประเมินถัดไป ทั้งนี้เป้าหมายอาจจะต่อเนื่องจากความรับผิดชอบที่กำลังดำเนินการอยู่ รวมถึงการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงวันเวลาที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสมบูรณ์

5. บันทึกข้อคิดเห็นของบุคลากร ลงลายมือชื่อร่วมกันทั้งหัวหน้างานโดยตรง หัวหน้าระดับถัดไปและบุคลากรเอง

2. มหาวิทยาลัยโคโลราโด (UNIVERSITY OF COLORADO) มีการกำหนดเป็นโปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย (UNIVERSITY OF COLORADO PERFORMANCE MANAGEMENT PROGRAM) ที่มีขอบเขตการใช้งานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนคือ การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) การจ่ายเพื่อตอบแทนผลสำเร็จ (Achievement Pay) และการแก้ไขกรณีขัดแย้ง (dispute resolution) สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดความหมายของระดับผลงานเป็น 3 ระดับคือ

ระดับที่ 3 เกินกว่าความคาดหวัง ปฏิบัติงานได้ระดับดีเลิศ และช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นที่รับรู้ของบุคคลรอบข้าง

ระดับที่ 2 เป็นไปตามที่ถูกต้องคาดหวัง ทำได้ตามมาตรฐาน ข้อกำหนด วัตถุประสงค์ในแผนงาน

ระดับ 1 ต่ำกว่าความคาดหวัง ผลงานที่ได้ไม่แน่นอน ไม่บรรลุถึงความคาดหวังในแผนที่กำหนด ไม่เป็นที่น่าพอใจ ในกรณีนี้จะต้องมีการจัดทำแผนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างทันเวลา

2. การจัดการผลการ เป็นกระบวนการจัดระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Classified Staff Performance) ประกอบไปด้วย การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในช่วงใกล้เริ่มต้นรอบการประเมินใหม่ เพื่อกำหนดความคาดหวังและแผนงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานและเชื่อมโยงกับพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เป็นการกำหนดว่าจะประเมินอะไร ประเมินอย่างไร ประเมินเมื่อไร การติดตามพัฒนาด้วยรูปแบบผู้ฝึกสอน (Coaching) การประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน (Rating) โดยผู้ประเมิน มีการพูดคุยกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และลงลายมือชื่อเพื่อรับทราบ การตรวจสอบทบทวนโดยหัวหน้างานระดับถัดไป ก่อนจะสรุปผลแจ้งบุคลากรอย่างเป็นทางการ

3. มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) เพื่อใช้ประเมินสมรรถนะ คือ

3.1 การสื่อสาร การฟังอย่างตั้งใจและแบ่งปันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และนักศึกษา และสถาบันภายนอก เพื่อแก้ไขและตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 มนุษยสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมหาวิทยาลัย

3.3 พร้อมรับการตรวจสอบ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบทั้งในฐานะส่วนตัวและนักวิชาชีพ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมหาวิทยาลัย

3.4 ความรู้ในงาน มีความรู้เชี่ยวชาญในงานเฉพาะที่จำเป็นในการสร้างผลผลิตทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ อย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพ

3.5 การให้บริการลูกค้า ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อสิ่งที่คาดหวังจากการให้บริการ

4. การเชื่อมโยงกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานเข้ากับพันธกิจและเป้าหมายกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การวางแผนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ความสอดคล้อง(Alignment) นี้จะทำให้ผู้บริหารสามารถวัดผลที่ได้ออกมาจากงานมากไปกว่าทักษะ สมรรถนะ ผลลัพธ์ที่มีต่อเป้าหมายหน่วยงาน แต่รวมถึงการสนับสนุนเชิงบวกต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

5. การจ่ายเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงาน มีการจัดตั้งกองทุนเพื่อจ่ายตอบแทนผลการปฏิบัติงาน และกำหนดวงเงินที่ต้องใช้ในการจ่ายสำหรับแต่ละปี จ่ายให้บุคลากรแต่ละคนเป็นร้อยละของฐานเงินเดือน ยกเว้นกรณีเกินอัตราสูงสุดของช่วงเงินเดือนที่ได้รับอยู่แล้วจะได้รับเป็นเงินก้อน ไม่มีการปรับฐานเงินเดือน

6. การแก้ไขกรณีข้อขัดแย้ง

7. การประกันคุณภาพ เพื่อทบทวนคุณภาพในการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

3. มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (Ohio State University) มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนดเป็นนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management policy) มีกระบวนการที่เกี่ยวข้องต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร เน้นในเรื่องการช่วยเหลือให้บุคลากรบรรลุถึงผลงานที่ดีที่สุดในการทำงาน และเป้าหมายอื่นๆ ให้ทิศทางและความชัดเจนเรื่องสิ่งที่คาดหวังในผลการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับและการพัฒนาโดยผู้ฝึกสอน (Coach) ในเรื่องเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งในสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องปรับปรุง การกำหนดสิ่งจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา สนับสนุนเอกสารเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลเพื่อการตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคล สร้างความสมดุลระหว่างอิสระภาพและความพร้อมรับการตรวจสอบขององค์กรและบุคลากร

2. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) เป็นการสื่อสารความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนไปยังบุคลากร ความคาดหวังนี้จะช่วยให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องระบุหน้าที่งานที่สำคัญ อะไรคือสิ่งที่ได้จากงาน ใครคือผู้ได้รับประโยชน์จากงานนั้น การกำหนดภารกิจและมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย

2) การพัฒนาโดยผู้ฝึกสอน (Coaching) ช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้รูปแบบที่หลากหลายเช่น โดยการสังเกต หรือการแจ้งอย่างเป็นทางการโดยเอกสารหรือการประชุม การกำหนดประเด็นที่จะประชุมร่วมกัน สิ่งที่เกิดขึ้นกว่าความคาดหวัง สิ่งที่ต้องพัฒนาแผนพัฒนาขั้นต่อไป

3) การให้ข้อมูลย้อนกลับรอบทิศทาง (Multiple sources of feedback) เพื่อปรับปรุงศักยภาพในการพัฒนา ช่วยให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับจากหลายแหล่ง ได้รับข้อมูลสำคัญเพิ่มเติมจากหัวหน้างาน

4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance review) เป็นการสรุปวงจรผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นที่ผลสำเร็จ สิ่งที่ต้องปรับปรุง การทบทวนเป้าหมายกรณีจำเป็น และเป้าหมายในอนาคต

3. การกำหนดระดับผลการปฏิบัติงาน

ระดับ 5 ผลงานเกินกว่าที่คาดหวังอย่างยิ่ง

ระดับ 4 ผลงานเกินกว่าที่คาดหวัง

ระดับ 3 ผลงานได้ตามที่คาดหวัง

ระดับ 2 ผลงานต่ำกว่าที่คาดหวัง

ระดับ 1 ผลงานต่ำกว่าที่คาดหวังอย่างยิ่ง

4. การกำหนดค่านิยมหลัก (Core value) ของมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินบุคลากร ในด้านคุณภาพการให้บริการ การเคารพและให้ความร่วมมือกับชุมชน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดการผลการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำ

4. มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University) มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนดเป็นโปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management program) โดยมีเป้าหมายของโปรแกรมคือ เพื่อบรรลุถึงความเป็นเลิศในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร โปรแกรมจะสร้างความสอดคล้องในเป้าหมายของบุคลากรกับแผนงานของมหาวิทยาลัยและแผนการจัดสรรทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นและทันเวลาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการสร้างพื้นฐานให้ผู้บริหารรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ปฏิบัติและสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนในการเรียนรู้และพัฒนางานในปัจจุบันของตนเอง รวมถึงการพัฒนาแผนอาชีพสำหรับอนาคต

1. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ 3 ระดับคือ 1) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำหนด สื่อสารกลยุทธ์และทิศทางของมหาวิทยาลัยและดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม เป็นธรรมชาติ สม่่าเสมอ และเป้าหมายของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 2) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน มีหน้าที่ในการริเริ่มกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน สื่อสารเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จัดทำเอกสารแผนงานระดับบุคคล ติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะๆ ในช่วงปี รวมถึงการประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน และ 3) บุคลากร ร่วมกับผู้บริหารในการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองเทียบกับเป้าหมายที่ถูกคาดหวัง ให้ข้อมูลความก้าวหน้าและปัญหาในการปฏิบัติงานแก่ผู้บริหาร มีส่วนร่วมในการประเมินผลงานประจำปีและการวางแผนพัฒนาอาชีพ

2. กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 ร่วมกันวางแผนผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรพบกันเพื่อทบทวนและกำหนดระดับทักษะ กำหนดแผนงาน เตรียมเป้าหมายในผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลในแต่ละช่วงเวลา บนพื้นฐานของแผนการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ตลอดทุกขั้นตอนผู้บริหารจะต้องให้คำปรึกษาหารือ เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร ร่วมกันติดตามความคืบหน้าเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนด รวมถึงการทบทวนเป้าหมายในช่วงกลางปีในกรณีที่เป็น

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล ผู้บริหารและบุคลากรมีความรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจากส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุถึงเป้าหมาย เช่น ลูกค้า คู่ค้า เพื่อนร่วมงาน

ขั้นตอนที่ 4 การทบทวนแผนการจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมิน ผู้บริหารและบุคลากรทบทวนเอกสารเป้าหมายหลักและการวัดผล รวมถึงการพัฒนาแผนปฏิบัติการ บุคลากรระบุผลงานที่ปฏิบัติได้จริงเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายและร่วมกันทบทวนเป้าหมาย ทรัพยากรที่ต้องใช้รวมถึงแผนในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร ผู้บริหารใช้ผลการประเมินขั้นสุดท้ายสำหรับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี

3 มหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย (The University of South Australia)

กุญแจหลักในการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยคือการสื่อสารอย่างมี เป็นการให้กรอบสำหรับบุคลากร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ในการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความต่อเนื่องในการตอบคำถามว่า อะไรคือสิ่งที่มหาวิทยาลัยคาดหวัง อะไรคือสิ่งที่บุคลากรถูกคาดหวัง อะไรคือความรับผิดชอบของบุคลากร ใครคือลูกค้า และอะไรคือความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับพวกเขา บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน และอะไรคือสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายของบุคลากรและองค์กร ซึ่งการตอบคำถามเหล่านี้มหาวิทยาลัยและบุคลากรต้องทราบถึงความต้องการของนักศึกษาและลูกค้าอื่นๆ การจัดการผลการปฏิบัติงานตระหนักถึงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยว่าขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันเพิ่มนวัตกรรมและความพึงพอใจในงานของบุคลากร

การกำหนดความรับผิดชอบ

ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนผสมอยู่ในการสนับสนุน การให้ทุนการศึกษา การศึกษา การวิจัย ภายในมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารอาวุโส มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรในหน่วยงาน ในการปฏิบัติและรักษาไว้ซึ่ง การจัดการผลการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้หลักการของมหาวิทยาลัย ทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรมี ส่วนร่วม เข้าถึงนโยบายที่เกี่ยวข้อง ได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม สนับสนุน ให้คำปรึกษา เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ผู้บริหาร มีความรับผิดชอบในการสื่อสารเรื่องเป้าหมาย ลำดับความสำคัญและตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงาน ช่วยเหลือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แสดงบทบาทผู้นำ ทำให้มั่นใจ ได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ รวมถึงการสรรหาทรัพยากรที่ จำเป็น

บุคลากร ถูกคาดหวังในการเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการบรรลุถึงเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย ร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีส่วนร่วมในการ พுகุศลแลกเปลี่ยนเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง

การวางแผนและวงจรการทบทวน การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินการจากบน ลงล่าง (Top down) จากแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและจากล่างขึ้นบนจากผลการปฏิบัติงานขอ บุคลากร แผนการปฏิบัติงานของบุคลากรจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่สนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร การวางแผนผลการปฏิบัติงาน โดยการเขียนรายการภาระงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจัดเป็น กลุ่มๆ และพิจารณาในแต่ละกลุ่มว่าจำเป็นต้องทำให้เกิดผลอะไรหรือบรรลุถึงอะไร สิ่งนั้นจะเป็น เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ภายในแต่ละเป้าหมายให้ระบุกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อบรรลุถึงเป้าหมาย นั้น จากนั้นพิจารณาเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องทำว่าตัวเองหรือผู้บริหารจะทราบได้ยังไง ว่ากิจกรรมนั้นบรรลุผลสำเร็จแล้ว หรือจะวัดคุณภาพและการบรรลุเป้าหมายสมบูรณ์ได้อย่างไร แนวทางนี้คือการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPI)

เมื่อร่วมกำหนดแผนงานเสร็จแล้ว จะต้องถามคำถามต่อว่าการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ ใดๆที่จำเป็นต่อตนเองเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สิ่งนั้นคือแผนการพัฒนา ทั้งนี้ แผนต่างสามารถทบทวนได้ตามความจำเป็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึง ที่มาและความหมาย กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และระดับของกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ที่มาและความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์มีพัฒนาการมาตั้งแต่ปี 1950 -1960 โดยธนาคารโลก และยูเอสเอ (USAID) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาวมาตั้งแต่ปี 1950 - 1960 เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน แต่จากการประเมินผลพบว่ามีปัญหาช่องว่างระหว่าง “ผลที่คาดว่าจะได้รับ” กับ “ผลงานที่ปฏิบัติได้จริง” แนวความคิดในการวางแผนช่วงปี 1960 -1970 จึงให้ความสำคัญต่อ “การเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวกับแผนประจำปี” และต่อมาตั้งแต่ปี 1970 แนวความคิดเกี่ยวกับ “การจัดการกระบวนการดำเนินงาน” ก็ได้รับความสนใจมากขึ้นเรื่อยๆ และเป็นที่มาของการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐ ส่วนเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจเอกชน เริ่มต้นมาจากผลการวิจัยในกอร์ดอนโฮเวล (Gordon – Howell Report) เพื่อสร้างหลักสูตรการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา โดยได้รับการสนับสนุนจากมูลนิธิฟอร์ด ร่วมกับคาร์เนกี (Carnegie Corporation) ในช่วงปี 1950 -1960 ซึ่งเสนอให้มองภาพองค์กรธุรกิจเอกชนในภาพที่กว้างโดยเน้นการศึกษานโยบายธุรกิจ (Business Policy) ที่สัมพันธ์กับการวางแผนระยะยาว และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน แทนที่จะศึกษาเพียงปัญหาการเงินและการตลาด และการจัดทำงบประมาณและการควบคุมงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line - item Budgeting) อย่างที่เคยทำกันมาในอดีต ข้อเสนอนี้ได้รับการยอมรับมากขึ้นในช่วงปี 1960 - 1970 โดยเฉพาะการผลักดันให้ภาคธุรกิจเอกชนและรัฐบาลให้ความสนใจแนวความคิดในการจัดทำแผนระยะยาวและแผนแม่บทจนกระทั่งในช่วงปี 1970 วิชานโยบายธุรกิจก็เป็นหลักสูตรหนึ่งด้านการบริหารธุรกิจของสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ต่อมาเนื้อหาในหลักสูตรได้ขยายกว้างออกไปอีก ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ในทวีปยุโรป โดยเฉพาะการให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นต่อเนื้อหาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรนอกเหนือไปจากการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และรู้จักกันในชื่อวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ ,2546)

พัฒนาของการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถพิจารณาได้เป็น 4 ช่วง คือ (Hunger and Wheelen , 1995 : 4 อ้างใน ปกรณ์ ปรียากร , 2549 : 57 – 58)

ช่วงที่หนึ่ง : ช่วงการวางแผนด้านการเงิน (Basic Financial planning) เป็นการแสวงหาทางเลือกที่ดีกว่าในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้เครื่องมือทางการเงินและงบประมาณประจำปี

ช่วงที่สอง : ช่วงการคาดการณ์อนาคต (Forecast – based planning) เป็นการแสวงหาทางเลือกในการวางแผนเพื่อสร้างความเจริญเติบโตที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการคาดการณ์อนาคตที่ยาวไกลกว่าหนึ่งปีงบประมาณ

ช่วงที่สาม : ช่วงการพิจารณาสถานการณ์ภายนอก (External oriented planning) เป็นการแสวงหาแนวทางเพิ่มความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตลาดและได้ตอบการแข่งขัน ด้วยวิธีคิดในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

ช่วงที่สี่ : ช่วงการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการแสวงหาแนวทางในการจัดการทรัพยากรทั้งหลายขององค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างถาวร

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

สำหรับความหมายของกลยุทธ์ หรือ “Strategy” มาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีกที่เกิดจากคำว่า “Stratos” ซึ่งหมายถึง “Army” หรือ “กองทัพ” ผสมกับคำว่า “Agein” ซึ่งหมายถึง “Lead” หรือ “นำหน้า” ทำให้นักวิชาการตีความว่า “Leading the total organization” หรือ “การนำทางให้องค์กรโดยรวม” ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการ ว่าต้องการจะ “ทำอะไร” ให้สำเร็จ และทำ “อย่างไร” (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , 2546) นอกจากนี้อาจจะพิจารณาความหมายของกลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps ที่แทนความหมายต่างๆ ได้ดังนี้ (Mintzberg , 1994 : 23-32 อ้างใน ปกรณ์ ปริยากร , 2549 : 49-51)

1. กลยุทธ์คือแผน (Plan) องค์กรกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นทางการดำเนินงานในอนาคต หรือวิถีทางในการที่จะก้าวจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ดังนั้นกลยุทธ์ในความหมายนี้คือแผนนั่นเอง

2. กลยุทธ์คือรูปแบบ (Pattern) หมายถึงแบบแผนเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา

3. กลยุทธ์คือการกำหนดตำแหน่ง (Position) ความหมายนี้เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งขององค์กรในสนามแข่งขัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาดหรือขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันย่อมนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอสินค้าและบริการขององค์กร

4. กลยุทธ์คือทัศนภาพ (Perspective) ความหมายนี้เน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน

5. กลยุทธ์คือกลวิธีในการเดินหมาก (Ploy) เป็นการเน้นถึงการต่อสู้หรือแข่งขัน ที่ทุกคนต้องการเอาชนะ โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงานเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

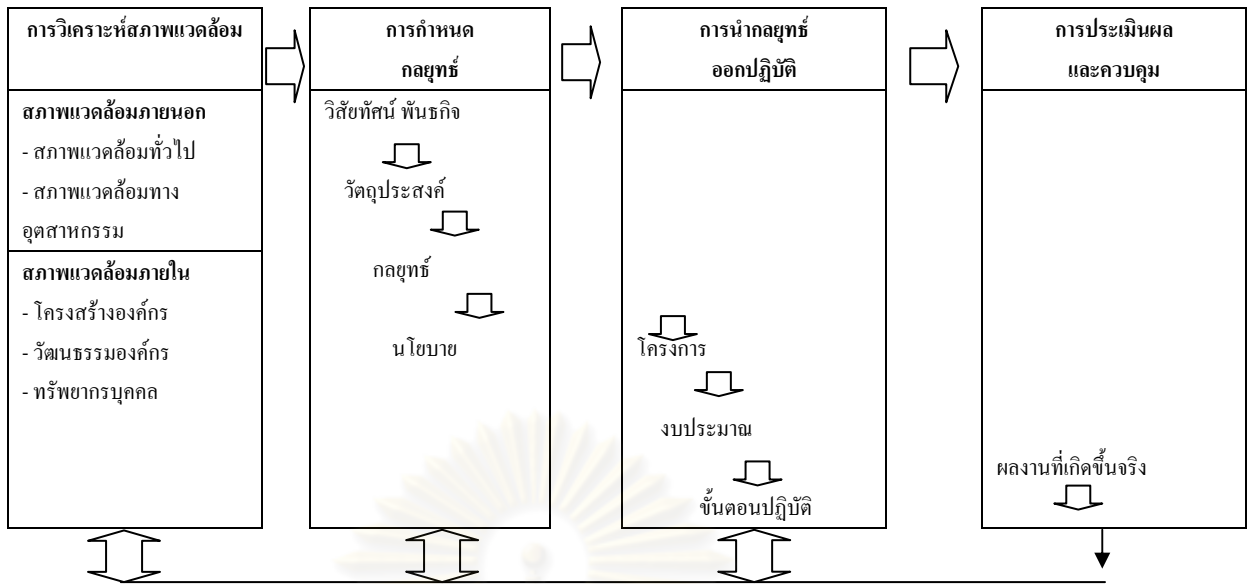
นอกจากนั้น บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์คือการมุ่งเน้นหรือผลักดัน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่ง โดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาท้องค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จ โดยสรุปกลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีในการเดินหมาก (ploy) อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา เพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการ

การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Pearce / Robinson แปลโดย สาโรจน์ โอปัทธ์ชีวิน , 2005) การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในกระบวนการของการจัดการธุรกิจ ซึ่งมีความครอบคลุมถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ของธุรกิจ การพิจารณาสภาพปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมประเมินผล และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ตามความจำเป็น (สมพงษ์ จุ้ยศิริ และ เชาวน์ โรจนแสง , 2545 : 57) ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงการตัดสินใจและการกระทำในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร การพิจารณาสภาพปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

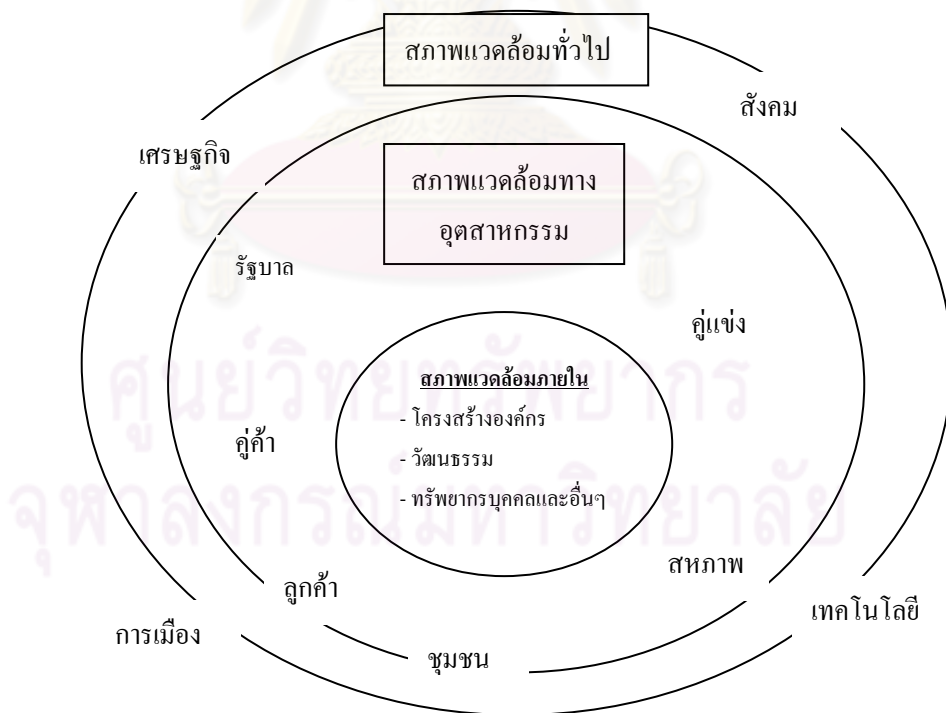
3.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

วีเลินและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger ,2002) ได้อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการตรวจสอบ ประเมิน และรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้กับนักบริหารภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการชี้แจงถึง “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (Strategic Factor) ซึ่งจะส่งผลต่อการกำหนดขนาดขององค์กร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไปคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย และสังคมวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industrial Environment) ซึ่งหมายถึงกลุ่มขององค์กรที่ผลิตสินค้าและบริการที่คล้ายๆ กัน ซึ่งการที่จะสามารถวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่น่าเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกันเพื่อเข้าแข่งขันในกลุ่มลูกค้าเดียวกัน มีเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่หลากหลาย เช่น การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Force Model) ของไมเคิล อี พอร์เตอร์ การวิเคราะห์พัฒนาการของอุตสาหกรรม (Industry Evolution) หรือการวิเคราะห์ประเภทของกลยุทธ์



แผนภาพ 2.12 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของวิลเลินและฮังเกอร์
 ที่มา : Wheelen and Hunger, Strategic Management , 2002 : 10



แผนภาพ 2.13 แสดงสภาพแวดล้อมในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของวิลเลินและฮังเกอร์
 ที่มา : Wheelen and Hunger Strategic Management ,2002 :11

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงการวิเคราะห์องค์กรเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงความสามารถในการเสริมสร้างสมรรถภาพขององค์กรในอนาคต การวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายในองค์กรสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่นการวิเคราะห์จากฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource based approach) ทรัพยากรหมายถึงสินทรัพย์ สมรรถนะ กระบวนการ ทักษะ และความรู้ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ทั้งนี้ทรัพยากรดังกล่าวจะเป็นจุดแข็งถ้าก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร และจะเป็นจุดอ่อนถ้าสิ่งนั้นๆ คู่แข่งมีแต่องค์กร ไม่มี

การพิจารณาถึงทรัพยากรที่เป็นจุดแข็งขององค์กรและใช้เป็นสมรรถนะขององค์กรอาจเรียกได้ว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรที่จะเป็นประโยชน์ในการใช้เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้การพิจารณาความยั่งยืนของข้อได้เปรียบในทรัพยากร ระยะเวลาของการได้เปรียบคู่แข่งในการแข่งขัน ระดับความสามารถในการถูกลอกเลียนแบบ ความรวดเร็วในการที่คู่แข่งมองเห็นเหมือนเรา ความสามารถของคู่แข่งในการเคลื่อนย้ายทรัพยากร ความสามารถของคู่แข่งในการสร้างทรัพยากร ก็เป็นแนวทางที่ใช้ประกอบการพิจารณา

2. การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

ภารกิจคือเหตุการณ์ดำรงอยู่ขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการไปให้ถึงภารกิจขององค์กร ภารกิจจะเป็นสิ่งกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ สมิทท์ (Smith, 2007) ได้อธิบายลักษณะของ วิสัยทัศน์ และพันธกิจไว้คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ควรเป็น ข้อความที่ชัดเจน ซึ่งระบุถึงสถานะในอนาคตขององค์กรในอนาคต เป็นการบอก ว่าถ้าเราประสบความสำเร็จใน การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด สิ่งที่เราไปถึงควรมี ลักษณะอย่างไร ส่วนพันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่อธิบายว่าองค์กรของเราอยู่ในธุรกิจประเภทใด เป็นข้อความที่ช่วยให้การตัดสินใจในปัจจุบันและการจัดสรรทรัพยากรมีจุดเน้นที่ชัดเจน

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร

ปรัชญาขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกและนำไปสู่พฤติกรรมขององค์กร

4. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์คือผลสำเร็จที่องค์กร โดยส่วนรวมต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

5. การพัฒนากลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ คือ วิธีการเพื่อไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้วยการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มาพิจารณาร่วมกันเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร โดยใช้เทคนิค SWOT ด้วยการทำตารางความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งสองด้าน (ปกรณ์ ปรียากร , 2549 : 131)

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength – S)	จุดอ่อน (Weakness – W)
โอกาส (Opportunity – O)	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง ประสานความได้เปรียบใน โอกาส (SO)	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ความ ได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อน (WO)
อุปสรรค (Threats – T)	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง หลบหลีกอุปสรรค (ST)	กำหนดกลยุทธ์โดยระมัดระวัง จุดอ่อนและหลบหลีกอุปสรรค (WT)

จากตารางจะได้ข้อสรุปที่ชัดเจนว่าการประมวล SWOT Matrix นำไปสู่การวางกลยุทธ์ 4 แนวทางคือ

ก. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์โดยการใช้จุดแข็งประสานความได้เปรียบในโอกาส (SO) ถือเป็นความได้เปรียบอย่างยิ่ง ที่อาจเรียกว่าสถานการณ์จำลองที่ดีที่สุด

ข. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์โดยการระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีกภาวะคุกคาม ถือเป็นความเสียเปรียบที่สำคัญ ที่ถือเป็นสถานการณ์จำลองที่เลวร้ายที่สุด

ค. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อน เป็นการเดินหมากที่จะใช้กลยุทธ์การใช้จุดแข็งประสานความได้เปรียบในโอกาส (SO) มาช่วย

ง. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งหลบหลีกภาวะคุกคาม ถือเป็นการเดินหมากที่จะช่วยให้กลยุทธ์การใช้จุดแข็งประสานความได้เปรียบในโอกาส (SO) มีความแกร่งมากยิ่งขึ้น

6. การนำกลยุทธ์ออกปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ สิ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของกลยุทธ์คือการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีกลยุทธ์ที่ดีแต่องค์กรประสบกับความล้มเหลวในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความพยายามและความสามารถมากกว่าการกำหนดกลยุทธ์เนื่องจากมีปัจจัยทั้งภายในภายนอกภายในองค์กรเป็นจำนวนมากที่มีความสำคัญต่อการบริหารกลยุทธ์ และอาจเป็นอุปสรรคต่อการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางไว้ รวมไปถึงการปรับแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น

3.3 ระดับของกลยุทธ์ สามารถแบ่งกลยุทธ์ออกได้เป็น 3 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

การพัฒนาหลักขององค์กรเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นการตัดสินใจว่าองค์กรจะมีทิศทางในการดำเนินการอย่างไร กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร รวมไปถึงการตัดสินใจกระจายทรัพยากรขององค์กรในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กร กลยุทธ์หลักขององค์กรจะเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาเป็นแนวทางหลักในการดำเนินธุรกิจจนกว่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับแนวทางใหม่

ตัวอย่างกลยุทธ์หลักระดับองค์กรที่นิยมในปัจจุบันมี 3 กลุ่มใหญ่คือ 1) กลุ่มกลยุทธ์ทางด้านการเสริมสร้างและเติบโต (Build and grow) ประกอบด้วย การขยายส่วนแบ่งในตลาด (Market Penetration) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การพัฒนาตลาด (Market Development) การขยายไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการอื่น (Diversification) การผนวกหรือบูรณาการ (Integration/ Acquisition) การร่วมลงทุน (Joint Venture) หรือการสร้างนวัตกรรม (Innovation) 2) กลุ่มกลยุทธ์ทางด้านการรักษาภาพเดิมไว้ประกอบด้วย กลยุทธ์การรักษาส่วนแบ่งในตลาดให้คงเดิม (Holding Strategy) กลยุทธ์การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ (Harvesting Strategy) 3) กลุ่มกลยุทธ์ทางด้านการลดขนาดหรือการประหยัด (Retrenchment) ได้แก่ กลยุทธ์หมุนกลับ (Turnaround) กลยุทธ์การขายแบบยกกิจการ (Divestment) กลยุทธ์การขายแบบเลิกกิจการ

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์เพื่อค้นหาถึงวิธีการที่องค์กรควรทำการแข่งขันในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งองค์กรต้องการมุ่งแข่งขัน องค์กรสามารถเลือกกลยุทธ์ทั่วไปสำหรับสินค้าหรือบริการแต่ละประเภทได้ 4 รูปแบบคือ 1) กลยุทธ์เน้นความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนในตลาดกว้าง (Cost Leadership) 2) กลยุทธ์เน้นการทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiation) 3) กลยุทธ์เน้นต้นทุนในตลาดเฉพาะ (Focused Low Cost) และ 4) กลยุทธ์เน้นการทำให้เกิดความแตกต่างในตลาดเฉพาะ (Focused differentiation) ทั้งนี้หากพิจารณากลยุทธ์ระดับธุรกิจซึ่ง เป็นกลยุทธ์สำหรับสินค้าหรือบริการแต่ละประเภท การพิจารณาองค์กรในระดับมหาวิทยาลัยก็จะหมายถึง กลยุทธ์ระดับคณะ หรือสถาบัน

หรือเทียบเท่า ที่รับผิดชอบการดำเนินงานเฉพาะด้าน ที่มีความชัดเจน แตกต่าง กันไป เช่น คณะศึกษาศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ เป็นต้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์สำหรับแต่ละฝ่ายหรือแผนกขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ สิ่งสำคัญประการ หนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่คือสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีอย่างโดดเด่นและองค์กรจะต้องใส่ใจและลงทุนเน้นพัฒนาในสมรรถนะหลักนี้ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร สำหรับ กลยุทธ์ระดับนี้เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ด้านการผลิตสินค้าและบริการ กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ กลยุทธ์ด้านระบบสารสนเทศ กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตามการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ดังกล่าวนี้จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

ตอนที่ 4 การจัดการผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงขยายการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของ กระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ จึง โปรดเกล้าฯ ให้สถาปนาโรงเรียนมหาดเล็กเป็นสถาบันอุดมศึกษา พระราชทานนามว่า "โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาท สมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว" เมื่อ 1 มกราคม 2453 ในครั้งนั้นมีการเปิดสอน 8 แผนกวิชา ได้แก่ การปกครอง กฎหมาย การทูต การคลัง การแพทย์การช่าง การเกษตร และวิชาครู ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น คือ ไม่เฉพาะสำหรับผู้ที่จบแล้วเรียนเพื่อรับราชการเท่านั้น แต่จะรับผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาขั้นสูงให้เข้าเรียนได้ทั่วถึงกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐาน โรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้แปรสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2551 ลงวันที่ 31 มกราคม 2551

พันธกิจของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำหนดพันธกิจไว้ 5 ประการ คือ

- 1) บุกเบิกองค์ความรู้ใหม่และบูรณาการองค์ความรู้เพื่อประโยชน์ของสังคมไทย

- 2) สร้างปัญญาและถ่ายโอนองค์ความรู้กับสาธารณะเพื่อช่วยพัฒนาสังคมไทยไปสู่การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนในประชาคมโลก
- 3) สร้างบัณฑิตที่มีความรู้และทักษะที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติและเหมาะสมกับสังคม
- 4) เสริมสร้างนิสิตให้เป็นบัณฑิตที่สามารถครองตนอย่างมีคุณธรรมและเป็นผู้นำสังคมได้
- 5) สืบสานทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

วิสัยทัศน์ ระหว่างปี พ.ศ. 2551 ถึง 2555

: จุฬาฯ เป็นเสาหลักของแผ่นดิน (Pillar of the Kingdom)

ผลผลิตที่สำคัญในระยะ 4 ปี (พ.ศ.2551 – 2555)

1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก
2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน
3. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว
4. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง

ยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย

1. ยุทธศาสตร์ “ก้าวหน้า” หมายถึง เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยการ ผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
2. ยุทธศาสตร์ “ยอมรับ” หมายถึง เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน รับผิดชอบและนำความรู้สู่สังคม ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยบูรณาการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัย และกิจการนิสิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ ตลอดจนสร้างและนำเสนอผลงานวิชาการที่สามารถชี้นำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทย
3. ยุทธศาสตร์ “เข้มแข็ง” เป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพ มีคุณธรรมควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการสืบสานความเป็นไทย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม
4. ยุทธศาสตร์ “มั่นคง” เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารทรัพยากรทั้งทางกายภาพ และทรัพยากรทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย

5. ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล” เป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนชุมชน

6. ยุทธศาสตร์ “เป็นสุข” เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง โดยพัฒนาสู่การเป็น มหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ สร้างความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

แบ่งหน่วยงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคณะที่ทำการสอน 18 คณะ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน/วิทยาลัย/สำนักวิชา ที่ทำการสอน 6 แห่ง สถาบันวิจัย 9 แห่ง สถาบันบริการ/ศูนย์/สำนัก 3 แห่ง และสถาบันสมทบ 2 แห่ง มีภาควิชารวมทั้งสิ้น 132 ภาควิชา ดังนี้

สำนักวิชา / สถาบัน

- | | |
|-----------------------------------|--|
| 1. สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา | 4. วิทยาลัยประชากรศาสตร์ |
| 2. วิทยาลัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข | 5. สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ |
| 3. วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี | 6. สถาบันเทคโนโลยีชีวภาพและวิศวกรรมพันธุศาสตร์ |

คณะ

- | | |
|-------------------------------|--------------------------|
| 1. บัณฑิตวิทยาลัย | 11. คณะรัฐศาสตร์ |
| 2. คณะครุศาสตร์ | 12. คณะวิทยาศาสตร์ |
| 3. คณะจิตวิทยา | 13. คณะวิศวกรรมศาสตร์ |
| 4. คณะทันตแพทยศาสตร์ | 14. คณะเศรษฐศาสตร์ |
| 5. คณะนิติศาสตร์ | 15. คณะศิลปกรรมศาสตร์ |
| 6. คณะนิเทศศาสตร์ | 16. คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ |
| 7. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี | 17. คณะสหเวชศาสตร์ |
| 8. คณะแพทยศาสตร์ | 18. คณะสัตวแพทยศาสตร์ |
| 9. คณะพยาบาลศาสตร์ | 19. คณะอักษรศาสตร์ |
| 10. คณะเภสัชศาสตร์ | |

ศูนย์

1. ศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะทาง
2. หน่วยวิจัย/หน่วยปฏิบัติการวิจัย
3. ศูนย์วิทยาศาสตร์ฮาลาล

สำนักงานมหาวิทยาลัย

กลุ่มงานหลัก	กลุ่มงานเฉพาะภารกิจ	กลุ่มงานวิสาหกิจ	กลุ่มงานอื่นๆ
1. สำนักบริหารแผนและการคลัง	1. สำนักงานเลขานุการ บริหาร	1. โรงพิมพ์	1. หน่วยจุฬาฯ-ชนบท
2. สำนักบริหารวิชาการ	ของอธิการบดี	2. ศูนย์หนังสือ	2. สถาบันไทยศึกษา
3. สำนักบริหารทรัพยากรบุคคล	2. สำนักงานตรวจสอบ ภายใน	3. ศูนย์กีฬา	3. โครงการอเมริกา ศึกษาและ แคนาดาศึกษา
4. สำนักบริหารระบบ กายภาพ	3. สำนักงานจัดการ ทรัพย์สิน	4. สถานีวิทยุ	4. ศูนย์เครือข่ายงาน วิเคราะห์วิจัยและ ฝึกอบรมการ เปลี่ยนแปลงของ โลก
5. สำนักเทคโนโลยี สารสนเทศ	4. สำนักงานวิรัชกิจ	5. ศูนย์การศึกษา ต่อเนื่อง	5. ศูนย์พุทธศาสน์ ศึกษา
6. สำนักทะเบียนและ ประมวลผล	5. สำนักงานสารสนเทศ	6. ศูนย์ทดสอบ ทางวิชาการ	6. ศูนย์ยุโรปศึกษา
7. สถาบันวิทย บริการ	6. สำนักงานนิติศีกษา สัมพันธ์	7. สำนักพิมพ์	7. โครงการการศึกษา ทั่วไป
8. ศูนย์เครื่องมือวิจัย วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	7. สำนักงานนิติศีกษา สัมพันธ์	8. ศูนย์บริการ วิชาการ	8. ศูนย์ส่งเสริม วัฒนธรรม
	8. สำนักงานบริหาร โครงการ เงินกู้ (OECF)	9. หอพัก บุคลากร	9. หอประวัติ
		10. หอพัก นานาชาติ	10. ธรรมสถาน
		11. ศูนย์บริการ สวัสดิการ	

จำนวนบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คณะ/หน่วยงาน หรือเทียบเท่า	ข้าราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		จ้างประจำ		จ้างชั่วคราว		พนักงานราชการ		ผลรวม
	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	
คณะครุศาสตร์	116	18	208	131	0	113	1	0	0	2	589
คณะจิตวิทยา	7	1	14	22	0	2	0	0	0	0	46
คณะทันต แพทยศาสตร์	91	180	90	249	0	112	0	0	0	3	725
คณะนิติศาสตร์	17	0	21	55	0	13	0	0	0	0	106
คณะนิเทศศาสตร์	17	5	30	46	0	12	1	0	0	0	111
คณะพยาบาล ศาสตร์	16	9	13	17	0	0	0	0	0	0	55
คณะพาณิชยศาสตร์	55	8	70	133	0	39	0	0	0	0	305

คณะ/หน่วยงาน หรือเทียบเท่า	ข้าราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		จ้างประจำ		จ้างชั่วคราว		พนักงานราชการ		ผลรวม
	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	
และการบัญชี											
คณะแพทยศาสตร์	215	99	189	326	0	129	0	0	0	81	1,039
คณะเภสัชศาสตร์	60	28	61	58	0	42	0	0	0	0	249
คณะรัฐศาสตร์	27	10	36	65	0	26	0	0	0	0	164
คณะวิทยาศาสตร์	219	68	209	208	0	109	2	0	0	0	815
คณะวิศวกรรมศาสตร์	160	62	156	163	0	82	0	0	0	0	623
คณะศิลปกรรมศาสตร์	31	12	16	15	0	9	0	0	0	0	83
คณะเศรษฐศาสตร์	26	9	29	62	0	20	0	0	0	0	146
คณะสหเวชศาสตร์	26	9	16	45	0	3	0	0	0	0	99
คณะสัตวแพทยศาสตร์	92	56	50	175	0	85	1	0	0	1	460
คณะอักษรศาสตร์	64	16	102	71	0	28	19	0	0	0	300
บัณฑิตวิทยาลัย	0	5	5	62	0	12	0	0	0	0	84
วิทยาลัยปิโตรเลียม และปิโตรเคมี	11	18	10	19	0	6	0	0	0	0	64
สถาบันภาษา	23	7	60	56	0	10	13	0	0	0	169
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	42	16	67	44	0	22	0	0	0	0	191
สำนักวิชา วิทยาศาสตร์การ กีฬา	3	0	20	28	0	2	0	0	0	0	53
วิทยาลัย ประชากรศาสตร์	4	8	5	12	0	6	0	0	0	0	35
ศูนย์เครื่องมือวิจัย วิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	0	28	0	11	0	6	0	0	0	0	45
สถาบันการขนส่ง	0	6	0	7	0	0	0	0	0	0	13
สถาบันวิจัย ทรัพยากรทางน้ำ	0	8	0	15	0	16	0	0	0	0	39
สถาบันวิจัยพลังงาน	0	5	0	10	0	0	0	0	0	0	15
สถาบันวิจัยสภาวะ แวดล้อม	2	19	1	13	0	5	0	0	0	0	40
สถาบันวิจัยสังคม	0	16	0	8	0	6	0	0	0	0	30
สถาบันวิจัยโลหะ และวัสดุ	0	17	0	13	0	3	0	0	0	0	33
สถาบันวิทยบริการ	0	44	0	58	0	18	0	0	0	3	123
สถาบัน เทคโนโลยีชีวภาพ และวิศวกรรมพันธุ ศาสตร์	1	12	0	15	0	3	0	0	0	0	31
สถาบันเอเชียศึกษา	0	14	0	20	0	1	0	0	0	0	35
สำนักงาน มหาวิทยาลัย	0	74	1	719	0	398	0	0	0	2	1,194
สำนักทะเบียนและ ประมวลผล	0	6	0	38	0	10	0	0	0	0	54

คณะ/หน่วยงาน หรือเทียบเท่า	ข้าราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		จ้างประจำ		จ้างชั่วคราว		พนักงานราชการ		ผลรวม
	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	วิชาการ	ปฏิบัติการ	
วิทยาลัย											
วิทยาศาสตร์	0	22	4	32	0	13	0	0	0	0	71
สาธารณสุข											
สถาบันบัณฑิต บริหารธุรกิจศึ นทร์											
แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	0	0	0	26	214	0	0	0	0	240	
ผลรวม	1,325	915	1,483	3,021	26	1,575	37	0	0	92	8,474

รูปแบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย

การศึกษาแนวทางของการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ที่ปรากฏอยู่ในเอกสารต่างๆ สามารถสรุป ได้ดังนี้

การแบ่งประเภทพนักงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551 ได้มีการแบ่งพนักงานมหาวิทยาลัยแบ่งออกได้เป็นสองประเภทดังนี้ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

1. พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการมีตำแหน่งดังนี้
 - 1) ศาสตราจารย์
 - 2) รองศาสตราจารย์
 - 3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์
 - 4) อาจารย์
2. พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการแบ่งออกเป็นสี่กลุ่มตำแหน่งงาน ดังนี้
 - 1) กลุ่มงานวิจัย

พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการกลุ่มงานวิจัยมีตำแหน่งดังนี้

 - 1.1 นักวิจัย
 - 1.2 นักวิจัยผู้ช่วย
 - 2) กลุ่มบริหารจัดการ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการกลุ่มบริหารจัดการมีตำแหน่งดังนี้

 - 2.1 ผู้อำนวยการสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 - 2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย

- 2.3 ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นซึ่งมิใช่ส่วนงานทางวิชาการ
- 2.4 ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าสำนักภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย
- 2.5 ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าสำนักงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย
- 2.6 เลขานุการคณะ สำนักวิชา วิทยาลัย สถาบัน
- 2.7 หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างาน
- 2.8 ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

3) กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ

พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการกลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพมีตำแหน่งดังนี้

- 3.1 เจ้าหน้าที่สำนักงาน
- 3.2 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์
- 3.3 เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา
- 3.4 เจ้าหน้าที่บริการสารสนเทศ
- 3.5 เจ้าหน้าที่วิชาชีพ
- 3.6 เจ้าหน้าที่บริการวิทยาศาสตร์
- 3.7 เจ้าหน้าที่บริการงานแพทย์
- 3.8 เจ้าหน้าที่บริการงานช่าง
- 3.9 ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ
- 3.10 ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

4) กลุ่มบริการ

ทั้งนี้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการกลุ่มงานวิจัย และกลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ อาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ เชี่ยวชาญพิเศษ เชี่ยวชาญชำนาญการได้

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงาน บุคคล พ.ศ. 2551 ได้กำหนดแนวทาง ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปไว้ดังนี้

2.1 ให้คณะกรรมการนโยบายกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับลักษณะภารกิจของส่วนงาน หน่วยงาน และตำแหน่งงาน โดยจัดทำเป็นระเบียบมหาวิทยาลัย

2.2 ส่วนงานมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัดเพื่อประกอบการพิจารณาผลการทดลองปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือน การเปลี่ยนสัญญาปฏิบัติงาน การต่อสัญญาปฏิบัติงาน การจ่ายเงินค่าตอบแทนพิเศษ หรือเพื่อประโยชน์อย่างอื่นในการบริหารงาน

บุคคล ต้องกระทำอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ของส่วนงาน โดยเฉพาะภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการพัฒนาของส่วนงาน

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยแบ่งออกได้เป็นสามลักษณะ ดังนี้

- 1) การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงาน

2.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ให้คณะกรรมการบริหารส่วนงานแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่สังกัดส่วนงานนั้น

2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ประเมินตามเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของแต่ละตำแหน่ง และตามภาระงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยผู้นั้นได้รับมอบหมาย

2.6 ให้ส่วนงานต้นสังกัดจัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน หน่วยงาน และตำแหน่งงาน ตลอดจนข้อตกลงเกี่ยวกับสัดส่วนภาระงาน โดยประเมินจาก 1) ปริมาณงาน 2) คุณภาพงาน 3) คุณลักษณะส่วนบุคคล

2.7 ให้กำหนดส่วนน้ำหนักคะแนนให้สอดคล้องกับลักษณะตำแหน่งงาน

2.8 ให้ผู้ประเมินหาข้อมูลจากผู้บริหารส่วนงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้รับบริการ ตลอดจนผู้ร่วมงานของผู้รับการประเมิน

2.9 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานมหาวิทยาลัยแจ้งให้พนักงานมหาวิทยาลัยทราบ เป็นการล่วงหน้าถึงเป้าหมายของการประเมิน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน และสัดส่วนน้ำหนักคะแนน

2.10 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของพนักงานมหาวิทยาลัยให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการผู้ประเมิน

2.11 การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งที่สองและการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงานต้องกระทำไปแล้วเสร็จเป็นเวลาอย่างน้อยสามเดือนก่อนครบอายุสัญญา ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีนั้น ให้ประเมินทุกหกเดือน

2.12 ผลการประเมินแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1) ดีมาก 2) ดี 3) ปานกลาง 4) ต้องปรับปรุง 5) ต่ำ

2.13 เมื่อคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ให้เสนอเรื่องต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานเพื่อพิจารณาอนุมัติ จากนั้นให้แจ้งคณะกรรมการบริหารเพื่อทราบ

2.14 เมื่อได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหมวดนี้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมิน ข้อดี และข้อควรปรับปรุงแก่ผู้รับการประเมิน และให้ทำความตกลงกับผู้รับการประเมินเกี่ยวกับวิธีการและระยะเวลาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

2. การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย

ตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2551 ได้กำหนดแนวทาง ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัย สามารถสรุปไว้ดังนี้

2.1 ส่วนงานของมหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคิดที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยคำนึงถึงความต้องการและความเหมาะสมของพนักงานมหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท แต่ละกลุ่ม และแต่ละตำแหน่ง

2.2 การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานมหาวิทยาลัยอาจจัดเป็นหลักสูตรเฉพาะก็ได้ โดยต้องสอดคล้องกับภาระงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท แต่ละกลุ่ม และ แต่ละตำแหน่ง

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

สุชาติ เมืองแก้ว (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ของประเทศที่ศึกษา 4 ประเทศ คือ สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย มาเลเซีย และสหรัฐอเมริกา กับประเทศไทยพบว่า หน่วยงานของรัฐได้ใช้รูปแบบและกลไกในการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยคล้ายคลึงกัน โดยใช้นโยบายแผนพัฒนา กระบวนการจัดสรรงบประมาณ การประกันคุณภาพการศึกษา การรายงานผลงานประจำปี และยังมีที่ประชุมอธิการบดีของมหาวิทยาลัย เป็นองค์กรกลางในการประสานงานเชิงนโยบาย ระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติแลกเปลี่ยนประสบการณ์งานด้านการบริหาร งานวิจัย และพัฒนาเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องหรือเป็นความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย 2. รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่เหมาะสมกับประเทศไทยมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและแผนพัฒนา มี 3 กลไก 5 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพการศึกษาและผลผลิต มี 4 กลไก 8 ตัวบ่งชี้ ด้านการจัดสรรทรัพยากร มี 4 กลไก 8 ตัวบ่งชี้ด้านมาตรฐานการศึกษา มี 4 กลไก 15 ตัวบ่งชี้ และด้านการบริหารจัดการ มี 3 กลไก 4 ตัวบ่งชี้ 3. รูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามแนวปฏิรูปการศึกษาจะมีสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบ กำกับดูแลงานด้านอุดมศึกษาของประเทศแทนทบวงมหาวิทยาลัย และทำหน้าที่กำกับดูแล 5 ด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดสรรทรัพยากร รัฐจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการจัดสรรงบประมาณให้มหาวิทยาลัยใน

กำกับของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง โดยให้มีคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษารับผิดชอบในเรื่องการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

รอนด้า ตันเถียร (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพบว่า 1) การระบุปัญหา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพบปัญหาหลักที่เหมือนกันคือการอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ 2) การริเริ่มนโยบายจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้รับการริเริ่มนโยบายจากรัฐบาล 3) การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการโดยจัดประชุม ทำแบบสอบถาม ประชาพิจารณาและงานวิจัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้ดำเนินการโดยจัดประชุมและการจัดทำแบบสอบถาม 4) การเสนอทางเลือก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้เสนอทางเลือก 2 เรื่องคือสถานภาพของสถาบันและสถานภาพของบุคลากร 5) การยกร่างนโยบาย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะกรรมการยกร่างขึ้นมาโดยเฉพาะ สภามหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจกร่างนโยบาย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีไม่ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการยกร่างแต่ได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อปรับระบบให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล สภาสถาบันเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจกร่างนโยบาย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพบว่า 1) โครงสร้างองค์การของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีลักษณะแบบระบบราชการ 2) ภาวะผู้นำของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีลักษณะผู้นำแบบใช้การเห็นพ้องต้องกัน ส่วนภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีลักษณะผู้นำแบบเป็นที่ปรึกษา 3) วัฒนธรรมองค์การของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีลักษณะแบบราชการ ส่วนวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีมีลักษณะแบบกลุ่มร่วม 4) การเมืองภายในองค์การของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นเรื่องของความคิดเห็นขัดแย้งระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ส่วนมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเป็นเรื่องการแข่งขันแย่งชิงการดำรงตำแหน่งอธิการบดี ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ สภาพสังคม เศรษฐกิจการเมือง พบว่าเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

รัชพล กาญจนกุล (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ควรมีลักษณะการบริหารการเงินที่เป็นอิสระคล่องตัวเพิ่มขึ้น โดยมีการวางแผนทางการเงินที่เน้นแผนเชิงกลยุทธ์ที่มี

เป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดและประเมินได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมได้ ประกอบกับมุ่งเน้นการวางแผนระยะกลางและระยะยาว โดยมีรูปแบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งเงินทุนมาจากเงินบริจาคของศิษย์เก่า และเงินอุดหนุนจากหน่วยงานและธุรกิจภาคเอกชน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น เงินอุดหนุนที่ได้จากภาครัฐ มีลักษณะเป็นการจัดสรรตามอุปสงค์หรือตามตัวผู้เรียน (Demand - Side Financing) ประกอบกับมีการจัดตั้งกองทุนคองคอร์ดเงินต้น และกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาและวิจัย เพื่อความมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากผลงานด้านการวิจัย ด้านบริการทางวิชาการ และด้านการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ รวมทั้งมีการบริหารทรัพย์สินที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รูปแบบของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีลักษณะเป็นศูนย์ความรับผิดชอบ (Responsibility Center) ศูนย์กำไร (Profit Center) และหน่วยธุรกิจ (Business Unit) การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินจะพิจารณาจากค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา (Cost per Head) แต่ละคณะ โดยใช้การปันส่วนค่าใช้จ่าย (Cost Allocation) การจัดสรรตามกิจกรรม (Activity - Based Approach) และตามต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost & Benefit Approach) โดยคำนึงถึงปรัชญาอุดมศึกษาเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณา รวมทั้งมีแนวโน้มการจัดสรรเพื่อการวิจัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น การบริหาร / ใช้ทรัพยากรทางการเงิน มีการนำแนวคิด เทคนิคการบริหารแบบมืออาชีพ และแบบมีส่วนร่วมมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารทรัพยากรทางการเงินให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและจะส่งผลต่อไปในอนาคต ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมากทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต คือ คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณจากที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ กลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม กลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การบริหารและการเงิน 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม กลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) นักศึกษา 3) การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ 4) ความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด กลยุทธ์การกำจัดขอบเขต ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ 1) พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ 2) ความเป็นเลิศทางวิชาการ 3) การพัฒนาประชาคม 4) เป้าหมายเจาะจง การวิจัย พบว่า การพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในภาพรวมควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พันธมิตรเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พบทั้ง 3 ด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ที่มีความสำคัญลำดับรองลงมา ควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหาร และกลยุทธ์ด้านวิชาการ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าเป็นการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กระบวนการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งยังไม่มีการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) มีวิธีดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยนี้ ประกอบไปด้วย

1. ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบระบบ จำนวน 10 คน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในภาคเอกชน วิชาการ และกรมมหาวิทยาลัยเอกชน 2) ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 7 คน เป็นตัวแทนผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ตัวแทนรองคณบดีฝ่ายบริหาร ตัวแทนอาจารย์ และตัวแทนพนักงานสายปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานที่มีการเรียนการสอนของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งเป็นสายวิชาการ (อาจารย์) จำนวน 1472 คนและเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 295 คน และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 2,000 คน และเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 345 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม จำนวน 2 ชุด คือ 1) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) แบบสอบถามความคิดเห็นบุคลากร เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ มาวิเคราะห์ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน แนวปฏิบัติปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศ และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้โปรแกรม SPSS โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีรายละเอียดในการดำเนินการ คือ

1.1 ศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในทางวิชาการ โดย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปได้ตามแนวคิดของ Trevor J.Bentley (1996) , Williams ,(2002), Armstrong (2006) , Cokins (2004) และ Aguinis (2007) โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสารเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยได้ศึกษาและสรุปได้ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) , Armstrong and Murlis (2001) , Timmreck,Church (2001) , Middlewood & Cardno (2001) , Williams(2002) , Dean(2002) , Chingos(2002) , Williams(2002) , Grote(2005) , Stiffler(2006) , Jones, Jenkin and Lord (2006) , Stiffler(2006) , Bracken, Jone , Jenkin and Lord (2006) , Stiffler (2006) , Wilson (2007) , Jensen (2007) , David A. J (2007) และ Fletcher(2008) โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะขององค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงาน

1.2 ศึกษาเอกสารแนวปฏิบัติปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ ผู้วิจัยได้ใช้องค์ประกอบต่างๆ ที่วิเคราะห์ได้จากเอกสารทางวิชาการเป็นกรอบเพื่อศึกษาถึงแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ ภายในมหาวิทยาลัยต่างๆ ประกอบด้วย

1) ศึกษาจากกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือปฏิบัติ และแบบบันทึกต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 4 แห่งคือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะในองค์ประกอบต่างๆ ของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2) ศึกษาจากนโยบาย ขั้นตอนปฏิบัติ และแบบบันทึกต่างๆ ของมหาวิทยาลัยต่างประเทศ 5 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยคอร์เนล (Cornell University) มหาวิทยาลัยโอไฮโอ สเตท (Ohio State University) มหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย (University of South Australia) มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University) และมหาวิทยาลัยโคโลราโด (University of Colorado) โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณลักษณะในองค์ประกอบต่างๆ ของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

1.3 ตรวจสอบองค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1.3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1) ประชากร ได้แก่ นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล นักบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาคธุรกิจ นักบริหารทรัพยากรบุคคลมหาวิทยาลัยเอกชน นักบริหารทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน

2) กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จำนวน 10 คน มีรายชื่อต่อไปนี้

1. ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินดารัตน์
รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
2. ศาสตราจารย์ ดร.นายแพทย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา
รองอธิการบดีฝ่ายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภา
คณบดี คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทิพทินนา สมุทรานนท์
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
5. ดร.เลิศชัย สุธรรมานนท์
ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล สถาบันเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์

6. ดร.อุทัย สนวนกุล

รองผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด

7. นายพงษ์ศักดิ์ พรณัฐวิฑูกร

ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

8. นายจรูญศักดิ์ นวิศักดิ์

ผู้บริหารสำนักระบบและกลยุทธ์งานบุคคล บริษัทซีฟู้ด จำกัด

9. นายดิลก ถือกกล้า

ผู้จัดการทรัพยากรมนุษย์ ส่วนภูมิภาค บริษัทคอนเทนเนอร์ไลน์ (มหาชน) จำกัด

10. นายฉัตรพงษ์ วงษ์สุข

ผู้จัดการฝ่ายวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทพีโตรเคมีแห่งชาติ (จำกัด)

1.3.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยในขั้นนี้เป็น “แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบ” เป็นแบบตรวจสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน เกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการสร้างแบบตรวจสอบผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1) นำข้อค้นพบจากการสังเคราะห์องค์ประกอบและคุณลักษณะขององค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จากขั้นตอนที่ 1 และ 2 เป็นร่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบตรวจสอบความเหมาะสม

2) จัดทำร่างแบบตรวจสอบความเหมาะสม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน เป็นแบบเติมคำ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบประเมินในด้านต่างๆ ได้แก่ ชื่อ นามสกุล อายุ หน่วยงานและตำแหน่งในปัจจุบัน ระดับการศึกษาสูงสุด และประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กำหนดลักษณะการให้ความคิดเห็นเป็นเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย และเปิดให้ผู้ตอบระบุข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนท้ายของข้อคำถามแต่ละรายการ

ผู้วิจัยได้นำแบบตรวจสอบความเหมาะสมที่ผ่านการพิจารณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก เพื่อตรวจสอบให้ข้อเสนอแนะและผู้วิจัยนำข้อคิดเห็นไปปรับปรุงให้สมบูรณ์

1.3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดย ส่งแบบตรวจสอบความเหมาะสมพร้อมหนังสือขอความร่วมมือจากสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ โดยแนบซองเปล่าที่ติดแสตมป์แล้วไปพร้อมแบบตรวจสอบความเหมาะสม เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ตอบ โดยกำหนดให้ส่งคืนภายใน 2 สัปดาห์หลังจากได้รับแบบตรวจสอบความเหมาะสม ติดตามสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืน เข้าไปปรับด้วยตนเอง ได้กลับคืนมาทั้ง 10 ฉบับ

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบมาวิเคราะห์ข้อมูล เหมาะสม มีเกณฑ์ในการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ดังนี้

จำนวนร้อยละ 51 – 100 หมายถึง ประเด็นในข้อรายการนั้นเหมาะสม

จำนวนร้อยละ 0 – 50 หมายถึง ประเด็นในข้อรายการนั้นไม่เหมาะสม

1) วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ความถี่และร้อยละ เพื่อพิจารณาว่าผู้ตอบแบบตรวจสอบส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในรายข้อว่าประเด็นใดที่เหมาะสมและประเด็นใดไม่

2) สรุปรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละรายการ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมรายละเอียดของร่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

3) จัดทำผลสรุปองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมของการจัดการผลการปฏิบัติงานบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. พัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

มีรายละเอียดในการดำเนินการ คือ

2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารแผนงานและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2551-2554 , รายงานประจำปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 , รายการการวิจัย สภาการศึกษาแห่งชาติ และข้อมูลเพิ่มเติมจากการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมของการจัดการผลการปฏิบัติงาน บุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มาเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือ โดยมีการกระบวนการดังนี้

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็นที่มีต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง มีรายละเอียดขั้นตอนในการเก็บข้อมูล ดังนี้

1.1) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยขั้นตอนนี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ คณะหรือหน่วยงานที่มีการเรียนการสอนในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือคณะครุศาสตร์ คณะจิตวิทยา คณะทันตแพทย คณะนิติศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ การกีฬา วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี สถาบันภาษา และวิทยาลัยประชากรศาสตร์ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) จำนวน 1,472คน และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 2,000 คน

1.2) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะครุศาสตร์ คณะจิตวิทยา คณะทันตแพทย คณะนิติศาสตร์ คณะนิเทศศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี คณะแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ คณะสหเวชศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี สถาบันภาษา และวิทยาลัยประชากรศาสตร์ ใช้การกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอ้างอิง ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยกลุ่มอาจารย์ ใช้ขนาดประชากร 1,500 ขนาดตัวอย่างที่ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ เท่ากับ 316 หรือ 0.21 ของขนาดประชากร ส่วน กลุ่มปฏิบัติการ ขนาดประชากร 2,000 ขนาดตัวอย่างที่ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ เท่ากับ 333 หรือ 0.17 ของขนาดประชากร ทั้งนี้ในกรณีขนาดประชากรของกลุ่มอาจารย์หรือกลุ่มปฏิบัติการในแต่ละคณะ มีจำนวนตั้งแต่ 22 คน ลงไปจะเลือกทั้งหมด

รายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แสดงได้ตามตาราง

ตารางที่ 3.1 สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละหน่วยงาน

ลำดับที่	คณะ / หน่วยงานเทียบเท่า	อาจารย์		พนักงานสายปฏิบัติการ	
		ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ครุศาสตร์	208	44	131	22
2	จิตวิทยา	14	14	22	22
3	ทันตแพทย์	90	19	249	42
4	นิติศาสตร์	21	21	55	9
5	นิเทศศาสตร์	30	6	46	8
6	พยาบาลศาสตร์	13	13	17	17
7	พาณิชยศาสตร์และการบัญชี	70	15	133	23
8	แพทยศาสตร์	189	40	326	55
9	เภสัชศาสตร์	61	13	58	10
10	รัฐศาสตร์	36	8	65	11
11	วิทยาศาสตร์	209	44	208	35
12	วิศวกรรมศาสตร์	156	33	163	28
13	ศิลปกรรมศาสตร์	16	16	15	15
14	เศรษฐศาสตร์	29	6	62	11
15	สหเวชศาสตร์	16	16	45	8
16	สัตวแพทยศาสตร์	50	11	175	30
17	อักษรศาสตร์	102	21	71	12
18	สถาปัตยกรรมศาสตร์	67	14	44	7
19	วิทยาศาสตร์การกีฬา	20	20	28	5
20	วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี	10	10	19	19
21	สถาบันภาษา	60	13	56	10
22	วิทยาลัยประชากรศาสตร์	5	5	12	12
รวม		1,472	402	2,000	411

2) การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัยในขั้นนี้เป็น แบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อถามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. นำองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มากำหนดเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

2. แบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการและเติมคำ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านต่างๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ได้แก่ หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน ตำแหน่งทางวิชาการ วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุ ประสบการณ์การทำงานใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ คือ

1. วัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. ประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
4. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน
5. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
6. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน
8. การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

การให้ความคิดเห็นเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยมีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อรายการ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อรายการ มาก
- 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อรายการ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อรายการ น้อย
- 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อรายการ น้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วย

3) การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ผู้วิจัยกำหนดแนวทางในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามตามกรอบที่ได้กำหนดไว้ และได้นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และปรับปรุงตามคำแนะนำ

2. นำข้อคำถามที่ได้ส่งผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ดังรายนามในภาคผนวก เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับ ซึ่งเป็นส่วนสรุปขององค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคือ ค่าดัชนี IOC (Item Object Congruence) ที่คำนวณได้ต้องมากกว่า .50 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จากผลการตรวจสอบค่าความตรงตามเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนี IOC ของแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยจึงคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC สูงกว่า 0.5 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.0

3. ปรับปรุงภาษาที่ใช้ในแบบสอบถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ส่งแบบสอบถามความคิดเห็นพร้อมหนังสือขอความร่วมมือของผู้วิจัย ถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ตามหน่วยงานและจำนวนตัวอย่างที่คำนวณ ผ่านทางเลขานุการคณะ โดยกำหนดขอรับแบบสอบถามคืนภายใน 2 สัปดาห์หลังจากได้รับแบบสอบถาม

2. ตรวจสอบจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และติดตามสอบถามที่ยังไม่ได้รับกลับคืน และติดต่อขอเข้าไปปรับด้วยตนเอง โดยได้แบบสอบถามกลับคืนมา ในส่วนของอาจารย์จำนวน 295 ฉบับ คิดเป็น 73.38% และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 345 ฉบับ คิดเป็น 83.94% ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน

หน่วยงาน	อาจารย์			พนักงานสายปฏิบัติการ		
	แบบสอบถามที่ส่ง	แบบสอบถามรับคืน	ร้อยละ	แบบสอบถามที่ส่ง	แบบสอบถามรับคืน	ร้อยละ
1 ครุศาสตร์	44	33	75	22	20	90.91
2 จิตวิทยา	14	13	92.86	22	22	100.00
3 ทันตแพทย์	19	15	78.95	42	39	92.86
4 นิติศาสตร์	21	11	52.38	9	7	77.78
5 นิเทศศาสตร์	6	3	50.00	8	8	100.00
6 พยาบาลศาสตร์	13	9	69.23	17	11	64.71
7 พาณิชยศาสตร์และการบัญชี	15	10	66.67	23	13	56.52
8 แพทยศาสตร์	40	30	75.00	55	42	76.36
9 เกษศาสตร์	13	9	69.23	10	9	90.00
10 รัฐศาสตร์	8	8	100.00	11	7	63.64
11 วิทยาศาสตร์	44	34	77.27	35	26	74.29
12 วิศวกรรมศาสตร์	33	33	100.00	28	26	92.86
13 ศิลปกรรมศาสตร์	16	11	68.75	15	14	93.33
14 เศรษฐศาสตร์	6	3	50.00	11	11	100.00
15 สหเวชศาสตร์	16	14	87.50	8	8	100.00
16 สัตวแพทยศาสตร์	11	9	81.82	30	22	73.33
17 อักษรศาสตร์	21	14	66.67	12	10	83.33
18 สถาปัตยกรรมศาสตร์	14	9	64.29	7	7	100.00
19 วิทยาศาสตร์การกีฬา	20	12	60.00	5	5	100.00
20 วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี	10	0	0.00	19	18	94.74
21 สถาบันภาษา	13	10	76.92	10	8	80.00
22 วิทยาลัยประชากรศาสตร์	5	5	100.00	12	12	100.00
รวม	402	295	73.38	411	345	83.94

5) การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าความถี่, ร้อยละ และค่าเฉลี่ย (\bar{X} , SD) โดยมีเกณฑ์ในการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

จากการนำเสนอผลการวิจัยโดยใช้ค่าเฉลี่ยปรากฏว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในทุกรายการอยู่ในระดับปานกลาง จึงทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ข้อรายการที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงปรับเปลี่ยนวิธีการวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละของจำนวนผู้แสดงความคิดเห็นในแต่ละรายข้อ และกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

- ผลรวมค่าร้อยละของความคิดเห็นในแต่ละรายการที่อยู่ระดับมากที่สุดและมารวมกันตั้งแต่ 35% ขึ้นไป และมีคะแนนห่างจากค่าร้อยละของผลรวมความคิดเห็นในรายการนั้นในระดับน้อยและน้อยที่สุดในรายการนั้นมากที่สุดถือว่าเป็นจุดแข็ง

- ผลรวมค่าร้อยละของความคิดเห็นในแต่ละรายการที่อยู่ระดับระดับน้อยและน้อยที่สุด รวมกันตั้งแต่ 30% ขึ้นไป และมีคะแนนห่างจากค่าร้อยละของผลรวมความคิดเห็นในรายการนั้นในระดับมากที่สุดและมาก ในรายการนั้นมากที่สุดถือว่าเป็นจุดอ่อน

2.3 การจัดทำร่างกลยุทธ์ การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการออกแบบกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยผู้วิจัยใช้ผลการศึกษาที่ได้จากการศึกษาในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาเรียบเรียงออกแบบกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) การแสดงผลสภาพแวดล้อม

1. สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหลัก (Key internal strength ได้ S) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนหลัก (Key internal weakness ได้ W) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อนของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสหลัก (Key external opportunity ได้ O) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคหลัก (Key external threats ได้ T) จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรคของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) การวิเคราะห์ SWOT นำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มาจัดทำ SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังตารางต่อไปนี้

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (Strength – S)	จุดอ่อน (Weakness – W)
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส (Opportunity – O)	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง ประสานความได้เปรียบใน โอกาส (SO)	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ความได้เปรียบ ในโอกาสมาปิดจุดอ่อน (WO)
อุปสรรค (Threats – T)	กำหนดกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง หลบหลีกอุปสรรค (ST)	กำหนดกลยุทธ์โดยระมัดระวังจุดอ่อน และหลบหลีกอุปสรรค (WT)

1.1 จับคู่ จุดแข็งหลัก – โอกาสหลัก (SO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้
โดยการใช้จุดแข็งประสานความได้เปรียบในโอกาส

1.2 จับคู่จุดอ่อนหลัก- จุดแข็งหลัก (WO) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้
โดยใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อน

1.3 จับคู่จุดแข็งหลัก-อุปสรรคหลัก (ST) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้
โดยใช้จุดแข็งหลบหลีกอุปสรรค

1.4 จับคู่จุดอ่อนหลัก – อุปสรรคหลัก (WT) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับช่องนี้
โดยระมัดระวังจุดอ่อนและหลบหลีกอุปสรรค

1.5 จากกลยุทธ์ทั้งหมดในแต่ละช่อง ผู้วิจัยนำไปวิเคราะห์เพื่อสรุปประเภทกลยุทธ์
และวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยใช้เทคนิคแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อหาสอดคล้องเกี่ยวข้องกับ
องค์ประกอบหลักในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับและ

ยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสรุปเป็นร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2.4 การตรวจสอบและปรับปรุงร่างกลยุทธ์ มีผู้ให้ข้อมูลและวิธีดำเนินการดังนี้

1. นายเกรียงศักดิ์ บุรณปีทมะ
ผู้ช่วยอธิการบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.ดร.พีเชิธร อังจันทร์เพ็ญ
รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะทันตแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.คณพล จันทร์หอม
รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. อาจารย์ ดร.สรเนตร อารีโสภณพิเชษฐ
อาจารย์สาขาวิชาอุมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
5. อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล
อาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. นางเพชรรา ภูริวัฒน์
ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. นางรัตติกร เอกษมานนท์
เลขานุการคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2) **วิธีการเก็บข้อมูล** โดยจัดประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อสอบถามความเหมาะสมและเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ ห้องประชุมฝ่ายกิจการนิสิต อาคาร 3 (ประชุมสุข อาชวอรุณ) ชั้น 2 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3) **การปรับปรุงร่างกลยุทธ์** การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ของผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.1 องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐในประเทศไทย

1.2 องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย ในต่างประเทศ

ตอนที่ 2 องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.1 ผลการจัดทำ (ร่าง) องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2.2 ผลการพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3 ผลการปรับปรุงองค์ประกอบและคุณลักษณะ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 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 สภาพปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ

1.1 องค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 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 ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย - การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Sabbatical Leave) - การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ
<p>2. การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</p>	<p>2.1 การประเมินผลประสิทธิภาพ การสอน</p> <p>2.2 การประชุมทางวิชาการ ประเมินการเรียนการสอน (ทุกภาคการศึกษา)</p>
<p>3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p>	<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 ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา</p> <p>3.5 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี</p>
<p>4. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน</p>	<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 <u>ธันวาคม</u> (ปีที่ผ่านมา) ครั้งที่ 2 : เดือน ธันวาคม (ปีที่ผ่านมา) – พฤษภาคม (ปีปัจจุบัน) ประเมินในเดือน <u>มิถุนายน</u> (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 (นับ รวมหลักสูตรทั้งภายในและภายนอก) มีแผนพัฒนาบุคลากรของ พนักงาน (Individual Development Plan) ประจำปีงบประมาณ มี หลักสูตร/เรื่อง/โครงการที่หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจัดขึ้น โอกาสไปพัฒนาศักยภาพซึ่งจัดโดยหน่วยงาน ภายนอก
3. การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	<p>3.1 ประเมินปีละ 2 ครั้ง ทุกภาคการศึกษา ครั้งที่ 1 ประเมินในเดือนมีนาคม เพื่อติดตามผลการ ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตั้งแต่เดือนกันยายนปีที่แล้วถึงเดือน กุมภาพันธ์ในปีปัจจุบัน (ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา) ครั้งที่ 2 ประเมินในเดือนกันยายน เพื่อติดตามผลการ ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตั้งแต่เดือนมีนาคมถึงเดือนสิงหาคม (ประเมิน โดยคณะกรรมการ)</p> <p>3.2 มีสัดส่วนการประเมินจากคะแนนเต็ม 100 คะแนน แตกต่าง กันตามสัดส่วนของผลสำเร็จของงานและพฤติกรรมบุคคล ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ตำแหน่งบริหารวิชาการ : 70 - 30 คะแนน 2) ตำแหน่งคณาจารย์ และนักวิจัย : 80 - 20 คะแนน 3) ตำแหน่งพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหาร ทั่วไป : 70 - 30 คะแนน <p>3.3 ประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาและคณะกรรมการ</p> <p>3.4 ใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณา ขึ้นเงินเดือนประจำปี ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน และ/หรือพิจารณาต่อสัญญาจ้าง</p>

	พิจารณาเลื่อน/เปลี่ยนระดับตำแหน่ง หรือ นโยบายย้ายหน่วยงาน 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 เกษียณเคราะห์ ประกันภัยอุบัติเหตุ สมาชิกศูนย์กีฬาและสุขภาพ เงินยืมเพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ ชุดปฏิบัติงาน เครื่องแต่งกายในงาน พิธี เครื่องแต่งกายชุดผ้าไทย รถรับส่ง เงินช่วยเหลือค่าใช้จ่าย และหรือเบี้ยปรับ ค่าทำขวัญและค่าทำศพ เงินชดเชย กองทุน เกษียณอายุ ฌาปนกิจสงเคราะห์ช่วยเหลือเพื่อนครูและบุคลากรทางการ ศึกษา เครื่องราชอิสริยาภรณ์ ศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย

4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนสองคนเป็นกรรมการและที่ปรึกษา รอง อธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนักและ หัวหน้าส่วนงานที่เกี่ยวข้องอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะเป็น กรรมการโดยตำแหน่ง 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 โดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย</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 ลงลายมือชื่อร่วมกันทั้งหัวหน้างานโดยตรง 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 เพื่อกำหนดคาดหวังและแผนงานที่สอดคล้องกับลักษณะงานและเชื่อมโยงกับพันธกิจของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย 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) เพื่อใช้ประเมินสมรรถนะ 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 อย่างทันเวลาและมีประสิทธิภาพ - 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 และข้อมูลเพื่อการจัดสนใจด้านทรัพยากรบุคคล สร้างความสมดุลระหว่างอิสระภาพและความพร้อมรับการตรวจสอบขององค์กรและบุคลากร</p> <p>1.2 การกำหนดค่านิยมหลัก (Core value) ของมหาวิทยาลัย เพื่อประเมินบุคลากร ในด้านคุณภาพการให้บริการ การเคารพและให้ความร่วมมือกับชุมชน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ความรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย การจัดการผลการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำ</p>
2. การวางแผนผลการปฏิบัติงาน	การสื่อสารความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนไปยังบุคลากร ความคาดหวังนี้จะช่วยให้บุคลากรกำหนดเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ในขั้นตอนนี้บุคลากรจะต้องระบุหน้าที่งานที่สำคัญ อะไรคือสิ่งที่ได้จากงานใครคือผู้ได้รับประโยชน์จากงานนั้น การกำหนดภารกิจและมาตร

	ฐานของผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย
3. การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	<p>3.1 การพัฒนาโดยการสอนงาน (Coaching) ช่วยในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้รูปแบบที่หลากหลายเช่น โดยการสังเกต หรือการแจ้งอย่างเป็นทางการโดยเอกสารหรือการประชุม 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 สิ่งที่ต้องปรับปรุง และเป้าหมายในอนาคต</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) มีการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่กำหนดเป็นโปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management program) โดยมีเป้าหมายของโปรแกรมการจัดการผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อบรรลุถึงความเป็นเลิศในผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร โปรแกรมจะสร้างความสอดคล้องในเป้าหมายของบุคลากรกับแผนงานของมหาวิทยาลัยและแผนการจัดสรรทรัพยากร และให้ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นและทันเวลาเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการสร้างพื้นฐานให้ผู้บริหารรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ปฏิบัติและสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนในการเรียนรู้และพัฒนางานในปัจจุบันของตนเอง รวมถึงการพัฒนาแผนอาชีพสำหรับอนาคต

องค์ประกอบ	คุณลักษณะ
1. การบริหารระบบ	<p>1.1 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ 3 ระดับคือ</p> <p>1) ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำหนด สื่อสาร กลยุทธ์และทิศทางของมหาวิทยาลัยและดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม เพื่อให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม เป็นธรรม สม่าเสมอ และเป้าหมายของหน่วยงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 2) ผู้บริหารระดับหน่วยงาน มีหน้าที่ในการริเริ่มกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน สื่อสารเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย จัดทำเอกสารแผนงานระดับบุคคล ติดตามและทบทวนผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะๆ ในช่วงปี รวมถึงการประเมินระดับผลการปฏิบัติงาน และ 3) บุคลากร ร่วมกับผู้บริหารในการวางแผนผลการปฏิบัติการ ประเมินผลการปฏิบัติงานตนเองเทียบกับเป้าหมายที่ถูกคาดหวัง 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"> - ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนผสมอยู่ในการสนับสนุนการให้ทุนการศึกษา การศึกษา การวิจัย ภายในมหาวิทยาลัย - ผู้บริหารอาวุโส มีความรับผิดชอบต่อบุคลากรในหน่วยงานในการปฏิบัติและรักษาไว้ซึ่งการจัดการผลการปฏิบัติงานให้อยู่ภายใต้หลักการของมหาวิทยาลัย 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 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องที่สอดคล้องเข้ากับทิศทางของมหาวิทยาลัย</p> <p>3.2 เมื่อร่วมกำหนดแผนงานเสร็จแล้ว จะต้องถามคำถามต่อการฝึกรวมหรือประสบการณ์อะไรที่จำเป็นต่อตนเองเพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สิ่งนั้นคือแผนการพัฒนา ทั้งนี้แผนต่างสามารถทบทวนได้ตามความจำเป็น</p>

1.3 โครงสร้างประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศและมหาวิทยาลัยต่างประเทศ

1. ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศ				มหาวิทยาลัยต่างประเทศ				
	สุรนารี	วลัยลักษณ์	แม่ฟ้าหลวง	มจร.	คอร์แนล	โคโลราโด	โอไฮโอ	ซอร์ค	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.	คอร์แนล	โคโลราโด	โอไฮโอ	ซอร์ค	เซาท์ออสเตรเลีย
การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	✓	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓
การติดตามเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและขวัญ กำลังใจทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แผนการจัดสรรสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อส่งเสริมการทำงาน	X	X	X	X	✓	✓	✓	✓	✓

3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

4. ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบ	มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในประเทศ				มหาวิทยาลัยต่างประเทศ				
	สุรนารี	วลัยลักษณ์	แม่ฟ้าหลวง	มจร.	คอร์ดแนล	โคโลราโด	โอไฮโอ	ยอร์ก	เซาท์ออสเตรเลีย
การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การให้รางวัลที่ไม่ใช่เงิน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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 ประสพผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม	10	100	-	-

จากตารางพบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าทุกข้อรายการในประโยชน์ของระบบมีความเหมาะสม

ตารางที่ 4.3 ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ

ข้อความ	เหมาะสม		ไม่เหมาะสม	
	จำนวน	%	จำนวน	%
บทบาทผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย				
1. กำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้อง ช้อง สำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร ทั้งในส่วนของทิศทาง เป้าหมายขององค์กร วิธีการและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ สำหรับสนับสนุนเพื่อการบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	10	100	-	-
2. ผลักดัน ตรวจสอบติดตาม และสนับสนุน การปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ถูกดำเนินการอย่างเหมาะสม	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 ดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม เพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานได้ดำเนินการมาอย่างเหมาะสมกับช่วงเวลาและมีประสิทธิภาพ	10	100	-	-
9. ตรวจสอบติดตามกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อให้มั่นใจ ถึงความยุติธรรมและคงเส้นคงวาของระบบ	10	100	-	-
บทบาทผู้บริหารระดับคณะ				
10. นำนโยบายและระบบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วนงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	10	100	-	-
11. ผลักดัน ตรวจสอบติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายของส่วนงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงานได้ถูกดำเนินการตามแผนที่กำหนด	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 สอดรับกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงกรณีที่เป้าหมายอาจต้องมีความเกี่ยวข้องสอดรับกับเป้าหมายของตำแหน่งงานอื่นภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน	9	90	1	10
9. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร ร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งในส่วนของสมรรถนะร่วม (Core competency) และสมรรถนะเฉพาะสายอาชีพ (Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายและระดับ พฤติกรรมที่ความคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน	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. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร มีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศหรือ ข้อมูลดิบที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน การติดตามควรทำการรวบรวมข้อมูลผลงาน อาจเป็นข้อมูลจากการสำรวจ รายงานผล หรือข้อมูลจากผู้สังเกตการณ์ หรือ ลูกค้ำ	10	100	-	-
2. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการประเมินความรู้ ความสามารถของบุคลากร ทั้ง ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงานและระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อ กำหนดแผนการพัฒนาโดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม	9	90	1	10
3. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร 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 และแผนการพัฒนาตนเอง	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 เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับได้ตระหนักรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติแล้ว เพื่อให้การสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร และปรับปรุง แก้ไข ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน และการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต

2. ประโยชน์ของระบบ

การพัฒนาระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

2.1 ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ตอบแทนและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง

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 เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานของบุคลากรได้ถูกดำเนินการอย่างเหมาะสม

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 กำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการของส่วนงานและผู้บริหารระดับคณะโดยมีกระบวนการให้บุคลากรมีส่วนร่วม

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 มหาวิทยาลัยมาปฏิบัติ ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ เป็นสื่อกลางระหว่างบุคลากรและมหาวิทยาลัย สนับสนุนจัดหาทรัพยากร เพื่อให้ระบบสามารถนำออกปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2.2 ประเมินผล ผลักดัน ติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายของส่วนงาน เพื่อให้ มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงานได้ถูกดำเนินการ ตามแผนที่กำหนด โดยปรึกษาหารือกับบุคลากร

3.2.3 ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปรึกษาหารือกับบุคลากร

3.2.4 ริเริ่มและจัดให้มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และเป้าหมายของส่วนงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยปรึกษาหารือกับบุคลากร

3.2.5 สื่อสารกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ส่วนงานและความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานจากบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ

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 ปฏิบัติตามนโยบายและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานที่ผ่านการปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

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 พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการปฏิบัติงาน 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 จัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโดยภาพรวมของระบบทั้งมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 ขั้นตอน ในการจัดการผลการปฏิบัติงาน (ใช้ประกอบกับแบบฟอร์มบันทึกข้อมูล)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรประชุมร่วมกันเพื่อวางแผน ผลการปฏิบัติงานสำหรับช่วงเวลารอบปีที่จะมาถึง โดยพิจารณาบนพื้นฐานของเป้าหมายและทรัพยากรของ ส่วนงาน ดังนี้

1.1 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าส่วนงาน แจ้งบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของคณะหรือส่วนงาน และมอบหมายให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ระบุในแบบฟอร์มส่วนที่ 2.1

1.2 บุคลากรที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของคณะหรือส่วนงาน ร่วมหารือ กับผู้บังคับบัญชา กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมาย โดยกำหนดให้ สนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้าประสงค์ของคณะ/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) พิจารณานุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงกับเป้าประสงค์ของคณะหรือภาระงานแต่ละด้าน
- 2) พิจารณาความคาดหวังของบุคคลหรือผู้มีส่วนแต่ละส่วน
- 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 โต้แย้ง และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร โดยผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องติดตามอยู่เป็นระยะๆ ว่าสิ่งที่บุคลากรปฏิบัติอยู่นั้น สอดคล้องกับแผนงานที่วางไว้หรือไม่ โดยจัดให้มีการพูดคุยกันอย่างเป็นทางการ อย่างน้อย 2 เดือนต่อครั้ง และดำเนินการดังนี้

2.1 บุคลากรร่วมกับผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย รวบรวมข้อมูลสารสนเทศหรือข้อมูลดิบที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา ประเมินแนวโน้มผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น ระบุข้อมูลใน แบบฟอร์มส่วนที่ 3.1

2.2 บุคลากรร่วมกับผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย ประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากร ทั้งในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อระบุเรื่องที่ต้องได้รับการพัฒนา วิธีการพัฒนา กำหนดการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนา และผลการพัฒนา ทั้งนี้ อาจให้เพื่อนร่วมงาน และนักศึกษา (กรณีอาจารย์) ร่วมประเมิน โดยระบุข้อมูลใน แบบฟอร์มส่วนที่ 3.2

2.3 ผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับคณะหรือ หัวหน้าหน่วยงาน 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 ในแบบ ฟอร์ม 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 เงินพิเศษสำหรับบุคคลที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่น (Talent) ทั้งนี้อาจจะเป็นผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ที่มีในรูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

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

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

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 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1.เป้าหมายในภาระงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	3.28	1.13	ปานกลาง	3.14	1.06	ปานกลาง	3.20	1.10	ปานกลาง
2. ได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเสมอ	3.38	1.08	ปานกลาง	3.06	1.08	ปานกลาง	3.21	1.09	ปานกลาง
3. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างครบถ้วน	3.38	1.05	ปานกลาง	3.03	1.01	ปานกลาง	3.19	1.04	ปานกลาง
4. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างถูกต้อง	3.38	1.05	ปานกลาง	3.03	0.98	ปานกลาง	3.19	1.03	ปานกลาง
5. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จทันเวลาเสมอ	3.22	0.92	ปานกลาง	2.96	0.96	ปานกลาง	3.08	0.95	ปานกลาง
6. ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเสมอ	3.35	0.87	ปานกลาง	3.05	1.09	ปานกลาง	3.19	1.01	ปานกลาง
7. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ในงานที่รับผิดชอบ	3.28	0.92	ปานกลาง	3.12	1.06	ปานกลาง	3.19	1.00	ปานกลาง
8. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงาน	3.14	0.97	ปานกลาง	3.12	1.08	ปานกลาง	3.13	1.03	ปานกลาง
รวม	3.30	1.00	ปานกลาง	3.06	1.04	ปานกลาง	3.17	1.03	ปานกลาง

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		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น
1. รับผิดชอบต่อความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	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. ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการ ปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องได้รับการ พัฒนา	3.16	1.01	ปาน กลาง	3.14	1.91	ปาน กลาง	3.15	1.56	ปาน กลาง
5. ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการ 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 มีความเห็นที่มี ต่อประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพรวม อยู่ในระดับปาน กลาง ($\bar{X} = 3.13$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปาน กลาง คือ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัย เป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 3.20$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย อันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการทรัพยากรในการ ปฏิบัติงานและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.06$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ มักจะร่วมกับผู้บังคับบัญชา กำหนดผลงานที่คาดหวังพร้อมทั้งลำดับความสำคัญของงาน ($\bar{X} = 3.22$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย อันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ รับทราบความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและ ส่วนงานที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.06$)

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. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน	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 มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจตุรยุทธศาสตร์สำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน ($\bar{X} = 3.01$)

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	\bar{X}	SD	ระดับ	\bar{X}	SD	ระดับ
			ความ คิดเห็น			ความ คิดเห็น			ความ คิดเห็น
1. ใ้ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของส่วนงานเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	3.02	0.91	ปานกลาง	2.93	0.93	ปานกลาง	2.97	0.92	ปานกลาง
2. ผู้บริหารมอบหมายให้ร่วมรับผิดชอบในเป้าประสงค์ของส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการระงานอยู่เสมอ	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 ($\bar{X} = 3.07$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าชื่อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสูงสุดแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงานมากำหนดเป็น "ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน" ($\bar{X} = 3.21$) ส่วนชื่อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้ายแต่เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของตน ($\bar{X} = 2.92$)

สำหรับความคิดเห็นของอาจารย์ ที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.21$) ส่วนชื่อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ใช้ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของส่วนงานเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.02$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่าชื่อที่เห็นด้วยอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงานมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 3.24$) ส่วนชื่อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของตน ($\bar{X} = 2.84$)

ตารางที่ 4.16 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น	\bar{X}	SD	ระดับความคิดเห็น
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		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ 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 คือได้รับการพัฒนาและได้ข้อมูลย้อนกลับด้านพฤติกรรมการทำงาน จากผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแล ($\bar{X}= 3.13$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาความสามารถของตนเสมอ ($\bar{X}= 3.07$) ส่วนข้อที่เห็นด้วยเป็นลำดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลางคือ ได้รวบรวมข้อมูลผลงานในการประเมินแนวโน้มของผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น 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 หลังจากระเมินผลการปฏิบัติงานแล้วอย่างเหมาะสม	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 มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง 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) สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายในการะงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากส่วนงาน	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 ที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงอันดับแรกเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายภาระงานประจำที่ได้ปฏิบัติจริง ($\bar{X} = 3.19$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยอันดับสุดท้าย แต่ยังคงเห็นด้วยในระดับปานกลาง คือ ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 2.92$)

ส่วนความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าข้อที่เห็นด้วยอันดับแรก เห็นด้วยในระดับปานกลาง 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 มหาวิทยาลัยได้นำความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X} = 2.91$)

ถ้าหากความคิดเห็นของอาจารย์ 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
1. วัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.30	1.00	ปานกลาง	3.06	1.04	ปานกลาง
2. ประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.14	1.00	ปานกลาง	3.11	1.25	ปานกลาง
3. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ	3.15	1.03	ปานกลาง	2.93	1.20	ปานกลาง
4. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน	3.12	0.95	ปานกลาง	3.02	0.98	ปานกลาง

ข้อความ	อาจารย์			สายปฏิบัติการ			รวม		
	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น	\bar{X}	SD	ระดับ ความ คิดเห็น
5.ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	3.25	0.94	ปานกลาง	2.98	0.99	ปานกลาง	3.11	0.98	ปานกลาง
6.ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.11	1.01	ปานกลาง	2.98	1.03	ปานกลาง	3.04	1.02	ปานกลาง
7.ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	3.07	0.92	ปานกลาง	2.74	1.05	ปานกลาง	2.90	1.01	ปานกลาง
8.การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	3.05	0.97	ปานกลาง	2.87	0.98	ปานกลาง	2.95	0.98	ปานกลาง

จากตารางพบว่าพนักงานมหาวิทยาลัยทั้งอาจารย์และบุคลากรสายปฏิบัติการมีความเห็นต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมในระดับปานกลางในทุกข้อ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

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. เป้าหมายในภาระงาน สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน	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. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างครบถ้วน	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. ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จทันเวลาเสมอ	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

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

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากรวมกันมากกว่า 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. มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน	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. ใช้ยุทธศาสตร์ 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 เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเสมอ	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 พบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และมีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – 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

จากตารางพบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และไม่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมารวมกันมากกว่า 35% และมีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ และจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ผู้บริหารส่วนงาน จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4.27 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

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

จากตารางพบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากที่สุดรวมกันมากกว่า 35% และมีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30% และมีข้อที่มีช่องว่างระหว่างมาก – น้อย ห่างกันมากที่สุดคือ ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากที่สุดรวมกันมากกว่า 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. ความคิดเห็นของตนเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน 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

จากตารางพบว่า ไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของ ระดับความเห็นมากที่สุดและมากที่สุดรวมกันมากกว่า 35% และไม่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นน้อยและน้อยที่สุด รวมกันมากกว่า 30%

ในส่วนความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการ พบว่าไม่มีผลรวมที่มีจำนวนร้อยละของระดับความเห็นมากที่สุดและมากที่สุดรวมกันมากกว่า 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 และทำให้อาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างถูกต้อง (S1)</p>	<p>1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อาจารย์บางส่วนมีเป้าหมายในภาระงานไม่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (W1)</p>
<p>การกำหนดความรับผิดชอบ</p> <p>1. อาจารย์ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย (S2)</p>	<p>1. อาจารย์บางส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับส่วนงาน (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 ทำให้เป้าหมายในการะงานของพนักงานสายปฏิบัติการ สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (S1)</p> <p>2 .การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ (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. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้เสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับส่วนงาน (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 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดย SWOT Matrix ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์)

1. กลยุทธ์ SO (ใช้โอกาสเพิ่มจุดแข็ง) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานอาจารย์

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และทำให้อาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จอย่างถูกต้อง (S1)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(S1- O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้ผู้บังคับบัญชาและอาจารย์ แลกเปลี่ยนข้อมูลความ ก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง
	2. เป็นสังคมผู้สูงอายุ เกิดธุรกิจหรือกิจกรรมเกี่ยวกับผู้สูงอายุมากขึ้น มีการดึงประสบการณ์หรือใช้ประโยชน์จากผู้สูงอายุมากขึ้น (O5)	(S1- O5) ใช้อาจารย์อาวุโสที่เกษียณแล้วร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาผลงานอาจารย์
	3. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)	(S1- O8) ให้นิสิตจุฬา ร่วมให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการพัฒนาผลงานอาจารย์

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. อาจารย์ทราบบุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับเป้า ประสงค์ของมหาวิทยาลัย (S2)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสาย-ไร้สาย (O1)	(S2- O1) สื่อสารยุทธศาสตร์เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน พร้อมรับข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ผ่านทางเครือข่ายคอมพิวเตอร์
1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้อาจารย์และผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวังและลำดับความสำคัญของงาน (S3)	1. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)	(S3- O2) ออกแบบกระบวนการทำงาน ภาระงานและเป้าประสงค์ใหม่ ให้ผลงานที่คาดหวังจากอาจารย์มีผลิตภาพและผลิตผลมากยิ่งขึ้น
	2. สังคมทั่วโลกเชื่อมโยงกัน ทำให้เกิดชุดของมาตรฐาน (Set of standard) ที่เป็นสากล ทำให้ง่ายต่อการปรับตัวและการปฏิสัมพันธ์ เข้าหากันได้ง่ายมากขึ้น (O4)	(S3- O4) ใช้มาตรฐานสากล เป็นแนวทางประกอบการพิจารณากำหนดผลงานที่คาดหวังจากอาจารย์
	3. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)	(S3- O8) ใช้ข้อมูลความคิดเห็นของนิสิตจุฬา ประกอบการพิจารณากำหนดผลงานที่คาดหวังจากอาจารย์

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1.หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และ ความสามารถ ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และ ระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความ สามารถของ อาจารย์เสมอ (S4)	1. เป็นสังคมผู้สูงอายุ เกิดธุรกิจหรือกิจกรรม เกี่ยวกับผู้สูงอายุมากขึ้น มีการดึงประสบการณ์หรือใช้ ประโยชน์จากผู้สูงอายุมากขึ้น (O5)	(S4- O5) ใช้อาจารย์อาวุโสที่เกษียณแล้วร่วม พัฒนา ความสามารถของอาจารย์
	2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายทางวิชาการกับ สถาบันและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก ประเทศ (O7)	(S4- O7) ใช้เครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันและหน่วยงาน ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นแหล่งในการพัฒนา ความสามารถอาจารย์
	3. อาจารย์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำเร็จ การศึกษาในระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่าเป็น สัดส่วนมากที่สุดเมื่อเปรียบ เทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น (O9)	(S4- O9) ใช้เพื่อนคณาจารย์เป็นแหล่งในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ พัฒนาความสามารถอาจารย์

2. กลยุทธ์ ST (ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานอาจารย์

จุดแข็ง (Strength)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลักของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของอาจารย์ และทำให้อาจารย์ได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้ทำงานสำเร็จอย่างถูกต้อง (S1)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคม มีความเป็นตัวของตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)	(S1- T1) พิจารณาปัจจัยด้านพฤติกรรม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ของอาจารย์ เพิ่มเติมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน
1. อาจารย์ทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน และมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับเป้า ประสงค์ของมหาวิทยาลัย (S2)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคม มีความเป็นตัวของตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)	(S2- T1) ใช้ปัจจัยด้านความสามารถทางสังคม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ กำหนดเพิ่มเติมในเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย
1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้อาจารย์และผู้บังคับบัญชา ได้ร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวังและลำดับความสำคัญของงาน (S3)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคม มีความเป็นตัวของตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)	(S3-T1) ใช้ปัจจัยด้านความสามารถทางสังคม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ กำหนดเพิ่มเติมในเป้าหมายการทำงานของอาจารย์

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

3. กลยุทธ์ WO (ใช้โอกาสเพื่อแก้ไขจุดอ่อน) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานอาจารย์

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1.การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน อาจารย์ บางส่วนมีเป้าหมายในภาระงานไม่สอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (W1)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตโดย ถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้ง แบบมีสาย-ไร้สาย (O1)	(W1-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้อาจารย์สามารถบันทึก ข้อมูลเป้าหมายในภาระงานและตรวจสอบความสอดคล้องกับ เป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
	2. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)	(W1-O2) ออกแบบกระบวนการทำงาน ภาระงานและเป้าประสงค์ใหม่ ให้มีผลิตภาพ ผลิตผล และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย
1. อาจารย์บางส่วนไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนในการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับส่วนงาน (W2)	1. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)	(W2-O2) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา เพิ่มผลิตภาพ ผลิตผลและสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
2. อาจารย์บางส่วนไม่มีการประเมินผลงานของตนเอง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง (W3)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสาย-ไร้สาย (O1)	(W3-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้อาจารย์สามารถบันทึกข้อมูลและตรวจสอบความคืบหน้าในการทำงาน
	2. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)	(W3-O8) ให้นิสิตร่วมให้ข้อมูลแก่อาจารย์เพื่อประกอบการประเมินความคืบหน้าในการทำงาน
1. อาจารย์บางส่วนไม่ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการ	1.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหาร	(W4-O6) ใช้โครงสร้างการบริหารค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance based pay) และจัดสรรงบประมาณที่ได้จากการ

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปฏิบัติงาน (W4)	ทรัพย์สินและรายได้ของตนเอง (O6)	บริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการให้ค่าตอบแทนแก่ผลงานของอาจารย์
	2. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (O7)	(W4-O7) ให้อาจารย์ร่วมทำงานกับเครือข่ายทางวิชาการของจุฬาฯ ในต่างประเทศเพื่อเป็นรางวัลตอบแทนการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.30 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดย SWOT Matrix ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

1. กลยุทธ์ SO (ใช้โอกาสเพิ่มจุดแข็ง) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานของสายปฏิบัติการ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้เป้าหมายในภาระงานของพนักงานสายปฏิบัติการสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (S1)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(S1-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้พนักงานสายปฏิบัติการสามารถบันทึกข้อมูลเป้าหมายในภาระงานและตรวจสอบความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง
	2. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)	(S1-O2) ออกแบบกระบวนการทำงาน ภาระงานและเป้าประสงค์ใหม่ ให้มีผลิตภาพ ผลิตผลมากยิ่งขึ้นและ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
		สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย
2. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ (S2)	1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(S2-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูลและการสื่อสารเรื่องความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปได้โดยสะดวก รวดเร็วและเป็นปัจจุบัน
	2. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)	(S2-O2) ออกแบบกระบวนการบริหารใหม่ให้มีลำดับขั้นน้อยลงเพื่อลดขั้นตอนการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานสายปฏิบัติการ สร้างความใกล้ชิดในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
	3. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)	(S2-O8) พัฒนาช่องทางให้นิสิตจุฬาฯ ในฐานะลูกค้าภายในองค์กรเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่หัวหน้าหน่วยงานในเรื่องความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ
	4. พนักงานสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก หรือเทียบเท่า เป็นสัดส่วนมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น (O9)	(S2-O9) พัฒนาช่องทางให้พนักงานสายปฏิบัติการในฐานะลูกค้าภายในองค์กรเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่หัวหน้าหน่วยงานในเรื่องความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. ส่วนงานใช้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานมา กำหนดเป็น "ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน" และมีวิธีการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สายปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (S3)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตโดยถูก พัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบ มีสายและไร้สาย (O1)	(S3-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์เพื่อจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัด ผลงาน เป้าหมายและความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงาน ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
1. พนักงานสายปฏิบัติการและผู้บังคับบัญชาได้ ร่วมกันวางแผนพัฒนาความ ก้าวหน้าในอาชีพเพื่อ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน (S4)	1. คนในสังคมพยายามพัฒนาตนเองในทุกด้าน อัน นำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก ขึ้นและส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (O3)	(S4-O3) พัฒนาเส้นทางสายอาชีพและการพัฒนาอาชีพ (Career path & Career development) ของพนักงานสาย ปฏิบัติการให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานสายปฏิบัติการมองเห็น โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของตนเอง
	2. เป็นสังคมผู้สูงอายุ เกิดธุรกิจหรือกิจกรรมเกี่ยวกับ ผู้สูงอายุมากขึ้น มีการดั่งประสบการณ์หรือใช้ประโยชน์ จากผู้สูงอายุมากขึ้น (O5)	(S4-O5) เชิญนักวิชาชีพอาวุโสที่เกี่ยวข้องไปเข้าร่วมเป็นที่ปรึกษา ให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานของพนักงาน สายปฏิบัติการ
	3. ศิษย์เก่าของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีความรู้และ ประสบการณ์ ได้รับการยอมรับและปฏิบัติงานอยู่ใน ระดับสูงขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (O10)	(S4-O10) สร้างเครือข่ายกับศิษย์เก่าในสาขาอาชีพต่างๆ ทั้ง ภาครัฐและเอกชนเพื่อใช้เป็นแหล่งในการศึกษาเรียนรู้ พัฒนา พนักงานสายปฏิบัติการสายปฏิบัติการ

2. กลยุทธ์ ST (ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานสายปฏิบัติการ

จุดแข็ง (Strength)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้เป้าหมายในภาระงานของพนักงาน สายปฏิบัติการสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย (S1)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคมมีความเป็นตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)	(S1-T1) กำหนดเป้าหมายงานโดยเน้นวัดผลกระทบที่ผู้มีส่วนได้เสียจากภาระงาน เพื่อให้เกิดการประสานงานร่วมกันมากกว่ามุ่งแข่งขัน
2. การจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันของมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ (S2)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคมมีความเป็นตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)	(S2-T1) ติดตามใส่ใจด้านพฤติกรรม จริยธรรม อารมณ์ของพนักงานสายปฏิบัติการเพิ่มเติมจากเป้าหมายในการทำงาน
3. ส่วนงานใช้ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานมา กำหนดเป็น "ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน" และมีวิธีการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ (S3)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคมมีความเป็นตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)	(S3-T1) กำหนดและติดตามจัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมทางสังคม จริยธรรมและอารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงาน

จุดแข็ง (Strength)	อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. พนักงานสายปฏิบัติการและผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน (S4)	1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้คนในสังคมมีความเป็นตัวของตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น เกิดความเห็นแก่ตัว เพื่อให้ได้มาซึ่งชัยชนะ เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น (T1)	(S4-T1) กำหนดประเด็นด้านจริยธรรม (Ethics) สังคม และ อารมณ์ ในการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานสายปฏิบัติการ
	2. การเรียกร้องสิทธิอย่างเกินขอบเขต เพื่อประโยชน์กลุ่มของตนอย่างมากจนอาจจะเกินขอบเขตความเหมาะสมกับผลกระทบต่อสังคมส่วนรวม (T2)	(S4-T2) สร้างความชัดเจนและความเข้าใจเรื่องหลักเกณฑ์การปรับระดับ ย้ายตำแหน่งในแต่ละสายอาชีพ

3. กลยุทธ์ WO (ใช้โอกาสเพื่อแก้ไขจุดอ่อน) ในการจัดการผลการปฏิบัติงานสายปฏิบัติการ

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
1. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย และ	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็น	(W1-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้พนักงานสายปฏิบัติการสามารถเข้า มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
การกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของส่วนงาน ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย (W1)	เครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	
	2. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)	(W1-O2) ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา เพิ่มผลิตภาพ ผลิตผลและสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน
2. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่ได้ถูกประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบโดยผู้เกี่ยวข้อง (W2)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(W2-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ
	2. นิสิตที่เข้าศึกษาในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นกลุ่มที่สามารถทำคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้สูงที่สุดในประเทศเป็นส่วนใหญ่ ทั้งคะแนนสูงสุดและค่าเฉลี่ย (O8)	(W2-O8) ให้นิสิตจุฬาฯ ในฐานะลูกค้าภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ
	3. พนักงานสายปฏิบัติการของจุฬาฯ สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอกหรือเทียบเท่าเป็นสัดส่วนมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยอื่น (O9)	(W2-O9) ให้นิสิตจุฬาฯ ในฐานะลูกค้าภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้ถูกประเมินสมรรถนะโดยเพื่อนร่วมงานในส่วนงานเดียวกัน (W3)	1.คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(W3-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้เพื่อนร่วมงานในส่วนงานเดียวกันสามารถเข้ามีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะของพนักงานสายปฏิบัติการ
4. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน หลังจากได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (W4)	1.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหารทรัพย์สินและรายได้ของตนเอง (O6)	(W4-O6) จัดทำงบประมาณเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการภายหลังการประเมินผลงาน เพิ่มเติมจากงบประมาณการพัฒนาพนักงานสายปฏิบัติการตามปกติ
5. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนไม่ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่งสอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (W5)	1. องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร (O2)	(W5-O2) ปรับปรุงรูปแบบการเลื่อนระดับตำแหน่งให้มีการโอนย้ายระหว่างหน่วยงานและการขึ้นดำรงตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญที่ไม่จำเป็นต้องรับผิดชอบด้านการบริหาร
	2.จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหารทรัพย์สินและรายได้ของตนเอง (O6)	(W5-O6) ใช้โครงสร้างการบริหารค่าตอบแทนผลงาน (Performance based pay) และจัดสรรงบประมาณที่ได้จากการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการให้ค่าตอบแทนแก่ผลงานของพนักงานสายปฏิบัติการ

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)	กลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หลัก ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนที่มีศักยภาพสูงและผลงานโดดเด่น ไม่ได้รับการพิจารณาให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ (W6)	1. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีอำนาจอิสระในการจัดซื้อ จัดจ้าง บริหารทรัพยากรสินและรายได้ของตนเอง (O6)	(W6-O6) จัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนพิเศษสำหรับผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) และจัดสรรงบประมาณที่ได้จากทรัพย์สินมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วนที่มีศักยภาพสูงและผลงานโดดเด่น
7. พนักงานสายปฏิบัติการบางส่วน ไม่ได้เสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับส่วนงาน (W7)	1. คนในสังคมจะได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ ผ่านการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตโดยถูกพัฒนาไปสู่การเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายขนาดยักษ์ ทั้งแบบมีสายและไร้สาย (O1)	(W7-O1) พัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ให้พนักงานสายปฏิบัติการสามารถเสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร

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

สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>1. E-Support</p> <p>ความหมายทั่วไป: ใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาจารย์</p>	<p>(S1-O1) , (W1-O1) , (W3-O1) , (S2-O1)</p>	<p>มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาจารย์ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ของอาจารย์ที่เป็นปัจจุบัน ที่ผู้บริหารได้รับ - จำนวนอาจารย์ที่รับทราบข้อมูลเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน - จำนวนข้อมูลความคิดเห็นของอาจารย์ที่ผู้บริหารได้รับ - จำนวนเป้าหมายการทำงานของอาจารย์ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย
<p>2. Peer Feedback</p> <p>ความหมายทั่วไป: ใช้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเพื่อพัฒนาผลงานของอาจารย์</p>	<p>(S1-O5) , (S1-O8) , (W3-O8)</p>	<p>อาจารย์ได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดในการพัฒนาผลงานตนเอง เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์ก้าวไกล” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี และคนเก่ง เกื้อกูลนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากอาจารย์อาวุโส - จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากนิสิต

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

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>ความหมายทั่วไป : ออกแบบกระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ</p>		<p>เพื่อสนับสนุน “ ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง ” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และ บริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนโครงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรับกับเป้าประสงค์ใหม่ของหน่วยงาน
<p>6. Performance Reward</p> <p>ความหมายทั่วไป : กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนโดยใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา</p>	<p>(S3-T2) , (W4-O6) , (W4-O7)</p>	<p>มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน - ความพึงพอใจของอาจารย์เกี่ยวกับโครงสร้างค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน - การจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการให้ค่าตอบแทนแก่ผลงานของอาจารย์ - จำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัล โดยการได้โอกาสร่วมโครงการแลกเปลี่ยนกับสถาบันต่างประเทศ

สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชื่อกิจกรรม	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 ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ของพนักงานปฏิบัติการ ที่เป็นปัจจุบัน ที่ผู้บริหารได้รับ - จำนวนพนักงานสายปฏิบัติการที่รับทราบข้อมูลเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน - จำนวนข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานสายปฏิบัติการที่ผู้บริหารได้รับ - จำนวนเป้าหมายการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย
<p>2. Peer Feedback</p> <p>ความหมายทั่วไป : ใช้ข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเพื่อประกอบการพัฒนาผลงานและประเมินผลการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการ</p>	<p>(S2-O8) , (S2-O9) (W2-O8),(W2,O9)</p>	<p>มีข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเพื่อประกอบการพัฒนาผลงานและประเมินผลการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เกื้อกูล” ให้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี และคนเก่ง เกื้อกูลนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และ “ยุทธศาสตร์มั่นคง ” มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานสายปฏิบัติการอาวุโส - จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากนิสิต - จำนวนข้อมูลย้อนกลับจากอาจารย์

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
<p>3. Performance Network</p> <p>ความหมายทั่วไป : ใช้เครือข่ายบุคลากรและเครือข่ายศิษย์เก่าที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายในการช่วยพัฒนาผลงานพนักงานสายปฏิบัติการ</p>	(S4-O5) , (S4-O10)	<p>มีเครือข่ายบุคลากรและเครือข่ายศิษย์เก่าที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายช่วยในการพัฒนาผลงานพนักงานสายปฏิบัติการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดีและคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกลือ) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนพนักงานสายปฏิบัติการที่มีพนักงานสายปฏิบัติการอาวุโสเป็นพี่เลี้ยง - จำนวนโครงการแลกเปลี่ยน ฐานของพนักงานสายปฏิบัติการกับองค์กรที่เกี่ยวข้อง - จำนวนพนักงานสายปฏิบัติการที่มีศิษย์เก่าร่วมพัฒนา
<p>4. Smart Target</p> <p>ความหมายทั่วไป : กำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลายครอบคลุมด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม</p>	(S1-T1) , (S2-T1) , (S3-T1)	<p>มีตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดีและคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกลือ) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนตัวชี้วัดที่ได้จากการออกแบบกระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ - จำนวนตัวชี้วัดผลงานที่พิจารณาจากความคิดเห็นของนิสิตและอาจารย์ - จำนวนตัวชี้วัดด้านพฤติกรรม จริยธรรม และความฉลาดทางอารมณ์ของพนักงานสายปฏิบัติการ
<p>5. Re - Design</p> <p>ความหมายทั่วไป : ออกแบบ</p>	(S1-O2) , (S2-O2) , (W1-O2)	<p>มีกระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนกระบวนการทำงานที่ออกแบบใหม่เพื่อรับกับเป้าประสงค์ใหม่ของหน่วยงาน - จำนวนโครงการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร เพื่อรับ

ชื่อกลยุทธ์	SWOT Matrix	เป้าประสงค์กลยุทธ์	ตัวชี้วัด
กระบวนการทำงานและขอบเขตงานใหม่ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ		มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระฉับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม	กับเป้าประสงค์ใหม่ของหน่วยงาน
<p>6. Performance Reward</p> <p>ความหมายทั่วไป : กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนโดยใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณาและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อปรับปรุงพัฒนาผลงานหลังจากการประเมินผล</p>	(W5-O6) , (W6-O6)	มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระฉับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานและโครงสร้างสำหรับบุคลากรที่มีความสามารถพิเศษ - ความเข้าใจของพนักงานสายปฏิบัติการเกี่ยวกับโครงสร้างค่าตอบแทน
<p>7. Challenge Career</p> <p>ความหมายทั่วไป : กำหนดเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง</p>	(W4-O6) (S4-O3) , (S4-T1) , (S4-T2) , (W5-O2)	มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง และสร้างคุณค่าต่อสังคม เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี และคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงผลงานของพนักงานสายปฏิบัติการ - จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ - ระเบียบการปรับเลื่อนระดับตำแหน่งในแต่ละวิชาชีพที่ชัดเจน ทั้งในสายบริหารและเชี่ยวชาญ

3.4 ผลการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญการบดี 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 เพราะปัญหาคือตัวผู้ที่ไม่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์
4. กลยุทธ์ Peer Feedback ควรเพิ่มเติมการให้ข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนอาจารย์ด้วยกัน ควรระบุผู้ที่เกี่ยวข้องและมีกี่ระดับ
5. กลยุทธ์ Performance Network ควรเพิ่มเติมการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมหาเครือข่ายที่มีจุดเกาะเกี่ยวกันให้มีศักยภาพในการพัฒนาอาจารย์มากที่สุดเพิ่มเติม การใช้เครือข่ายศิษย์เก่า
6. กลยุทธ์ Smart target ตัวชี้วัดด้านอารมณ์และจริยธรรม ยังไม่ชัด ไม่เป็นรูปธรรม การกำหนดตัวชี้วัดของอาจารย์สาขาวิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะศาสตร์ จุดเน้นผลงานไม่เหมือนกัน การกำหนดความคาดหวังควรต่างกัน ตัวชี้วัดผลงานอาจารย์ควรเพิ่มเติมการวัดสิ่งที่มีคุณค่าต่อสังคม
7. กลยุทธ์ Re-Design ตัวชี้วัดยังขาดเรื่องความสอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์กร ควรให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
8. ควรพิจารณากลยุทธ์เพิ่มเติมว่าจะทำอย่างไรให้การประเมินผลงาน โปร่งใสที่สุดเพื่อลดความขัดแย้งและการฟ้องร้องต่อศาลปกครอง
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

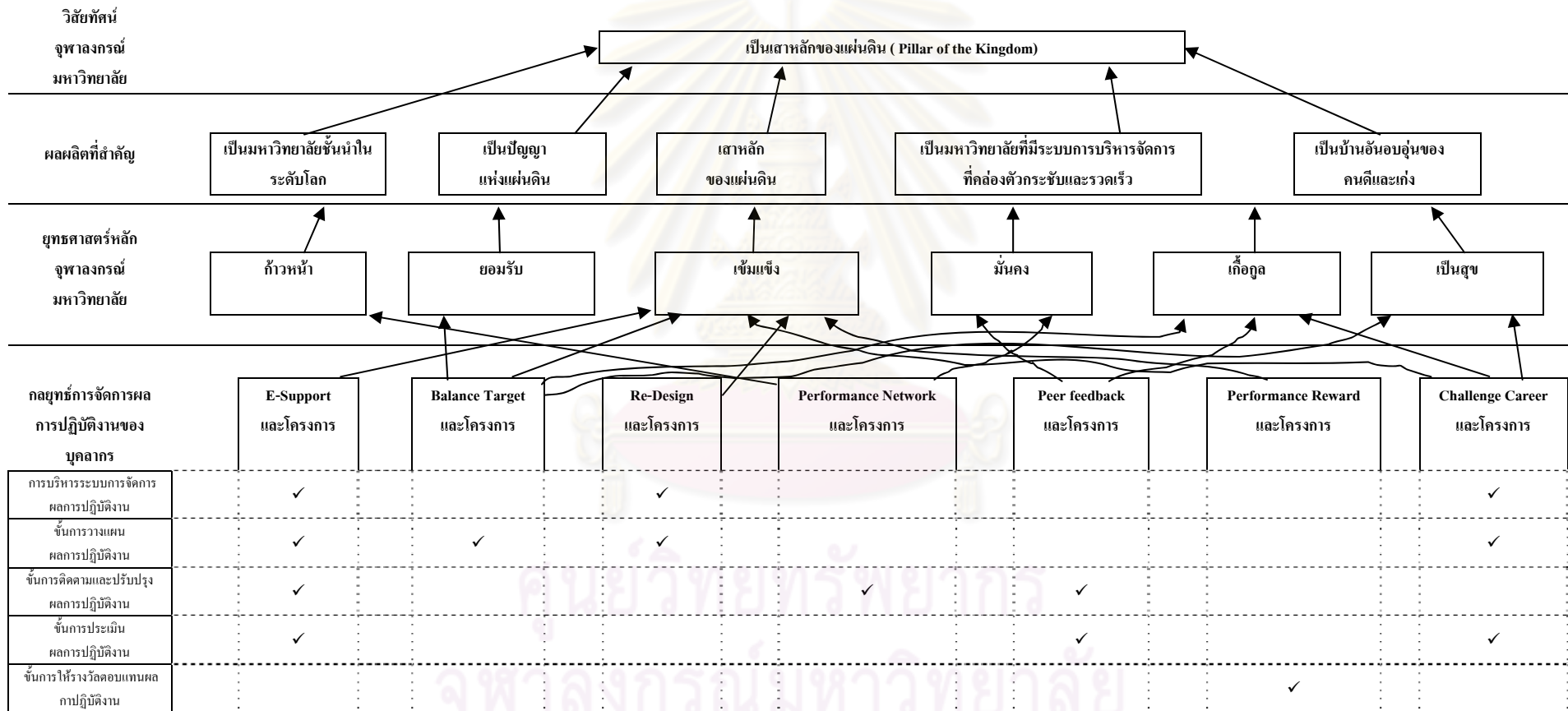
ข้อเสนอแนะ

1. ปัจจุบันมีบุคลากร 2 ระบบคือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย การวิจัยควรระบุให้ชัดว่าหมายถึงบุคลากรส่วนใด
2. ควรทำการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) เพิ่มเติมเพื่อให้แน่ใจต่อผลการสำรวจ
3. ตัวชี้วัดเน้นเชิงปริมาณมากกว่าเชิงคุณภาพ การกำหนดเป้าหมายจำนวนงานวิจัยให้อาจารย์อาจจะเป็นไปไม่ได้
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. การพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยใช้ผู้ฝึกสอน (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
มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม	1. โครงการพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1. บุคลากรทุกคนเข้าใจวิธีการใช้งานและสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์ได้
		2. ผู้บริหารสามารถเรียกดูรายงานความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงานได้
		3. มีข้อมูลเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในฐานข้อมูลระบบคอมพิวเตอร์ และเป็นปัจจุบัน
		4. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยได้รับการตอบกลับจากผู้บริหารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ภายในเวลาที่กำหนด
		5. ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินผลงานของบุคลากรได้
		6. ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
		เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากรได้
		7. ความคิดเห็นของพนักงานเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้รับการตอบกลับจากผู้บริหารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ภายในเวลาที่กำหนด
		8. บุคลากรสามารถกำหนดการเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานของตนเองกับเป้าหมายของส่วนงานได้ในระบบคอมพิวเตอร์
		9. บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์

2. กลยุทธ์ Balance Target

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นกำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงานอาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

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

เป้าประสงค์กลยุทธ์	แผนงาน / โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
<p>การประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงาน อาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มี ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดี และคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพัน ของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)</p>	<p>2. โครงการพัฒนาสมรรถนะร่วม (Core Competency) ในด้านสังคม อารมณ์และ จริยธรรม สำหรับอาจารย์ และปฏิบัติการ</p>	<p>1. มีการใช้สมรรถนะร่วม (Core Competency) ด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดสมรรถนะร่วม (Core Competency) และเป้าหมายระดับส่วนงานที่ชัดเจน</p>
		<p>2. รายงานการติดตามสมรรถนะร่วม (Core Competency) ด้าน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ของอาจารย์และปฏิบัติการ</p>
		<p>3. ผลการประเมินสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม ของอาจารย์</p>
	<p>3. โครงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานสาย ปฏิบัติการจากผู้มีส่วนได้เสียและ กระบวนการทำงาน</p>	<p>1. จัดทำตัวชี้วัดผลงานสายปฏิบัติงานได้ครบถ้วน ชัดเจน</p>

3. กลยุทธ์ Re-Design

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องทิศทางขององค์กร มีความชัดเจนในเป้าหมายและทรัพยากรการปฏิบัติงาน

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสาขาวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
มีกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบ การบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม	1. โครงการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานของบุคลากรให้มีเป้าหมายสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของหน่วยงานอย่างชัดเจน	1. จำนวนกระบวนการทำงาน ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น
	2. โครงการปรับปรุงกระบวนการบริหาร เพื่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น	1. ความพึงพอใจของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจเรื่องการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
	3. โครงการออกแบบกระบวนการบริหาร เพื่อการมีส่วนร่วมของพนักงานสายปฏิบัติการในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และสร้างความใกล้ชิดเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล 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 เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์ก้าวหน้า” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มี	1. โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะอาชีพ โดยอาจารย์หรือนักบริหารอาวุโส	จำนวนอาจารย์หรือพนักงานสายปฏิบัติการที่ผ่านการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ จากอาจารย์หรือผู้บริหารสายปฏิบัติการอาวุโส ที่เกษียณไปแล้ว
	2. โครงการความร่วมมือระหว่างสถาบัน	จำนวนอาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการและผ่านการประเมินโดย

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

5. กลยุทธ์ Peer Feedback

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน 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 เกื้อกูลนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย		ด้านต่างๆ ของบ
	3. โครงการ Friend Feedback	- รายงานความคืบหน้าและความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อผลงานด้านต่างๆ ของบุคลากรเกี่ยวข้อง
	4. โครงการ Customer Rating	- คะแนนความพึงพอใจของนิสิตและอาจารย์ที่มีต่อการให้บริการของพนักงานสายปฏิบัติการ

6. กลยุทธ์ Performance Reward

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินและที่ไม่ใช่เงินเช่น โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระฉับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมี	1. โครงการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง	1. โครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงาน 2. ความพึงพอใจของบุคลากรใน โครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
	2. โครงการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งงานของอาจารย์เพื่อการเลื่อนระดับ	1. โครงสร้างตำแหน่งงานใหม่ของอาจารย์ 2. ความพึงพอใจของอาจารย์ต่อโครงสร้างตำแหน่งงานใหม่

เป้าประสงค์กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
ส่วนร่วม	ตำแหน่งที่สอดคล้องกับสมรรถนะและผลงาน	
	3. โครงการแลกเปลี่ยน โอนย้ายอาจารย์กับสถาบันวิชาการต่างประเทศเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงาน	1. จำนวนอาจารย์ที่มีการ โอนย้ายกับสถาบันวิชาการต่างประเทศ
	4. โครงการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีความสามารถพิเศษ	1. โครงสร้างค่าตอบแทนสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีความสามารถพิเศษ

7. กลยุทธ์ Challenge Career

ความหมายทั่วไป : เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

หมายเหตุ : บุคลากรหมายถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานสายปฏิบัติการ

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

<p>ตนเอง เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอัน อบอุ่น ของคนดี และคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)</p>	<p>Path) ของนักวิจัยและบุคลากรสาย ปฏิบัติการทั่วไปที่ชัดเจน</p>	<p>2. การรับรู้และความพึงพอใจของนักวิจัยและสายปฏิบัติการ ทั่วไปต่อเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ</p> <p>3. หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่ง ภายในสายอาชีพ</p>
	<p>2. โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม เพื่อเสริมสร้าง ความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและ บุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป</p>	<p>1. จำนวนโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และ จริยธรรมของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป</p> <p>2. จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมและผ่านการประเมิน</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 ที่เน้นการใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

5. กลยุทธ์ Peer feedback เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. กลยุทธ์ Performance Reward เป็นกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินและไม่ใช้เงินเช่น โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

7. กลยุทธ์ Challenge Career เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

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

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) มีวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในทางวิชาการ ศึกษาเอกสารแนวปฏิบัติปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 4 แห่ง และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศจำนวน 5 แห่ง โดยใช้องค์ประกอบต่างๆ ที่วิเคราะห์ได้จากเอกสารทางวิชาการเป็นกรอบเพื่อศึกษาถึงแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ ภายในมหาวิทยาลัยต่างๆ และตรวจสอบองค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ประเมินความเหมาะสมในองค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. พัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากเอกสารแผนงานและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ใช้องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมของการจัดการผลการปฏิบัติงานบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือเพื่อสอบถามความเห็นของบุคลากร ต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยนำผลการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการ

ปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตรวจสอบปรับปรุงร่างกลยุทธ์ โดยจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสอบถามความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การบริหารระบบ ประกอบไปด้วย

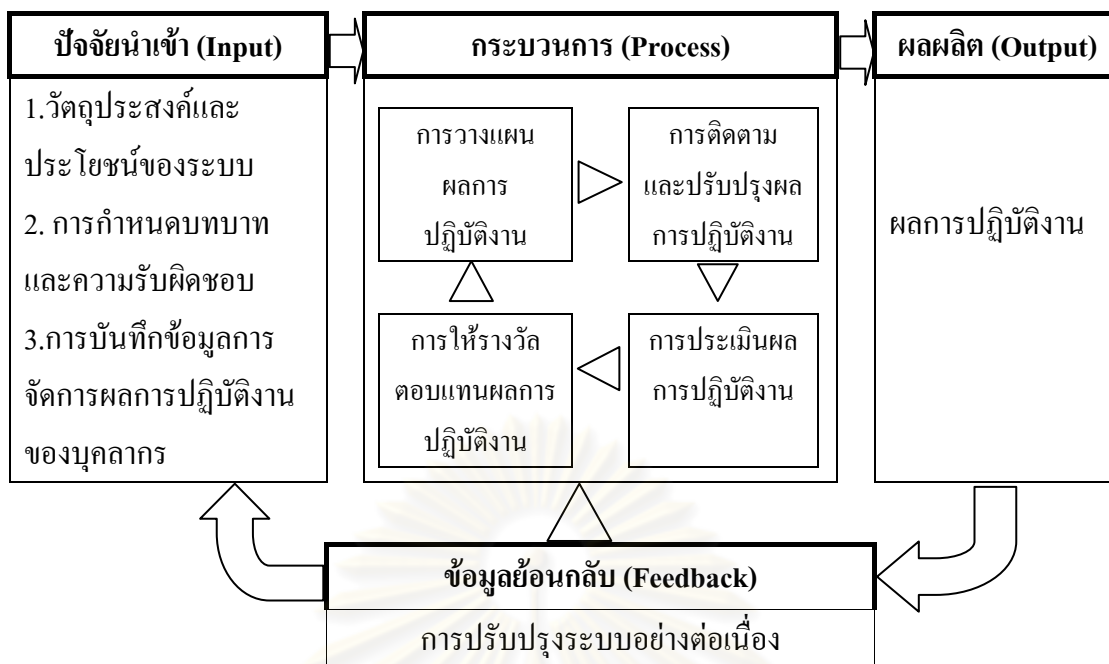
- 1.1 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ
- 1.2 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
- 1.3 การบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน
- 1.4 การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย

- 2.1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังกล่าว นำเสนอได้ในรูปแบบระบบ แสดงได้ตามแผนภาพต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



แผนภาพ 5.1 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากแผนภาพระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน อธิบายได้โดยสรุปคือ

ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบไปด้วย

1. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ส่วนผู้บริหารก็จะได้ตระหนัก รับรู้ถึงความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถให้การสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต

สำหรับประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย มีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของงานและผลงานที่ผู้บริหารคาดหวัง ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ สามารถร่วมกันวางแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร ซึ่งจะ ส่งเสริมให้

ส่วนงานและมหาวิทยาลัย ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

2. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะและบุคลากร ดังนี้

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีบทบาทและความรับผิดชอบ ในการกำหนดพันธกิจ ทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัยไปสู่ผู้บริหารระดับคณะ การกำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการผลักดัน สนับสนุน จัดสรรทรัพยากร ตรวจสอบติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของผู้บริหารระดับคณะ มีบทบาทและความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และเป้าหมาย ของส่วนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การนำนโยบาย และระบบด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ สนับสนุนทรัพยากร และส่งเสริมให้หัวหน้างานแสดงบทบาทผู้ฝึกสอน (โค้ช) หรือพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรภายในทีมงาน ร่วมประเมินผลงานและพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบติดตาม ประเมินผล ผลักดัน การปฏิบัติตามนโยบาย การจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงานได้ถูกดำเนินการตามแผนที่กำหนด

สำหรับบุคลากรซึ่งหมายถึง คณาจารย์ นักวิจัยและบุคลากรสายสนับสนุนอื่นๆ มีบทบาทและความรับผิดชอบในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานโดยการปฏิบัติตามนโยบาย และระบบ คือกำหนดข้อตกลงและเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของตนเอง ประเมินผลงานของตนเองและรายงานผลความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บริหาร เป็นระยะๆ พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบ รวมถึงการทบทวนเป้าหมายของงานหากจำเป็น และวางแผนการพัฒนาอาชีพของตนเองร่วมกับผู้บริหาร

3. การบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการตัดสินใจในขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้บุคลากร ผู้บริหารระดับคณะ และผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มีหน้าที่สำคัญในการ เก็บรวบรวมและนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงระบบภายในส่วนงานและภาพรวมของระบบทั้งมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ สัมพันธ์กันในรูปแบบวงจรการจัดการ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน

มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะ แจ้งให้บุคลากรทราบถึงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของคณะ และมอบหมายให้กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่สนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้าประสงค์ของคณะ ทั้งนี้ในการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมาย จะต้องพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย พิจารณากำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานโดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานในอดีตเป็นฐาน และกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีโอกาสสังเกตเห็นสมรรถนะต่างๆ ที่คาดหวัง เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้ได้มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้างานจะต้องรวบรวมข้อมูลการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในทีมงานเป็นระยะ มีการประเมินแนวโน้มผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น การประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรทั้งในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงานและระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการให้คำปรึกษาโดยวิธีการโค้ชและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ประเมินร่วมที่ได้รับมอบหมาย มีการสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการสรุปผล มีการมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ถูกประเมินและวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม ผู้ถูกประเมินจะต้องลงนามรับทราบผลการประเมินและคำแนะนำต่างๆ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องลงนามเพื่อสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับคณะต้องประชุมร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) การปรับเงินเดือน การให้ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ เช่น เงินพิเศษสำหรับบุคคลที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่น (Talent) รวมถึงรางวัลตอบแทนอื่นๆ ที่อาจจะมิใช่เงิน เช่น การเลื่อนระดับตำแหน่ง การศึกษาดูงาน ทั้งนี้

ผู้บริหารระดับคณะ จะต้องระบุมุมความคิดเห็นและแจ้งผลการพิจารณารางวัลตอบแทนแก่นุคลากร และบุคลากรจะต้องลงนามรับทราบผลการพิจารณา

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากผลการวิจัยนี้นำเสนอได้ 7 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่ 1-6 สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) สายปฏิบัติการ กลยุทธ์ที่ 7 คือ Challenge Career สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และเพิ่มเติมอีก 1 กลยุทธ์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ กลยุทธ์ทั้ง 7 อธิบายได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ E-Support เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

เป้าประสงค์กลยุทธ์ -Support ได้แก่ มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรทุกคนเข้าใจวิธีการใช้งานและสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์ได้ 2. ผู้บริหารสามารถเรียกดูรายงานความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงานได้ 3. มีข้อมูลเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในฐานข้อมูลระบบคอมพิวเตอร์ และเป็นปัจจุบัน 4. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยได้รับการตอบกลับจากผู้บริหารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ภายในเวลาที่กำหนด

5. ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินผลงานของบุคลากรได้
6. ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากรได้
7. ความคิดเห็นของพนักงานเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้รับการตอบกลับจากผู้บริหารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ภายในเวลาที่กำหนด
8. บุคลากรสามารถกำหนดการเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานของตนเองกับเป้าหมายของส่วนงานได้ในระบบคอมพิวเตอร์
9. บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์

2. **กลยุทธ์ Balance Target** เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นกำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงานอาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก

เป้าประสงค์กลยุทธ์ Balance Target ได้แก่ มีตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุม ด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงานอาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดีและคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการ World Class KPI ของอาจารย์	1. มีการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์ ผู้สอนที่เทียบเท่ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก
2. โครงการพัฒนาสมรรถนะร่วม (Core Competency) ในด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม สำหรับอาจารย์และปฏิบัติการ	1. มีการใช้สมรรถนะร่วม (Core Competency) ด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดสมรรถนะร่วม (Core Competency) และเป้าหมายระดับส่วนงานที่ชัดเจน

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
	2. รายงานการติดตามสมรรถนะร่วม (Core Competency) ด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม ของอาจารย์และปฏิบัติการ
	3. ผลการประเมินสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม ของอาจารย์
3. โครงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงานสายปฏิบัติการจากผู้มีส่วนได้เสียและกระบวนการทำงาน	1. จัดทำตัวชี้วัดผลงานสายปฏิบัติงานได้ครบถ้วนชัดเจน

3. กลยุทธ์ **Re –Design** เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องทิศทางขององค์กร มีความชัดเจนในเป้าหมายและทรัพยากรการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์กลยุทธ์ **Re –Design** ได้แก่ มีกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ เพื่อสนับสนุน “ ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบ การบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และ บริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานของบุคลากรให้มีเป้าหมายสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของหน่วยงานอย่างชัดเจน	1. จำนวนกระบวนการทำงาน ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น
2. โครงการปรับปรุงกระบวนการบริหารเพื่อมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น	1. ความพึงพอใจของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ เรื่องการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
3. โครงการออกแบบกระบวนการบริหาร เพื่อการมีส่วนร่วมของพนักงาน สายปฏิบัติการในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และสร้างความใกล้ชิดเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน	1. จำนวนกระบวนการบริหารที่ออกแบบใหม่ 2. ความพึงพอใจของสายปฏิบัติการต่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และการได้สื่อสารข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน กับผู้บริหาร

4. กลยุทธ์ Performance Network เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เป้าประสงค์กลยุทธ์ Performance Network ได้แก่มีเครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายในการพัฒนาผลงานบุคลากร เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์ก้าวหน้า” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการ อันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติและ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” โดยนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะอาชีพ โดยอาจารย์หรือนักบริหารอาวุโส	จำนวนอาจารย์หรือพนักงานสายปฏิบัติการที่ผ่านการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ จากอาจารย์หรือผู้บริหารสายปฏิบัติการอาวุโส ที่เกษียณไปแล้ว
2. โครงการความร่วมมือระหว่างสถาบันวิชาการเพื่อพัฒนาความสามารถของอาจารย์	จำนวนอาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการและผ่านการประเมินโดยสถาบันทางวิชาการผู้ให้ทุน
3. โครงการครูสร้างครู	จำนวนอาจารย์ที่ผ่านการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ จากเพื่อนอาจารย์
4. โครงการเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะบุคลากรสายปฏิบัติการ	จำนวนบุคลากรสายปฏิบัติการที่เข้าร่วมและผ่านการฝึกอบรมจากศิษย์เก่าจุฬา ผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพต่างๆ

5. กลยุทธ์ Peer Feedback เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เป้าประสงค์กลยุทธ์ Peer Feedback ได้แก่บุคลากรได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิด ในการปรับปรุงพัฒนาผลงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์ เกื้อกูล” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง เกื้อกูลนิสิต บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วม พัฒนามหาวิทยาลัย

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการ Senior Coach สำหรับอาจารย์	1. อาจารย์ทุกคนมี Senior Coach ซึ่งเป็นอาจารย์ที่เกษียณไปแล้วเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน 2. รายงานการพัฒนา ปรับปรุงสมรรถนะของอาจารย์
2. โครงการ Student Feedback	1. รายงานความคืบหน้าและความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อผลงานด้านต่างๆ ของบ
3. โครงการ Friend Feedback	1. รายงานความคืบหน้าและความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อผลงานด้านต่างๆ ของบุคลากรเกี่ยวข้อง
4. โครงการ Customer Rating	1. คะแนนความพึงพอใจของนิสิตและอาจารย์ที่มีต่อการให้บริการของพนักงานสายปฏิบัติการ

6. กลยุทธ์ Performance Reward เป็นกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินและไม่ใช่เงินเช่น โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

เป้าประสงค์กลยุทธ์ Performance Reward ได้แก่ มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระฉับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการจัดทำโครงสร้างคำตอบแทนที่พิจารณาให้คำตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง	1. โครงสร้างคำตอบแทนที่พิจารณาให้คำตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงาน
2. โครงการปรับปรุงโครงสร้างตำแหน่งงานของอาจารย์เพื่อการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สอดคล้องกับสมรรถนะและผลงาน	2. ความพึงพอใจของบุคลากรในโครงสร้างคำตอบแทนที่พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
3. โครงการแลกเปลี่ยน โอนย้ายอาจารย์กับสถาบันวิชาการต่างประเทศเพื่อตอบสนองผลการปฏิบัติงาน	1. โครงสร้างตำแหน่งงานใหม่ของอาจารย์ 2. ความพึงพอใจของอาจารย์ต่อโครงสร้างตำแหน่งงานใหม่
4. โครงการจัดทำโครงสร้างคำตอบแทนสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีความสามารถพิเศษ	1. จำนวนอาจารย์ที่มีการ โอนย้ายกับสถาบันวิชาการต่างประเทศ
	1. โครงสร้างคำตอบแทนสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการที่มีความสามารถพิเศษ

7. กลยุทธ์ **Challenge Career** เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

เป้าประสงค์กลยุทธ์ **Challenge Career** ได้แก่ มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้อุทยานธรณีวิทยา มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดี และคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกลือกลม) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการพัฒนาโครงสร้างตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้า	1. มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไปที่ชัดเจน

ในอาชีพ (Career Path) ของนักวิจัย และบุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป ที่ชัดเจน	2. การรับรู้และความพึงพอใจของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไปต่อเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 3. หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาเลื่อนระดับปรับตำแหน่งภายในสายอาชีพ
2. โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและบุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป	1. จำนวนโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป 2. จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมและผ่านการประเมิน
3. โครงการจัดทำงบประมาณเพื่อการปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและบุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป	1. คณะมีการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนเพื่อการปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและบุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย อภิปรายในประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือส่วนการบริหารระบบและส่วนของขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้ระบบในงานวิจัยนี้ ปัจจัยนำเข้าของระบบประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร และการบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านกระบวนการของระบบประกอบไปด้วย การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลผลการปฏิบัติงาน ทำให้ได้มาซึ่งผลผลิตของระบบคือผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวัง ในขณะที่เดียวกันก็มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การที่ระบบมีการเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่งดังกล่าวทำให้ระบบสามารถตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการบริหารระบบ เนื่องจากจะเป็นปัจจัยสำคัญในระดับนโยบายขององค์กรที่ทำหน้าที่ในการริเริ่มขับเคลื่อนและผลักดันให้ระบบสามารถเกิดขึ้นและนำออกสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องตามที่ Dean (2002) ได้กล่าวไว้ถึงความสำคัญของนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่ทุกสถาบันการศึกษาจะต้องกำหนดขึ้นมาให้ชัดเจน ทั้งนี้ลักษณะการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเชิงระบบดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบในส่วนการบริหารระบบ ควรจะมีการกำหนดให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญภายในองค์ประกอบเรื่องวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบไว้เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ความสอดคล้องดังกล่าวจะทำให้แผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการประสานผลการปฏิบัติงานกันทั้งในระดับองค์กรและบุคคล ซึ่งเป็นไปตามหลักการที่ Cokins (2004) กล่าวเอาไว้ว่า เราวัดสิ่งใดก็จะได้สิ่งนั้น

วัตถุประสงค์ของระบบในประการต่อมาคือเพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากการที่บุคคลได้ทราบถึงข้อมูลสะท้อนกลับในเรื่องผลงานของตนเอง การรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร และการได้รับการยอมรับในผลงานที่ผ่านมา จะเป็นแรงเสริมในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานในอนาคตของบุคคล รวมถึงการเพิ่มความมั่นใจในตนเองด้วย นอกจากนี้ระบบยังมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคลากรได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Aguinis (2007) ได้กล่าวเอาไว้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานจะทำให้การบริหารค่าตอบแทน การปรับตำแหน่ง การโอนย้าย หรือที่เกี่ยวข้อง มีความชัดเจน ถูกต้องและเป็นธรรม

สำหรับวัตถุประสงค์ของระบบต่อผู้บริหารองค์กรคือทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับ ได้ตระหนักรับรู้ถึงความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถให้การสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต สอดคล้องกับคำกล่าวของ Aguinis (2007) ที่ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจในเรื่องผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงสามารถสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันให้กระชับมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารในเรื่องของผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานและองค์กร โดยภาพรวม

ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้บุคลากรและองค์กรได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งในเรื่องการเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน มีความ

เข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของงานและผลงาน มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี สอดคล้องตามที่ Marr (2006) ได้กล่าวเอาไว้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดการสื่อสารเรื่องผลการปฏิบัติงานไปยังผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทำให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล การกำหนดระดับของผลตอบแทนจะมีความชัดเจนเนื่องจากงานมีมาตรฐานและเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์และสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร

การที่ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการระบุวัตถุประสงค์ของระบบไว้อย่างชัดเจน จะให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถใช้เป็นกรอบในการติดตามผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบ รวมถึงการติดตาม ตรวจสอบประเมินแนวโน้มต่างๆ ของระบบว่าการดำเนินการที่เป็นอยู่ ก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดหวังหรือไม่ เพื่อตัดสินใจปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบดังกล่าวเป็นรูปแบบที่พบเห็นทั่วไปในข้อกำหนดมาตรฐานการจัดการคุณภาพทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมถึงระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยต่างประเทศบางส่วน ทั้งนี้ควรจะมีการกำหนดเรื่องดังกล่าวให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการจัดการผลการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

หากพิจารณาในส่วนของการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีบทบาทและความรับผิดชอบ ในการกำหนดพันธกิจ ทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ไปสู่ผู้บริหารระดับคณะ กำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการผลักดัน สนับสนุน จัดสรรทรัพยากร ตรวจสอบติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรย่อมเป็นผู้กำหนดทิศทางต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความชัดเจนของนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล สอดคล้องตามที่ William (2002) ได้กล่าวถึงสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ให้คำมั่น (Commitment) ในเรื่องการประเมิน ไม่มีการบังคับใช้ผลที่ได้จากการประเมิน และไม่ให้ความสำคัญต่อหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบนี้จะแก้ไขสาเหตุความล้มเหลวดังกล่าว นอกจากนี้การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวทางของ Kaplan and Norton (1996) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในการกำหนด วัตถุประสงค์และ

เป้าหมายองค์กรและถ่ายทอดจากระดับบนสู่ระดับล่างเพื่อและตรวจติดตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง ดังนั้นการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยในการกำหนดทิศทางของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงเป็นสิ่งสำคัญ

สำหรับบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับคณะ นอกจากจะมีลักษณะคล้ายกับบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยแล้ว บทบาทที่สำคัญเพิ่มเติมนั้นก็คือการเป็นผู้ฝึกสอน เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรภายในทีมงาน ซึ่งอาจจะมอบหมายให้หัวหน้างานในระดับรองลงไปทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ Jone , Jenkin and Lord (2006) ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกสอนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Wilson (2007) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกสอนเพื่อพัฒนาผลงาน (Performance coaching) คือกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลค้นพบและลงมือทำในทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับพวกเขา ช่วยให้ผู้ที่ได้รับการฝึกสอนมองเห็นมุมมองใหม่ๆ และบรรลุถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากขึ้น เพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือให้เกิดการตื่นรู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสดงบทบาทโค้ชดังกล่าวของผู้บริหารระดับคณะจึงเป็นบทบาทที่สำคัญ อย่างไรก็ตามในด้านของการปฏิบัติจริงภายในมหาวิทยาลัยอาจจะเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาประเด็นความอาวุโส ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวถึงซึ่งผู้บริหารอาจมีอาวุโสน้อยกว่าบุคลากร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญทางวัฒนธรรมในบริบทของสังคมไทยที่อาจจะต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรซึ่งหมายถึง คณาจารย์ นักวิจัยและบุคลากรสายสนับสนุนอื่นๆ ในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน ซึ่งต้องปฏิบัติตามนโยบายและระบบที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดข้อตกลงและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ เป็นไปดังแนวคิดของ Stiffer (2006) ที่กล่าวถึง ความสอดคล้องระดับบุคคล (Individual Alignment) ว่าเป็นความจำเป็นเนื่องจากความสอดคล้องระดับองค์กรเป็นเพียงครึ่งทางของผลสำเร็จ เพราะสิ่งที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายทางกลยุทธ์ก็คือบุคคลในองค์กร โดยการลดหลั่น (Cascading) วัตถุประสงค์องค์กรลงสู่เป้าหมายระดับบุคคลตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร การกำหนดน้ำหนักและเป้าหมายของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลเข้าใจว่าผลงานของตนเองจะถูกวัดอย่างไร เพราะการทราบถึงเป้าหมายจะส่งผลต่อแรงจูงใจและการเพิ่มผลิตภาพของบุคคลและสร้างให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย ทางกลยุทธ์ขององค์กร เรื่องดังกล่าวเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างยิ่งในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนั้นบุคลากรทุกคนยังมีบทบาทและหน้าที่ในการประเมินผลงานตนเองและรายงานผลความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บริหาร เป็นระยะๆ พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบ รวมถึงการทบทวนเป้าหมายของงานหากจำเป็น ซึ่งเป็นกระบวนการของการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ

Dean(2002) ที่กล่าวไว้ว่าการประเมินตนเองจะทำให้พบปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ซึ่งควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนของบุคลากรทุกระดับ เป็นการวางกรอบให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง เป็นการเชื่อมโยงให้บุคลากรระดับต่างๆ ประสานความร่วมมือกันได้อย่างเป็นรูปธรรมในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามสิ่งที่อาจจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะที่เพิ่งจะแปรสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐก็คือเรื่องของวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการที่เน้นสายบังคับบัญชาตามขั้นตอน ในขณะที่บทบาทของบุคลากรในระบบนี้จะเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมและการสื่อสารระหว่างกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดเวลา การเริ่มต้นใช้ระบบอาจจะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อให้ระบบได้ประโยชน์สูงสุดตามที่กำหนดไว้

สำหรับการบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการตัดสินใจในขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญ ตามที่ David A. J (2007) ได้กล่าวไว้ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพของข้อมูลและการรายงานผล ซึ่งควรทันสมัย มีข้อมูลของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ข้อมูลควรปราศจากความผิดพลาด ลำเอียง ข้อมูลควรเผยให้เห็นถึงการวัดกิจกรรมที่ทำสำเร็จ ความก้าวหน้า และควรเสนอในรูปแบบที่ง่ายต่อความเข้าใจ ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวยังจะเป็นหลักฐานที่สำคัญที่สุดในการแปลงผลงานสู่ค่าตอบแทนได้อย่างชัดเจนถูกต้อง เป็นธรรม ลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันและกัน ทำให้การพูดคุยอยู่บนฐานข้อเท็จจริง นอกจากนี้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานนี้ยังแสดงให้เห็นถึงปัญหา แนวโน้ม อุปสรรค ที่พบระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินการแก้ไขให้ทันเวลา อย่างไรก็ตามผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเรื่องการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวว่าควรมีระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติใช้งานง่ายไม่เป็นภาระ และควรกำหนดให้เก็บข้อมูลที่สามารถเก็บได้จริงเท่านั้น

สำหรับองค์ประกอบสุดท้ายในส่วนของระบบการปรับระบบ คือการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง เป็นหัวใจสำคัญอีกด้านหนึ่งของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเป็นส่วนสำคัญของวงจรการจัดการตามหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ของ Deming ทั้งนี้มีการกำหนดให้บุคลากรในทุกระดับมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อคิดเห็นเพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบภายในส่วนงานและ ระบบของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาส่วนที่ 2 ของระบบ คือขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นวงจรการจัดการ ในขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะ แจ้งให้บุคลากรทราบถึงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของคณะ และมอบหมายให้กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่

สนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้าประสงค์ของคณะ โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียจากภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่กล่าวว่า ระบบการวัด (Measurement system) ควรเป็นการผสมผสานการวัดผลลัพธ์และการวัดปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จ (Performance driver) จะต้องเป็นส่วนผสมของผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดตาม (Lag indicator) และปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จหรือตัวชี้วัดนำ (Lead indicator) ซึ่งการวัดปัจจัยทั้งสองประเภทนี้จะเป็นการวัดที่ “สมดุล” สอดคล้องกันทั้งในทิศทางจากบนลงล่างและทิศทางในแนวระนาบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามการวัดผลการปฏิบัติงานของอาจารย์อาจไม่ใช่แนวทางดังกล่าวที่กำหนดไว้ในระบบ เนื่องจากเป็นงานเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งมีข้อ แนะนำของ Fletcher (2008) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผลงานที่มีความเป็นวิชาชีพสูงควรพิจารณาเพิ่มเติม เนื่องจากอาชีพเหล่านี้มักจะมีอิสระในการตัดสินใจ ด้วยตนเองสูง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามมาตรฐานและจริยธรรมของวิชาชีพ ใช้ความรู้และ ทักษะเฉพาะทาง อำนาจและสถานะขึ้นอยู่กับความ เชื่อวชาญของตนเอง ดังนั้นการออกแบบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับกลุ่ม นักวิชาชีพจึงต้องคำนึงถึงสิ่งดังกล่าว ทั้งนี้พบว่าการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีแนวทางที่สอดคล้องกับระบบนี้พอสมควร แต่อาจจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องความสอดคล้องในแนวตั้งคือความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ และมหาวิทยาลัย หรืออาจจะพิจารณาไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ แต่อาจจะใช้แนวทาง การประเมินผลงานทางวิชาชีพซึ่งเป็นแนวทางที่นอกเหนือจากที่ระบบได้กำหนดไว้

สำหรับการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีได้พิจารณาเฉพาะผลงานเท่านั้น แต่พิจารณาว่า ผลการปฏิบัติงานเกิดจากพฤติกรรมและผลงาน สอดคล้องตามแนวคิดของ William (2002) ที่กล่าวไว้ว่าผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Individual Performance) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จ แต่มีบางแนวคิดให้ผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับพฤติกรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2006) ที่กล่าวไว้ว่าผลการปฏิบัติงานหมายถึงการบรรลุซึ่งเป้าหมายที่วัดได้ แต่ผลการปฏิบัติงานก็ไม่ใช่สิ่งที่คนบรรลุถึงเท่านั้น แต่หมายถึงวิธีการที่ใช้ในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย โดยผลการปฏิบัติงานที่สูงเป็นผลมาจากพฤติกรรมและสมรรถนะที่เหมาะสม ทั้งนี้พบว่ามี การกำหนดสัดส่วนการวัดผลการปฏิบัติงานระหว่างผลสำเร็จจากงานและพฤติกรรมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตามได้มี ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำว่าการประเมินสมรรถนะควรใช้เพื่อการพัฒนาเท่านั้น ไม่เหมาะสำหรับการประเมินเพื่อตัดสินผลงาน เพราะมีปัญหาในการเก็บข้อมูลพฤติกรรมและการกำหนดเกณฑ์ซึ่งเป็นนามธรรมและปฏิบัติได้ค่อนข้างยาก นอกจากนี้การพิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงานของ

อาจารย์ที่สอนในสาขาวิชาต่างๆ กัน อาจจะต้องใช้รูปแบบการวัดผลงานที่ต่างกัน ทั้งนี้การกำหนดสัดส่วนของการวัดผลการปฏิบัติงานระหว่างผลสำเร็จจากงานและพฤติกรรมในระบบนี้ก็สามารถปรับสัดส่วนให้เหมาะสมได้ตามบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาในขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้างานจะต้องรวบรวมข้อมูลการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในทีมงานเป็นระยะๆ เพื่อประเมินแนวโน้มผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น รวมถึงการให้คำปรึกษาโดยวิธีการสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Wilson (2007) ที่กล่าวถึงการสอนงานเพื่อพัฒนาผลงาน ที่ช่วยให้บุคคลค้นพบและลงมือทำในทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับพวกเขา นอกจากนี้ การติดตามประเมินแนวโน้มผลสำเร็จของเป้าหมายก็เป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Aguinis (2007) ที่กล่าวไว้ว่าจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจในเรื่องผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้ง สื่อสารเรื่องผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตภาพของหน่วยงานและองค์กร โดยภาพรวม อย่างไรก็ตามพบว่าในประเทศไทยยังมีการติดตามผลการปฏิบัติงานไม่มากนัก แนวปฏิบัติส่วนใหญ่จะเน้นที่การประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งเดียวหรือตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนำไปพิจารณาเพิ่มเติม รวมถึงปัญหาที่เกิดจากระเบียบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังต้องปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงการคลังและยังถูกตรวจสอบโดยระเบียบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริหารไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้บุคลากรได้ตามแผนที่กำหนด

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ประเมินร่วมที่ได้รับมอบหมาย มีการสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการสรุปผล การมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ถูกประเมินและวางแผนพัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม ผู้ถูกประเมินจะต้องลงนามรับทราบผลการประเมินและคำแนะนำต่างๆ รวมถึงการเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีโอกาสสังเกตเห็นสมรรถนะต่างๆ ที่คาดหวัง เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Williams (2002) ที่พบว่าสาเหตุในความล้มเหลวในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากกระบวนการของผู้ประเมินและการประเมิน ที่ผู้ประเมินไม่มีความรู้เรื่องงานของผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินมีข้อมูลไม่เพียงพอ ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรที่จะเป็นผู้ที่เห็นการปฏิบัติและพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามได้มีการเสนอให้ใช้การประเมินแบบหลายทิศทาง เพื่อป้องกันความโน้มเอียงที่อาจจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Bracken, Timmreck, Church (2001) ที่กล่าวถึงการให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน (Multisource feedback) ว่าจะต้องอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบพฤติกรรมที่ชัดเจน วัดได้โดยการสังเกตหรือการประเมิน

ผู้ประเมินควรจะเป็นผู้ที่มีโอกาสรู้เห็นโดยตรงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการใช้รูปแบบดังกล่าวนี้รวมถึงรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาในประเด็นเรื่องข้อมูลที่คณะกรรมการ มิได้เป็นผู้ที่มีโอกาสรู้เห็น โดยตรงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมิน

ในขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายภายในวงจรของขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารระดับคณะต้องประชุมร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) การปรับเงินเดือน การให้ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่อาจจะมิใช่เงิน สอดคล้องตามแนวคิดของ Williams (2002) ที่ได้แบ่งรางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 รูปแบบคือ รางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน และการพิจารณารางวัลโดยภาพรวม ตามแนวคิดของ Jensen (2007) ที่ได้กล่าวว่าผู้คนจะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่มีมากกว่าเงิน ดังนั้นผู้บริหารจึง ควรที่จะพิจารณารางวัลประเภทอื่นที่ไม่ใช่เงินในภาพรวมที่เรียกว่า “รางวัลทั้งหมด” ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ดี การที่บริหารมีภาวะผู้นำ การเติบโตและโอกาสในการพัฒนาในสายอาชีพ ความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและงาน และการให้ความยอมรับ ซึ่งรูปแบบของรางวัลเหล่านี้มีการใช้อยู่โดยทั่วไปในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้สิ่งที่จะต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงเส้นทางความก้าวหน้าพิเศษสำหรับบุคคลที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่น

นอกจากนั้นสิ่งที่น่าสนใจอื่นๆ จากการศึกษาเอกสารวิชาการและแนวปฏิบัติในต่างประเทศ แต่ไม่พบในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้วิจัยนำเสนอในครั้งนี้ คือ การเปิดช่องทางรับข้อร้องเรียนกรณีผู้ถูกประเมินไม่พอใจผลการประเมิน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการแก้ไขข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ และอาจจะช่วยบรรเทาปัญหาการฟ้องร้องต่อศาลปกครอง ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นในการบริหารบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ E-Support ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงการช่วยแก้ไขปัญหาเรื่องการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของอาจารย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ไม่มีการประเมินผลความคืบหน้าของการทำงานอาจารย์ และในส่วนของพนักงานสายปฏิบัติการเพื่อให้มีส่วนร่วมในการกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยตรงได้มีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของพนักงานสายปฏิบัติการ รวมถึงการเสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์นี้อาจจะเป็นรูปแบบการเสริมระบบคอมพิวเตอร์การบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีใช้อยู่แล้ว

อย่างไรก็ตามเพื่อให้มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ควรจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เพียงพอสำหรับผู้ใช้ ซึ่งอาจเป็นระบบเครือข่ายหรือระบบไร้สาย

3. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Balance Target ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นกำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดย ทำให้บุคลากรและผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวัง อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศอาจจะส่งผลให้คนมีความเป็นตัวของตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น การมุ่งเน้นที่ผลงานอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอจึงเสนอให้เพิ่มตัวชี้วัดด้านอื่นๆ เพื่อป้องกันปัญหาด้านสังคม และจริยธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญเท่ากับผลงาน อย่างไรก็ตามเนื่องจากจุฬาฯ มีเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ดังนั้นประเภทของตัวชี้วัดผลงานของอาจารย์จึงควรเทียบเคียงกับตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อขับเคลื่อนผลงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์หลักด้านนี้ ตามหลักการของแคปแลนและนอร์ตัน ที่ว่าเราจะได้ในสิ่งที่เราวัด

อย่างไรก็ตามการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ควรพิจารณาในรายละเอียดเรื่องความแตกต่างของอาจารย์สายวิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะศาสตร์ ซึ่งมีจุดเน้นผลงานไม่เหมือนกัน การกำหนดความคาดหวังควรต่างกัน รวมถึงควรเพิ่มเติมการวัดสิ่งที่มีคุณค่าต่อสังคมสำหรับภาระงานของทั้งอาจารย์และพนักงานสายปฏิบัติการ

4. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Re-Design ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ จะช่วยส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพของระบบโดย การออกแบบกระบวนการทำงานและการบริหารใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในส่วนของเป้าหมายองค์กรที่เปลี่ยนไปซึ่งจะต้องเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้อง ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแบบนำและตาม รวมถึงการปรับโครงสร้างและกระบวนการบริหารให้กระชับ แบนราบมากขึ้น เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงผู้บริหารได้ง่ายขึ้น

5. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Performance Network ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยใช้เครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อนักอาจารย์ ศิษย์เก่า อาจารย์อาวุโส และบุคลากรอาวุโส เป็นแหล่งเครือข่ายในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมหาเครือข่ายที่มีจุดเกาะเกี่ยวกันให้มีศักยภาพในการพัฒนาอาจารย์มากที่สุด

6. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Peer Feedback ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงการถูกประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบโดยผู้เกี่ยวข้อง เป็นการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Performance Reward ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินและไม่ใช่งเงิน จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยทำให้บุคลากรได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานจริง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและผลงานโดดเด่นได้รับการพิจารณาให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ

8. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Challenge Career ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ กลยุทธ์นี้จะช่วยส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของระบบโดยบุคลากรและผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่งสอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานมีความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานสายปฏิบัติการกลุ่มนักวิจัย ซึ่งถือว่าเป็นกำลังหลักที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. มหาวิทยาลัยที่จะนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไปประยุกต์ใช้ควรเน้นให้ความสำคัญในส่วนของการบริหารระบบ ทั้งในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากส่วนการบริหารระบบดังกล่าวจะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ระบบเกิดขึ้นมา ดำรงอยู่และถูกขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ควรพิจารณาดำเนินการในรูปแบบวงจรการจัดการบนพื้นฐาน PDCA (Plan-Do-Check-Act) มากกว่าการกำหนดเป็นขั้นตอนหรือระเบียบปฏิบัติโดยทั่วไป

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแต่ละแห่ง ควรพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย โอกาส อุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อนภายในแต่ละสถาบัน ซึ่งจะต้องทำการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าวใหม่เพื่อให้ได้กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยมากที่สุด

4. ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น หากใช้ผลที่ได้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์โดยละเอียดลงลึกไปในแต่ละกลุ่มของบุคลากร เช่น กลุ่มอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาที่แตกต่างกันคือ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ (นักวิจัย) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพื่อประเมินการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เน้นเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น เช่น กลยุทธ์การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาจารย์ กลยุทธ์การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงาน (Performance based reward) ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รายการอ้างอิง

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกษม วัฒนชัย , **กลไกควบคุมหน่วยงานของรัฐ** . รายงานการประชุมวิชาการประจำปี
ทบวงมหาวิทยาลัย , 2541 (อัครา)
- จรัส สุวรรณเวลา , **วิกฤติการณ์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย : วิกฤติอุดมศึกษาของไทย
และทางออกของปัญหา** , สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย . กรุงเทพฯ : ตุลาคม , 2545
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [Online].2551 Available from : <http://www.chula.ac.th> [2008 , August 20]
- ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ , **การพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการ
สนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ** วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต
ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545
- ทบวงมหาวิทยาลัย . **รายงานการประชุมวิชาการ เรื่อง สุ่มมหาวิทยาลัยนอกระบบ** . จัดโดยสำนักงาน
กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอ
มก.) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย (ทปอ.) , 2543
- ทินพันธ์ นาคะตะ , **มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล** , พิมพ์ครั้งที่ ๒ , กรุงเทพฯ , 2546
- ธัชพล กาญจนกุล **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545
- ปกรณ์ ปรียากร , **การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์** , กรุงเทพฯ : เสมาธรรม,
2542
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล **การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา สาขาวิชา อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547
- เพียร์ซ, จอห์น เอ., โรบินสัน, ริชาร์ด บราเดน, ค.ศ. 1947-, **สาโรจน์ โอปัทภย์ชีวิน แปลและเรียบ
เรียง , การจัดการเชิงกลยุทธ์ / Pearce/Robinson ;** .กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2005 [2548]
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์ , **หลักวิธีการสอนระดับอุดมศึกษา** , กรุงเทพฯ . 2522
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์ , **กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย** , พิมพ์ครั้งที่ 2
กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546
- ไพฑูรย์ สินลารัตน์ , **อุดมศึกษาโลกาภิวัตน์ : รายงานการดูงานและประชุมวิชาการต่างประเทศ** ,
พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต , ๒๕๕๑

พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์ การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ

บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎกบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2540

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ [Online].2551 Available from : <http://www.cmu.ac.th> [2008 , August 20]

มหาวิทยาลัยทักษิณ [Online].2551 Available from : <http://www.tsu.ac.th> [2008 , August 20]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ [Online].2551 Available from :
<http://www.kmitnb.ac.th> [2008 , August 20]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี [Online].2551 Available from :

<http://www.kmutt.ac.th> [2008 , August 20]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี [Online].2551 Available from : <http://www.su.ac.th> [2008 , August 20]

มหาวิทยาลัยบูรพา [Online].2551 Available from : <http://www.buu.ac.th> [2008 , August 20]

มหาวิทยาลัยมหิดล [Online].2551 Available from : <http://www.mahidol.ac.th> [2008 , August 20]

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง [Online].2551 Available from : <http://www.mfu.ac.th> [2008 , August 20]

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ [Online].2551 Available from : <http://www.wu.ac.th> [2008 , August 20]

รอนคำ ดันเถียร การศึกษาระบวนการกำหนดนโยบายสู่การเป็นของมหาวิทยาลัยในกำกับของ
รัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา สาขาวิชา พัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547

วิชัย ดันศิริ , อุดมการณ์ทางการศึกษา : ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย , 2550

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ =
[Strategic planning : the art of mapping

วนิดา คอสุวรรณ , กลยุทธ์การพัฒนางานองค์กรด้วยระบบบริหารปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บมจ. โฟร์
โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) / วนิดา คอสุวรรณ = Organization development by
performance management system : Foremost Friesland (Thailand) PCL. / Wanida
Korsuwan , 2543

วิรุณ ตั้งเจริญ , วิทยุทัศน์การศึกษา , กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
2551

ศิริชัย กาญจนานี , GATS และ FTA ทางการศึกษา , แนวโน้มของผลกระทบและข้อเสนอแนะ ,
อนาคตอุดมศึกษาไทยภายใต้กระแสการค้าเสรีข้ามชาติ , กรุงเทพฯ . 2548

ศุภัญญา โขมิไถภูด , การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา , กรุงเทพฯ :

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547

สุชาติ เมืองแก้ว การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎฐิปัตติต ภาควิชาภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุ
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง [Online].2551 Available from :

<http://www.kmitlb.ac.th> [2008 , August 20]

ภาษาอังกฤษ

Alexandr, Jack , **Performance dashboards and analysis for value ceation** / Jack Alexander ,
Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, c2007

Anderson, Dianna L, **Coaching that counts : harnessing the power of leadership coaching to
deliver strategic value** / Dianna L. Anderson, Merrill C. Anderson , Amsterdam : Elsevier
Butterworth-Heinemann, 2005

Armstrong, Michael ,**Reward management : a handbook of remuneration strategy and practice** /
Michael Armstrong and Helen Murlis , London : Kogan Page, 2001, c1998 , 4th ed

Armstrong , Michael , **Performance Management : key strategies and practical guidelines** ,
3 rd edited , Thomson-Shore Inc , 2006

Armstrong , Michael , **Strategic Human Resource Management : a guide to action** , 3 rd
edited , Thomson-Shore Inc , 2005

Axson, David A. J , **Best practices in planning and performance management : from data to
decisions** / David A.J. Axson , Hoboken, N.J. : Wiley, c2007 , 2nd ed

Baguley, Phil , **Performance management in a week** / Phil Baguley , London : Hodder Arnold,
2002

Bacal, Robert , **Performance management** / Robert Bacal, New York : McGraw-Hill, c1999

Bernard Marr , **Strategic Performance Management : leveraging and measuring your
intangible value driver** , Elsevier Ltd, 2006

Boyett, Joseph h , **Maximum performance management : how to manage and compensate
people to meet world competition** / Joseph H.Boyett and Henry P.Conn , Oxford :
Capstone, 1995 , 2nd ed

- Brown, Duncan , **Paying for contribution : real performance - related pay strategies /**
Duncan Brown, Michael Armstrong , London : Kogan Page, c1999
- Cardy, Robert L. , **Performance management : Concepts, skills, and exercises /** Robert L.
Cardy, Armonk, N.Y : M.E. Sharpe, 2004
- Carter, Earl M.A. , **Improving employee performance through workplace coaching : A
practical guide to performance management /** Earl M.A.Carter and Frank A.McMahon ,
London : Sterling, VA : Kogan Page, 2005
- Clive Fletcher, **Appraisal, feedback and development : making performance review work /**
London : Routledge, 2008 *Edition* 4th ed
- Cokins, Gary , **Performance management : finding the missing pieces (to close the
intelligence gap) /** Gary Cokins , Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, Inc., 2004
- Daley, Dennis M , **Strategic human resource management : people and performance
management in the public sector /** Dennis M. Daley ,Upper Saddle River, N.J. : Prentice
Hall, c2002
- David Middlewood & Carol Cardno , **Managing teacher appraisal and performance : a
comparative approach :** London and Newyork : Taylor & Francis Group , 2001
- Dean, Joan , **Implementing performance management : a handbook for schools /** Joan Dean,
London : Routledge/Falmer, 2002
- De Waal, Andre A , **Quest for balance : the human element in performance management
systems /** Andre A. de Waal , New York : Wiley, c2002
- De Waal, Audre' , **Strategic performance management : A managerial and behavioural and
approach /** Andre A. de Waal, New York : Palgrave Macmillan, 2007
- De Waal, Andre , **Power of performance management : how leading companies create
sustained value /** Andre A. de Waal, New York : Wiley, c2001
- Fahy, M. (Martin) , **Beyond governance : creating corporate value through performance,
conformance and responsibility /** Martin Fahy, Jeremy Roche, Anastasia Weiner,
Chichester : Wiley, 2005
- Frost, Bob , **Measuring performance : using the new metrics to deploy strategy and improve
performance /** Bob Frost , Lima, Ohio : Fairway, c1998
- Grote, Richard C , **Forced ranking : making performance management work /** Dick Grote ,
Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 2005

- Groover, Mikell P , **Work systems and the methods, measurement, and management of work**
/ Mikell P. Groover , Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2007
- Hale, Judith A , **Performance-based management : what every manager should do to get results** / Judith Hale , San Francisco : Pfeiffer, c2004
- Herman Aguinis , **Performance Management** , Pearson Education , 2007
Hoboken, N.J. : Wiley , **Case studies in performance management : a guide from the experts**
/ edited by Tony Adkins, 2006
- Hume, David A , **Reward management : employee performance, motivation and pay** / David A. Hume , Oxford, OX ; Cambridge, Mass. : Blackwell Business, 1995
- Huselid, Mark A., 1961- **The workforce scorecard : managing human capital to execute strategy** / Mark A. Huselid, Brian E. Becker, Richard W. Beatty , Boston, Mass. : Harvard Business School Press, c2005
- Jensen, Doug , **The manager's guide to rewards : what you need to know to get the best for -- and from -- your employees** / Doug Jensen, Tom McMullen, Mel Stark , New York : American Management Association, 2007
- Jones, Steven D , **Measuring team performance : a step-by-step, customizable approach for managers, facilitators, and team leaders** / Steven D. Jones, Don J. Schilling , San Francisco : Jossey-Bass, c2000
- Jones, Jeff , **Developing effective teacher performance** / Jeff Jones, Mazda Jenkin and Sue Lord , London : Paul Chapman, 2006
- Jossey-Bass , **The handbook of multisource feedback : the comprehensive resource for designing and implementing MSF processes** / David W. Bracken, Carol W. Timmreck, Allen H. Church, editors ; foreword by David Campbell , San Francisco :, c2001
- Kaplan and Norton , **Balance Scorecard : Translating strategy into action** . Harvard Business School Press , Boston . 1996
- Kenny, Graham , **Strategic planning and performance management : develop and measure winning strategy** / Graham Kenny , London : Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2005
- Kurt Verweire and Lutgart van den Berghe, **Integrated performance management : a guide to strategy implementation** / edited , London : Sage Pub., 2004

- Lenhardt, Vincent , **Coaching for meaning : the culture and practice of coaching and team building** Vincent Lenhardt ; translated by Malcolm Stewart , Basingstone : Palgrave Macmillan, 2004
- Lepsinger, Richard , **The art and science of 360 feedback** / Richard Lepsinger , San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer, c1997
- Mark A.Stiffler , **Performance : creating the performance – driven organization** , John Willey & Sons , 2006
- McCaffery, Peter , **The higher education manager's handbook : effective leadership and management in universities and colleges** / Peter McCaffery , London : RoutledgeFalmer, 2004
- Marr, Bernard , **Strategic performance management : leveraging and measuring your intangible value drivers** / Bernard Marr , London : Butterworth-Heinemann, 2006
- Peter T. Chingos and Consultants from Mercer Human Resource Consulting, Inc **Paying for performance : a guide to compensation management** / edited by. , New York : Wiley, c2002 , 2nd ed
- Poister, Theodore H. , **Measuring performance in public and nonprofit organizations** / Theodore H. Poister , San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2003
- Rampersad, Hubert K , **Total performance scorecard : redefining management to achieve performance with integrity** / Hubert K. Rampersad ; with a foreword by Dorothy A. Leonard , Boston, MA. : Butterworth-Heinemann, c2003
- Richard S.Williams , **Managing Employee Performance : Design and implementation in organizations** , 3th edited ,International Thomson Business Press , 2002
- Smith, Ralph F , **Business process management and the balanced scorecard : using processes as strategic drivers** / Ralph F. Smith , Hoboken, N.J. : Wiley, 2007
- Stenzel, Catherine , **From cost to performance management : a blueprint for organizational development** / Catherine Stenzel, Joe Stenzel , Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, c2003, 1st ed
- Stiffler, Mark A , **Performance : creating the performance-driven organization** / Mark A. Stiffler , Hoboken, N.J. : Wiley, 2006
- Stone, Florence , **Performance and reward management** / Florence Stone , Oxford : Capstone, c2002 , 1st ed
- Trethowan, David , **Managing with appraisal achieving quality schools through performance management** / David M. Tretbowan , London : Paul Chapman ; c1991

Wall, Bob , **Coaching for emotional intelligence : the secret to developing the star potential in your employees** / Bob Wall , New York : Amacom, 2007

Wheelen, Thomas L., 1935-, Hunger, J. David, 1941-, **Strategic management and business policy** ,Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, c2002.

Wilson, Carol **Best practice in performance coaching : a handbook for leaders, coaches, HR professionals, and organizations** / Carol Wilson , London : Kogan Page, 2007

Wilson, Thomas B , **Innovative reward systems for the changing workplace** / Thomas B. Wilson , New York : McGraw-Hill, c2003 , 2nd ed



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่ ศธ 0512.6 (2747)

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

20 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด
2. เครื่องมือ (แบบสอบถาม) สำหรับวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายปิยวัฒน์ แก้วกัณทรรัตน์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหาร
การศึกษาภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง “ การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ” โดยมี ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะได้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ
วิจัยให้มีความเหมาะสมในการทำวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

โทร. 0 2218-2595 ต่อ 840

โทรสาร. 0 2218-2595 ต่อ 841

**แบบตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน
สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

คำชี้แจง

1. แบบตรวจสอบระบบฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดพิจารณาใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้น

2. แบบตรวจสอบ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ – นามสกุล
2. อายุปี
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
- หน่วยงาน
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
 - ปริญญาโท (สาขา)
 - ปริญญาเอก (สาขา)
5. ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคลปี

ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

คำอธิบายประกอบการทำแบบตรวจสอบ

1. แบบตรวจสอบนี้เป็นการถามความคิดเห็นของท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรายละเอียดของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ภายหลังจากที่ท่านได้ศึกษา (ร่าง) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัย ได้แนบมาพร้อมกับแบบตรวจสอบนี้

2. แบบตรวจสอบนี้มีลักษณะแบบเลือกตอบ 2 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย

✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการตอบดังนี้

เหมาะสม หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น

ไม่เหมาะสม หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น

3. ท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของระบบได้ในตอนท้ายของแต่ละประเด็น

4. “ความเหมาะสม” หมายถึง ความสอดคล้องและครอบคลุมของส่วนประกอบและเนื้อหาสาระของระบบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น

รายละเอียดที่จะนำเสนอให้พิจารณา ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ของระบบดังนี้

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของระบบ

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของระบบ

ส่วนที่ 3 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ

ส่วนที่ 4 กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 5 การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 6 แบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของระบบ			
1.1 เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและ มหาวิทยาลัย			
1.2 เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน			
1.3 เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับได้ตระหนักและรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติแล้ว การสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน และการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต			
ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของระบบ			
2.1 ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานของตนเอง			
2.2 ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย			
2.3 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของงานและผลงานที่คาดหวัง			
2.4 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากร มีการ สนทนา แลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่าง สม่ำเสมอ			
2.5 ทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร			
2.6 ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
2.7 ทำให้ผู้บริหารทราบอย่างความชัดเจนในเรื่อง ทรัพยากรและความต้องการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการ บรรลุ ถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร			
2.8 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถวางแผนพัฒนา สายอาชีพของบุคลากรร่วมกัน			
2.9 ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัย ประสบ ผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม			
ส่วนที่ 3 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ			
3.1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย			
บทบาท			
1) กำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับ การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร ทั้งในส่วน ของทิศทาง เป้าหมายขององค์กร วิธีการและการ จัดสรรทรัพยากรต่างๆ สำหรับสนับสนุนเพื่อการบรรลุ ถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร			
2) ผลักดัน ตรวจสอบ ติดตาม และสนับสนุน การปฏิบัติ ตามนโยบาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานของบุคลากร ได้ถูกดำเนินการอย่าง เหมาะสม			
3) ปรับปรุงแก้ไขนโยบายและ ระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงานของ บุคลากร ให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง			
ความรับผิดชอบ			
1) กำหนดทิศทาง กลยุทธ์และแผนงานของ มหาวิทยาลัย			
2) สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ไปสู่ ผู้บริหารระดับคณะ			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
3) กำหนดนโยบายและแผนการ จัดสรรทรัพยากรที่ จำเป็นสำหรับการดำเนิน การ ของ ส่วนงานและ ผู้บริหารระดับคณะ			
4) ตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของส่วนงานมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ และแผนงานของมหาวิทยาลัย และถูกใช้ในการกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของ บุคลากร			
5) กำกับ ดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ ได้ว่ากระบวนการ จัดการผลการปฏิบัติงานได้ดำเนินการมาอย่างเหมาะสม กับช่วงเวลาและมีประสิทธิภาพ			
6) ตรวจสอบติดตามกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อให้มั่นใจ ถึงความยุติธรรมและ คงเส้นคงวาของระบบ			
3.2 ผู้บริหารระดับคณะ			
บทบาท			
1) นำนโยบายและระบบที่เกี่ยวข้องกับ การ จัดการผล การปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วน งานที่ รับ ผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด			
2) ผลักดัน ตรวจสอบ และสนับสนุนการปฏิบัติ ตามนโยบายของส่วนงาน เพื่อให้ มั่นใจได้ว่าระบบ การ จัดการผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในส่วนงาน ได้ถูกดำเนินการ ตามแผน ที่กำหนด			
3) ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติตามระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานของ บุคลากรภายในส่วนงานให้มีประ สิทธิภาพ ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ความรับผิดชอบ			
1) ริเริ่มและจัดให้มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ			
2) สื่อสารกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนงานของส่วนงานและความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานจากบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ			
3) จัดทำเอกสารและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร			
4) ตรวจสอบติดตามผลงาน ทบทวนและปรับปรุงแผนงานให้ทันสมัยเป็นระยะๆ ในระหว่างปี			
5) แสดงบทบาทในฐานะผู้ฝึกสอน (โค้ช) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร			
6) ประเมินผลงานและให้คะแนนระดับผลงาน ร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง			
3.3 บุคลากร			
บทบาท			
1) ปฏิบัติตามนโยบายและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน			
2) แลกเปลี่ยน ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ การปรับปรุงแก้ไขประสิทธิภาพของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานหรือของ มหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
ความรับผิดชอบ			
1) ร่วมกับผู้บริหารระดับคณะหรือ หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในการกำหนดแผนงาน และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง			
2) ร่วมกับผู้บริหารระดับคณะ หรือ หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย วิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงผลสำเร็จ ตาม			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
แผนงานของตนเอง			
3) รายงานผลความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย ต่อผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นระยะๆ พร้อม นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม			
4) นำเสนอเพื่อขอทบทวนเป้าหมายของงานที่ รับผิดชอบใหม่ เมื่อพบว่าเป้าหมาย ของส่วนงาน เปลี่ยนไป หรืออาจจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ กำหนดไว้ หรือพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึง			
5) ประเมินผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เปรียบเทียบกับแผนงานและเป้าหมาย			
6) ร่วมหารือกับผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย เรื่อง แผนการพัฒนารายชื่อของตนเอง			
ส่วนที่ 4 กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน			
ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 1. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของ คณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1)			
2. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูล เป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้อง โดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมาย ที่ถูกคาดหวังในแต่ละ ภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)			
3. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของ คณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์ม ส่วนที่ 2.1)			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
4. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกต้องคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)			
5. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1)			
6. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกต้องคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)			
7. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากภาระงานประจำ โดยอาจเลือกจากตัวอย่างภาระงานของ อาจารย์ ในเอกสารแนบท้าย (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.3)			
8. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายและบุคลากร ตรวจสอบแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและเป้าหมาย ดังกล่าว สอดรับกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงกรณีที่เป้าหมายอาจต้องมีความเกี่ยวข้องสอดรับกับเป้าหมายของตำแหน่งงานอื่นภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน			
9. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร ร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งในส่วนของ สมรรถนะ			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ร่วม (Core competency) และสมรรถนะเฉพาะสายอาชีพ (Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายและระดับ พฤติกรรมที่ความคาดหวังจาก ผู้ปฏิบัติงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.4)			
10. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายและบุคลากร ร่วมกันกำหนดแหล่งที่มาของข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในขั้น ตอนต่อไป			
<p>ขั้นตอนที่ 2 การควบคุมการดำเนินงานตามแผนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</p> <p>1. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร มีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศหรือข้อมูลดิบที่ เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน การติดตามควรทำการรวบรวมข้อมูลผลงาน อาจเป็นข้อมูลจากการสำรวจ รายงานผล หรือข้อมูลจากผู้สังเกตการณ์ หรือลูกค้า (แบบฟอร์มส่วนที่ 3.1)</p>			
2. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการประเมินความรู้ ความสามารถของบุคลากร ทั้งในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดแผนการพัฒนาโดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม (แบบฟอร์มส่วนที่ 3.2)			
3. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการเป็นผู้ฝึก สอน (Coach) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามที่จำเป็น (แบบฟอร์มส่วนที่ 3.3)			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน 1. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้ประเมินร่วมที่ได้รับ มอบหมาย สรุปข้อมูลต่างๆ ที่เป็นผลจากการ ปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด			
2 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร หรือ ร่วมกันเรื่องจุดเด่นของผู้ถูกประเมินและวางแผนเพื่อ พัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม			
3. บุคลากร ลงนามรับทราบผลการประเมิน กำแนะนำ ต่างๆ จากผู้ประเมิน และแผนการพัฒนาตนเอง			
ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน 1) ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส)			
2) การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี			
3) การปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง			
4) ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ			
ส่วนที่ 5 การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง			
1. ผู้บริหารระดับคณะ รวบรวมความคิด เห็นจาก บุคลากรเรื่องความพึงพอใจในการ ใช้ ระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุง ระบบ ภายใน ส่วนงาน			
2. ผู้บริหารระดับคณะ เสนอข้อมูลความ คิดเห็นจาก บุคลากรเรื่องความพึงพอใจ ในการ ใช้ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติ งานภายในส่วนงานแก่ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็น ข้อมูลประกอบ การตัดสินใจ ใจปรับปรุงระบบระดับ มหาวิทยาลัย			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ส่วนที่ 6 แบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน			
1. ข้อมูลส่วนบุคคล			
2. การกำหนดเป้าหมายชีวิตผลงานและสมรรถนะ (Competency)			
3. การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในระหว่าง การปฏิบัติงาน			
4. สรุปผลโดยรวม			
5. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน			

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้สละเวลาอันมีค่าสำหรับการให้ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน คณะจารย์และบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้วยกระผม นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์ นิสิตคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะ ครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษา ระดับคุษฎี บัณฑิตเรื่อง “ การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ” ในฐานะที่ท่านมี ประสบการณ์ ในระบบ งานบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กระผมจึงใคร่ขอความกรุณา ท่านให้ความคิดเห็น โดยตอบแบบถามความคิดเห็นตามที่แนบมาพร้อมกันนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จาก ความคิดเห็นของท่านจะนำเสนอในภาพรวม และนำมาพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระผมขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างยิ่ง ทุกความคิดเห็นของท่าน จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์)

นิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามความคิดเห็น

สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (คณาจารย์) และปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เรื่อง ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาระบุข้อความหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

() คณะ () วิทยาลัย () สถาบัน

ชื่อหน่วยงาน

2. ตำแหน่งทางวิชาการ

() 1. อาจารย์ () 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์

() 3. รองศาสตราจารย์ () 4. ศาสตราจารย์

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี () 2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

() 3. ปริญญาโท หรือเทียบเท่า () 4. ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า

4. อายุ

() 1. อายุ น้อยกว่า 25 ปี () 2. อายุ 25-30 ปี () 3. อายุ 31-35 ปี

() 4. อายุ 36-40 ปี () 5. อายุ มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป

5. ประสบการณ์การทำงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

() 1. น้อยกว่า 1 ปี () 2. 1-4 ปี () 3. 5-8 ปี

() 4. 9-12 ปี () 5. มากกว่า 12 ปี

ตอนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในตอนนี้เป็นความคิดเห็นของท่านที่มีต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วย 9 ส่วน คือ

- I. วัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- II. ประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- III. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
- IV. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน
- V. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- VI. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- VII. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน
- VIII. การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน
ความหมายของระดับความคิดเห็นที่มีต่อข้อรายการ

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ น้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วย

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
วัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
1. เป้าหมายในภาระงานของท่านสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน					
2. ท่านได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เสมอ					
3. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จ อย่างครบถ้วน					
4. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จ อย่างถูกต้อง					

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จ ทันเวลาเสมอ					
6. ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ.....					
7. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ในงานที่ท่านรับผิดชอบ					
8. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริม ให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายงาน					
ประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
9. ท่านรับทราบความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน.....					
10. ท่านและผู้บังคับบัญชา มักจะร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวัง พร้อมทั้งลำดับความสำคัญของงาน					
11. ท่านและผู้บังคับบัญชามีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ					
12. ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ท่านจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา					
13. ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการทรัพยากรในการปฏิบัติงานของท่านและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี.....					
14. ท่านและผู้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของท่าน					
15. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน					

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ					
16. ท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย					
17. ท่านได้ร่วมแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับคณะ เพื่อกำหนด ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของคณะ ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย					
18. ท่านทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย อย่างชัดเจน.....					
19. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย					
20. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากร สำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน					
21. ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัย มีความชัดเจน					
22. มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยตรวจติดตาม และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง.....					
23. ท่านมักจะมีส่วนร่วมในการตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน					
24. มหาวิทยาลัย ปรับปรุงและแก้ไข ปัญหาในการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
25. การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานของท่าน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย					
26. แบบฟอร์มที่ส่วนงานกำหนดให้ท่านใช้เพื่อบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน และความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม					
27. วิธีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน มีประสิทธิภาพ					
28. ท่านได้รับการแนะนำและชี้แนะจากหัวหน้างาน เพื่อพัฒนาความสามารถของท่าน อย่างสม่ำเสมอ.....					

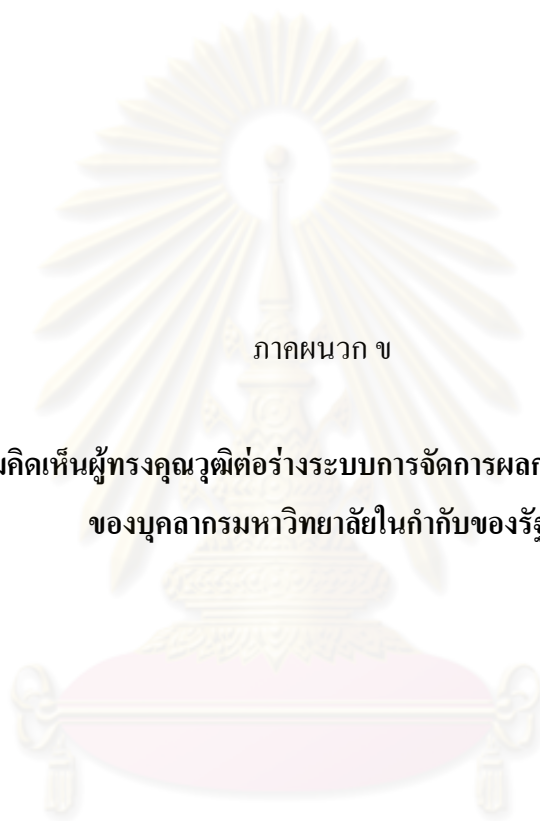
ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานสำหรับการพิจารณาความดีความชอบของท่าน					
30. ท่านมีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่อส่วนงานหรือมหาวิทยาลัย					
31. ท่านมีโอกาสเสนอหัวหน้าหน่วยงาน เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน ได้ตลอดเวลา.....					
32. ท่านรายงานความคืบหน้าของงาน พร้อมเสนอแนวทาง แก้ไขปัญหา และทบทวนเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ					
33. ท่านประเมินผลงานของตนเอง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ					
34. ท่านมักจะหารือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของท่านเอง					
ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน					
35. ท่านใช้ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย และของส่วนงาน เพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน					
36. ผู้บริหารมอบหมายให้ท่านร่วมรับผิดชอบในเป้าประสงค์ของส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของท่านอยู่เสมอ					
37. ท่านใช้เป้าประสงค์ของส่วนงาน และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นกรอบเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน					
38. ท่านใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน มากำหนดเป็น “ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน” ของท่าน					
39. ท่านมักจะใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงาน					
40. ท่านและหัวหน้าหน่วยงาน มักจะร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน					

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
41. เพื่อนร่วมงานในสำนักงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของท่าน					
ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน					
42. ท่านได้รวบรวมข้อมูลผลงาน ในการประเมินแนวโน้มของผลสำเร็จ และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น นำเสนอต่อหัวหน้างาน ตามที่กำหนด.....					
43. หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถของท่าน ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของท่าน เสมอ.....					
44. ท่านได้รับการพัฒนาและได้ข้อมูลย้อนกลับด้านพฤติกรรมการทำงาน จากผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลท่าน					
ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
45. ท่านได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ.....					
46. ท่านมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการของสำนักงาน ในการกำหนดจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน					
47. ท่านได้รับทราบ ความคิดเห็น สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน และรางวัลตอบแทน อย่างเป็นทางการ					
48. ผู้บริหารสำนักงาน จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของท่าน หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วอย่างเหมาะสม					
ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน					
49. ท่านได้รับค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายในภาระงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากสำนักงาน					
50. ท่านได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายภาระงานประจำที่ได้ปฏิบัติจริง					

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
51. ท่านได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน					
52. ส่วนงานของท่านมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงและมีผลงานโดดเด่น					
การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง					
53. ท่านมักจะเสนอความคิดเห็น เรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ต่อผู้บริหารระดับส่วนงานอยู่เสมอ.....					
54. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้มีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบภายในส่วนงานเสมอ.....					
55. มหาวิทยาลัยได้นำความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของส่วนงานไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร.....					

ขอบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ข

ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของระบบ		
1	1.1 เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและ มหาวิทยาลัย	1. เพิ่มประเด็นของการเชื่อมโยงกับคำตอบตามผลงานด้วย 2. หากเป้าหมายของกลุ่ม งานและมหาวิทยาลัยครอบคลุมเพียงพอ
2	1.2 เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน	1. เพิ่ม “ และพฤติกรรม ที่ขับ เคลื่อนงานจนเกิดผลสำเร็จ ” 2. ข้อมูลย้อนกลับต้อง ทันเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน
3	1.3 เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับได้ตระหนักและรับรู้ ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติแล้ว การสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบ ปัจจุบัน และการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต	1.เพิ่ม “เพื่อให้การ” 2. ควรแยกออกเป็น 2 ข้อคือ “เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักและรับรู้...” และ “เพื่อให้ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม ...” 3. รับรู้แล้วต้องปรับปรุง แก้ไขด้วย 4. เหมาะสมแต่อ่านแล้วไม่เข้าใจ
ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของระบบ		
4	2.1 ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง	1. เพิ่มการใช้ในการสร้างองค์การคุณภาพ และคุณภาพชีวิตบุคลากร 2. ความคาดหวังต้อง เฉพาะ เจาะจงเพียงพอ
5	2.2 ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย	เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ควรสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรด้วย
6	2.3 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญ	ใคร ?

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
	ของงานและผลงานที่คาดหวัง	
7	2.4 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากร มีการ สนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่าง สม่ำเสมอ	ในความเป็นจริงผู้บริหารกับบุคลากรจะสนทนา แลกเปลี่ยนกันหรือ
8	2.5 ทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูล ความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคใน การปฏิบัติงานของบุคลากร	บุคลากรก็ทราบความก้าวหน้า และสามารถพัฒนา ปรับปรุง ได้ทันทีที่พบ ปัญหาและ อุปสรรค
10	2.6 ทำให้ผู้บริหารทราบอย่างความ ชัดเจนในเรื่องทรัพยากรและความ ต้องการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการบรรลุ ถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	1. “ทราบอย่างความชัดเจน” สำนวนนี้ต้องปรับปรุง 2. น่าจะพิมพ์ผิด “ทราบอย่างความชัดเจน”
3.1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย		
13	บทบาท 1) กำหนดนโยบายและระบบงานที่ เกี่ยวข้อง สำหรับการจัดการผลการ ปฏิบัติงาน ของ คณาจารย์ ทั้งในส่วน ของทิศทาง เป้าหมายขององค์กร วิธีการและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ สำหรับสนับสนุนเพื่อการบรรลุถึง ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของ คณาจารย์	1. เพิ่มบทบาทเป็นผู้สนับสนุน จัดหารทรัพยากร การ ทำให้ระบบ Active 2. ในส่วนของบทบาทความรับผิดชอบ น่าจะทำตาราง เปรียบเทียบแบบที่แนบมาแล้วพิจารณาภาพรวมว่า สอดคล้องไม่ซ้ำซ้อนกัน 3. น่าจะใช้คำเดียวกันคือ “บุคลากร” ตามนิยาม ข้างหน้า ในแบบสอบถามชุดเดียวกัน น่าจะมี CONSISTENCY ในการใช้คำ ไม่เช่นนั้นคน ตอบจะสับสน (บุคลากร / คณาจารย์) 4. ต้องทำเป็น 2 way ด้วย
14	2) ผลักดัน ตรวจสอบติดตาม และ สนับสนุน การปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานของคณาจารย์ได้ถูก ดำเนินการอย่างเหมาะสม	1. น่าจะใช้คำเดียวกันคือ “บุคลากร” ตามนิยาม ข้างหน้า 2. ต้องมีระบบส่งเสริม สนับสนุน แก้ไขปัญหาด้วย

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
15	3) ปรับปรุง แก้ไขนโยบายและ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1. น่าจะใช้คำเดียวกันคือ “บุคลากร” ตามนิยามข้างหน้า 2. ของ “มหาวิทยาลัย” ด้วย 3. และควรสื่อสารผลการ แก้ไข ปรับปรุง นโยบายระบบ ต้นปีการศึกษา ก่อนดำเนินงาน 4. ขาดการประเมินผลสำเร็จตามนโยบายที่ได้วางเอาไว้ก่อน “ปรับปรุง”
16	ความรับผิดชอบ 1) กำหนดทิศทาง กลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย	1. เพิ่มเติม “ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ” 2. โดยมีกระบวนการให้ คณาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วม 3. น่าจะรวมถึง Vision และ Mission ด้วย
17	2) สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ไปสู่ผู้บริหารระดับคณะ	1. และรับฟังความคิดเห็น ของคณาจารย์และบุคลากรด้วย 2. ถ้าเพื่อให้เกิดการ สื่อสาร สองทางและเข้าใจตรงกัน ควรจัดให้มีการ สื่อสารถึงคณาจารย์ด้วย
18	3) กำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานและผู้บริหารระดับคณะ	โดยมีกระบวนการให้ คณาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วม
19	4) ตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนงานมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย และถูกใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคณาจารย์	1. น่าจะใช้คำเดียวกันคือ “บุคลากร” ตามนิยามข้างหน้า 2. โดยมีกระบวนการให้ คณาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วม
20	5) กำกับ ดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ ได้ว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานได้ดำเนินการมาอย่าง	1. ควรมีคณะกรรมการมา กำกับและส่งเสริม 2. ควรกำหนดให้มี Monitoring report ในเรื่องของกลยุทธ์และ แผนงานของมหาวิทยาลัย ที่แต่ละคณะรับผิดชอบ เพื่อ เป็นการกำกับดูแล

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสมกับช่วงเวลาและมีประสิทธิภาพ	และการตรวจ ติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม และร่วมเสนอแนะ ปรับปรุง
21	6) ตรวจสอบติดตามกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจ ถึงความยุติธรรมและคงเส้นคงวาของระบบ	หรือบางคน อาจจะเป็น ตัวอย่างกับ บางคน ที่พบปัญหาและ อุปสรรค ได้ 3. ควรมีคณะกรรมการมา กำกับและส่งเสริม 4. รวมถึงการพัฒนาและ การให้รางวัลด้วย (ระบบ)
3.2 ผู้บริหารระดับคณะ		
22	บทบาท 1) นำนโยบายและระบบที่เกี่ยวข้องกับการ จัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วนงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	1. เพิ่มบทบาทเป็นผู้สนับสนุน จัดหาทรัพยากร การทำให้ระบบ Active 2. ต้องเป็นสื่อกลาง ระหว่าง คณาจารย์ บุคลากรและมหาวิทยาลัยด้วย
23	2) ผลักดัน ตรวจสอบติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายของส่วนงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในส่วนงานได้ถูกดำเนินการตามแผน ที่กำหนด	1. ควรทำให้เป็น 2 way เสมอ 2. ขาดการประเมินผลสำเร็จตามนโยบายที่ได้วางเอาไว้ ก่อน “ปรับปรุง
24	3) ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ภายในส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1. แก้ไขในระดับใด น่าจะระดับมหาวิทยาลัย 2. เพิ่ม “โดยปรึกษาหารือ กับ คณาจารย์และ บุคลากร”
25	ความรับผิดชอบ 1) ริเริ่มและจัดให้มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ	1. เพิ่ม “โดยปรึกษาหารือ กับ คณาจารย์และ บุคลากร 2. ผู้บริหารระดับคณะ ต้องรับผิดชอบกลยุทธ์ แผนงาน และเป้าหมาย ของคณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยด้วย
26	2) สื่อสารกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนงานของส่วนงานและความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานจาก	1. ต้องเป็นสื่อกลาง ระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและมหาวิทยาลัยด้วย 2. อ่านแล้วไม่เข้าใจว่าสื่อสารให้ใคร

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
	คณาจารย์ ภายในส่วนงานที่ รับผิดชอบ	
27	3) จัดทำเอกสารและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์	1. เผยแพร่ให้รับทราบ ด้วย 2. น่าจะเป็นผู้ที่ร่วม ออกแบบเอกสารหรือข้อมูลที่ควรเก็บสำหรับคู่มือ หัวหน้าของผลงาน ส่วน การเก็บข้อมูลควรเป็นหน้าที่ของคณาจารย์ผู้ปฏิบัติงาน นั้นๆ เพราะถ้าไม่มี ข้อมูลความคืบหน้า ก็ ถือว่าไม่มีผลสำเร็จ ของงาน ถ้าผู้บริหารเป็นผู้เก็บ ข้อมูล ก็จะต้องรับผิดชอบ ผลสำเร็จของคณาจารย์ น่าจะเป็นเพียง ผู้รวบรวม และจัดเก็บ ข้อมูลความคืบหน้าที่คณาจารย์เป็นผู้รายงานเข้ามา
28	4) ตรวจสอบติดตามผลงาน ทบทวนและ ปรับปรุงแผนงานให้ทันสมัยเป็น ระยะๆ ในระหว่างปี	เพิ่ม “โดยปรึกษาหารือ กับ คณาจารย์และ บุคลากร”
29	5) แสดงบทบาทในฐานะผู้ฝึกสอน (โค้ช) เพื่อพัฒนาความสามารถของ คณาจารย์	1. Coaching หรือ Mentoring ไม่ควรเป็นหน้าที่ผู้บริหารระดับคณะ 2. ปฏิบัติได้หรือ 3. บางทีทำไม่ได้ อ่อนอาวุโส ควรให้ อาจารย์อาวุโสช่วยด้วย 4. ไม่แน่ใจว่าเป็นบทบาทผู้บริหารหรือเปล่า
30	6) ประเมินผลงานและให้คะแนน ระดับผลงาน ร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง	1. ระบบควร Decentralize การประเมินลงไป ระดับผู้บริหารภาควิชา 2. รวมถึงการพิจารณา ความดีความชอบ(รางวัล) 3. ควรทำให้เป็น 2 way เสมอ
3.3 บุคลากร		
31	บทบาท 1) ปฏิบัติตามนโยบายและ ระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงาน ของส่วนงาน	1. เพิ่มการเป็น Active Learner 2. เพิ่ม : ที่ผ่านการปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
36	4) นำเสนอเพื่อขอทบทวนเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบใหม่ เมื่อพบว่าเป้าหมายของส่วนงานเปลี่ยนไป หรืออาจจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึง	ทำไมต้อง “ขอ” น่าจะเป็นระบบที่ต้องหารือร่วมกัน
37	5) ประเมินผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอเปรียบเทียบกับแผนงานและเป้าหมาย	เพื่อให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองได้ทันแผนหรือบรรลุเป้าหมาย
38	6) ร่วมหารือกับผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย เรื่องแผนการพัฒนาศักยภาพของตนเอง	ควรใช้ประโยชน์จาก คณาจารย์ท่านอื่นด้วย
39	ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 1. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1)	1. เพิ่มกระบวนการวิเคราะห์บริบทการศึกษา 2. สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน 3. ข้อ 39-40/ข้อ 41-42ข้อ/ 43-44 ซ้ำกันเป็นชุดๆ ควรมีชุดเดียว ก็พอ คือข้อ 39-40 ซึ่งอาจจะระบุด้านต่างๆ 5 ด้านลงไปในข้อ 40 ด้วยก็จะดี 4. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5. การเรียงกลยุทธ์ เป้าหมาย ดูกลับไปกลับมาระหว่างระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ
40	2. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับคณาจารย์ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมาย ที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)	เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
41	1. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของ	1. ตัด

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
	มหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1)	2. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
42	4. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับคณาจารย์ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)	1. ตัด 2. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
43	5. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1)	1. ตัด 2. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
44	6. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับคณาจารย์ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)	1. ตัด 2. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
46	8. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายและคณาจารย์ ตรวจสอบ แผนงานและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและเป้าหมายดังกล่าว สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงกรณีเป้าหมายอาจต้องมีความเกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมาย ของตำแหน่งงาน	การไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานอื่นควรได้ทำไว้ตั้งแต่ระดับบนสุดแล้ว

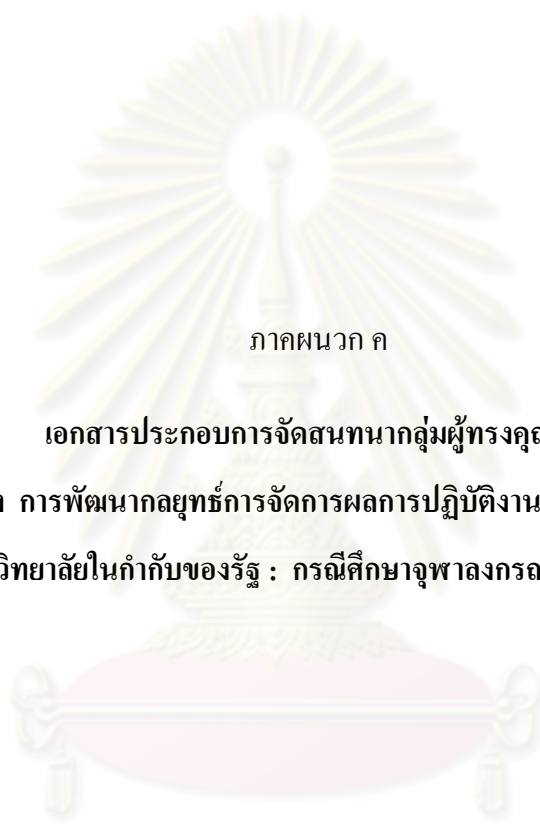
ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
47	<p>อื่นภายในหน่วยงานหรือภายนอก หน่วยงาน</p> <p>9. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และ คณาจารย์ ร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งในส่วนของ สมรรถนะร่วม (Core competency) และสมรรถนะเฉพาะสายอาชีพ (Functional Competency) ที่จำเป็นต่อ การบรรลุถึงเป้าหมายและระดับ พฤติกรรมที่ความคาดหวังจาก ผู้ปฏิบัติงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.4)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ในฟอร์มข้อ 2.4 ควรจะมีช่องระบุ ระดับ competency ที่คาดหวัง เพราะที่มีผู้มีเฉพาะช่องการ ประเมินแบบ multi-rater 2. Core competency น่าจะมีส่วน Design มาจากมหาวิทยาลัยด้วย 3. Core Competency ของคณะน่าจะกำหนด ก่อน มิใช่อยู่ในช่วงของ การ บริหารผลการปฏิบัติงาน ในช่วงการบริหาร ผลการปฏิบัติงานแต่ละปีควรเป็น Competency ที่สกัดจากวัตถุประสงค์และ KPI เป็นต้น 4. เหมือนลอกมาจากตำรา ต้องนิยาม “คำ” ที่ใช้ให้ ตรงกันก่อน 5. ในบรรทัดที่ 7 ของข้อนี้ระดับพฤติกรรมที่ความ คาดหวังน่าจะปรับเป็นระดับพฤติกรรมที่เป็นความ คาดหวังจะดีกว่า 6. การประเมิน 180 องศาควรใช้ในการประเมินเพื่อ พัฒนา มากกว่าเพื่อใช้ในการประเมินเพื่อตอบแทน ควรเป็นแค่ 90 องศาขึ้นอยู่กับลูกน้องก็น่าจะพอ 7. Competency น้อยไปหรือเปล่า
48	<p>10. ผู้บริหารระดับคณะหรือ หัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบ หมาย และคณาจารย์ ร่วมกันกำหนด แหล่งที่มาของข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึง ผลสำเร็จของงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในขั้น ตอนต่อไป</p>	<p>ข้อนี้ไม่ทราบว่าเชื่อมโยงกับ form ได้อย่างไร ยังไม่ ชัดเจน</p>
49	<p>ขั้นตอนที่ 2 การควบคุมการ ดำเนินงานตามแผนและปรับปรุงผล การปฏิบัติงาน</p> <p>1. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพิ่ม บทบาทMentor คือผู้ช่วยลดปัจจัยการเมืองใน องค์การลง 2. เพิ่ม บทบาท Monitoring ที่สามารถ Feedback & Performance Discussion ได้ตลอดเวลา

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
	<p>หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และ คณาจารย์ มีหน้าที่ในการรวบรวม ข้อมูลสารสนเทศหรือข้อมูลดิบที่ เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายของ แผนงาน การติดตามควรทำการ รวบรวมข้อมูลผลงาน อาจเป็นข้อมูล จากการสำรวจรายงานผล หรือข้อมูล จากผู้สังเกตการณ์ หรือลูกค้า (แบบฟอร์มส่วนที่ 3.1)</p>	<p>3. ควรมีระบบที่เป็นอัตโนมัติมากกว่าที่จะ รวบรวมเป็นคราวๆ ไป</p> <p>4. ไม่ควรอยู่ในแบบฟอร์ม ควรแยกออกไป เพราะ ต้องการความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนบ่อย</p>
50	<p>2. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ ในการประเมินความรู้ ความสามารถ ของคณาจารย์ ทั้งในช่วงก่อนเริ่ม ปฏิบัติงาน และระหว่างการทำงาน เพื่อกำหนดแผนการพัฒนาโดยใช้ วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม (แบบฟอร์ม 3.2)</p>	<p>1. ควรมีระบบที่ให้ผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน มีส่วนในการประเมินด้วย</p> <p>2. นิยามการพัฒนาว่าแต่ละอย่างหมายถึงอะไรด้วยก็จะ ดี</p>
51	<p>3. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ ในการเป็นผู้ฝึก สอน (Coach) เพื่อ พัฒนาศมรรถนะของคณาจารย์ ตามที่ จำเป็น (แบบฟอร์มส่วน 3.3)</p>	<p>1. ไม่ควรเป็นผู้ฝึกเองแต่เป็นผู้รับผิดชอบจัดให้มีการฝึก สอน</p> <p>2. ควรมีกรรมการดูแล</p> <p>3. ควรใช้คำว่า Mentor มากกว่า</p> <p>4. ไม่ควรอยู่ในแบบฟอร์ม ควรแยกออกไป เพราะ ต้องการความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนบ่อย</p>
52	<p>ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล การปฏิบัติงาน</p> <p>1. ผู้บริหารระดับคณะหรือ หัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับ มอบหมาย และผู้ ประเมินร่วมที่ได้รับมอบหมาย สรุป ข้อมูลต่างๆ ที่เป็นผลจากการ ปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด</p>	<p>ควรมีระบบอัตโนมัติและ เปิดโอกาสให้ผู้ที่ถูก ประเมินได้ verify ข้อมูล</p>

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
53	2 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับ มอบหมาย และ คณาจารย์ หรือร่วมกันเรื่องจุดเด่น ของผู้ถูกประเมินและวางแผนเพื่อ พัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม	1. ควรพิจารณาจุดอ่อน ด้วย โดยเฉพาะ Competency ที่ขับเคลื่อน KPI ให้สำเร็จ มิฉะนั้น จุดอ่อนจะไม่ได้รับการปรับปรุง มีผลต่อ ความ สำเร็จของ งาน 2. ควรทำเป็นคณะ กรรมการ
54	3. คณาจารย์ ลงนามรับทราบผลการ ประเมิน คำแนะนำต่างๆ จากผู้ประเมิน และแผนการพัฒนาตนเอง	ผู้บริหารต้องลงนามด้วยว่าจะสนับสนุนอะไรให้บ้าง
55	ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทน ผลการปฏิบัติงาน 1) ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส)	1.ควรเป็น Pay for performance โดยมีกร กำหนดหลัก เกณฑ์ / โควต้า แน่ชัด 2. คืออะไร ? หากใช้ ระบบที่ให้แต่ผู้บริหารเป็นก้อนใหญ่ๆ ที่เหลือ หารยาว ไม่น่าจะจูงใจ อะไรได้ 3. ถ้ามีตัวชี้วัดที่เป็น Common goal ที่ทุกหน่วยงานต้องทำให้สอดคล้องกับเป้าหมาย ของมหาวิทยาลัยด้วยก็ดี และก็ไปกำหนดอัตรา ส่วน common goal / personal goal ตามความเหมาะสม
56	2) การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี	ต้องระบุรายละเอียดมากกว่าถาม “กว้างๆ” แบบนี้
57	3) การปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง	1. ต้องระบุรายละเอียด มากกว่าถาม “กว้างๆ” แบบนี้ 2. น่าจะเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งมากกว่า
58	4) ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ	1.ต้องระบุรายละเอียดมากกว่าถาม “กว้างๆ” แบบนี้ 2. ไม่แน่ใจว่าคืออะไร 3. เห็นด้วยถ้าเป็น Talent person ที่มีศักยภาพและ ผลงานสูง 4. น่าจะมีช่องว่างเพื่อจูงใจแบบอื่นด้วย

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
ส่วนที่ 5 การปรับปรุงระบบอย่าง ต่อเนื่อง		
59	1. คณาจารย์ เสนอความคิดเห็นเรื่องความ พึงพอใจต่อการใช้ระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับคณะ	1. ต้องมีการทำแผนปรับปรุงแผนที่ไม่บรรลุด้วย 2. หากเป็นระบบที่ เปิดโอกาส ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนเรื่องมา ข้อ 59 – 61 ก็ไม่ต้องสอบถามแล้ว
60	2. ผู้บริหารระดับคณะ รวบรวม ความคิดเห็นจากคณาจารย์ เรื่องความพึงพอใจในการ ใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุง ระบบภายในส่วนงาน และเสนอ ต่อผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	หากเป็นระบบที่ เปิดโอกาสให้ คณาจารย์มีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนเรื่องมา ข้อ 59 – 61 ก็ไม่ต้องสอบถามแล้ว
62	1. ข้อมูลส่วนบุคคล	1. แบบที่สร้างขึ้นมาตั้งอยู่ บน พื้นฐานว่ามหาวิทยาลัยเป็น “ส่วนราชการ” เป็น
63	2. การกำหนดเป้าหมายชี้วัดผลงาน และสมรรถนะ (Competency)	“เครื่องจักร” มากกว่า “Organism” 2. ถ้าต้องมีงบประมาณมาเกี่ยวข้อง ในข้อ 5 อาจจะ
64	3. การติดตามความก้าวหน้าในการ ปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะใน ระหว่างการทำงาน	ต้องนำผลข้อ 4 ไปประ มวลการให้รางวัลก็ได้
67	1. ภาระงานสอน	1. ควรเพิ่มเวลาในการ ให้คำ ปรึกษาหารือนิสิต ทั้งต่อหน้า และออนไลน์ นั้นเป็นหัวใจ ของการสอน 2. อาจจะต้องกำหนด ความ สมดุลระหว่างงานสอน และงานวิจัยว่าควร เป็นเท่าไร เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ ภาพในการ ปฏิบัติงานนั้นๆ

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
68	2. ภาระงานวิจัย หรืองานทางวิชาการ	1. หากงานวิจัยไม่ได้ใช้แหล่ง ทุน การวิจัยเอกสาร วิจัยโดย เงินตนเอง จะประเมินอย่างไร 2. อาจจะต้องกำหนด ความ สมดุลระหว่างงาน สอนและ งานวิจัยว่าควร เป็นเท่าไร เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานนั้นๆ
69	3. ภาระงานที่ปรึกษานักศึกษา / สหกิจศึกษา	1. กรณีเป็นที่ปรึกษา ชมรมต่างๆ จำทำอย่างไร 2. นิสิตที่มีปัญหาเพียง 1 คน อาจกินเวลามาก กว่านิสิตปกติ 30 คน ! จะทำอย่างไร
70	4. ภาระงานบริการวิชาการ	ชุมชนแปลว่าอะไร
71		เพิ่มเติม 5. ภาระงานที่พัฒนา Competency ของตนเอง 6. ภาระงานที่พัฒนา Competency ของทีมงานเพื่อยกระดับ ความสามารถ 7. ภาระงานที่ขับเคลื่อน และรักษาเป้าหมาย 8. ภาระงานกรรมการ / ประสานงาน



ภาคผนวก ก

เอกสารประกอบการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารประกอบการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์

นิสิตคุศุภบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทาง
การศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณ ห้องประชุมฝ่ายกิจการนิสิต อาคาร 3 (ประชุมสุข อาชวอำรุง) ชั้น 2
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2553

กำหนดการจัดสรรนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณ ห้องประชุมฝ่ายกิจการนิสิต อาคาร 3 (ประชุมสุข อ่าวอรุณ) ชั้น 2

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2553

13.00 – 13.15 น.	ลงทะเบียน
13.15 – 13.30 น.	ประธานในที่ประชุมกล่าวนำ โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์
13.30 – 14.30	นำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดย นายปิยวัฒน์ แก้วกัณทรรัตน์
14.30 – 15.30	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
15.30 – 16.00	ประธานการประชุมกล่าวสรุป

คำนำ

เอกสารฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิธานิพนธ์ระดับคุณวุฒิบัณฑิต เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาอนุเคราะห์และสละเวลามาร่วมประชุมในครั้งนี้ ข้อเสนอจากการประชุมจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่นต่อไป

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์

นิสิตคุณวุฒิบัณฑิต

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
ขอบเขตการวิจัย	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย	11
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	12
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	14
สรุปผลการวิจัย	
1. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	
2. สรุปความคิดเห็นของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	
3. สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	
4. ร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอุดมศึกษาเป็นการศึกษาแบบหนึ่งที่ทำให้แก่คนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ในขณะที่ประถมศึกษานั้นเป็นการศึกษาสำหรับเด็กเล็ก และมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่น โดยเหตุนี้จึงมักจะมีผู้เรียกการศึกษาระดับอุดมศึกษาว่า การศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) หรือการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา (Post-Secondary Education) เพราะเป็นการศึกษาที่ต่อจากระดับมัธยม การศึกษาคือ ความพยายามที่จะสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ตามแบบต่างๆ ที่แต่ละสังคมต้องการ การอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกันเป็นความพยายามทางสังคมที่จะให้คนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วก็ตาม ขอมรับแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของกลุ่มหรือสังคมที่คนเหล่านั้นอาศัยอยู่ แต่คนในวัยนี้ย่อมจะมีจินตนาการ แนวความคิดและความเชื่อต่างๆ เป็นของตนเองและมีมากกว่าวัยอื่นๆ และบุคคลจะชอบออกไปปรับผิชอบงานโดยตรง โดยเหตุนี้การอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้ผู้เรียนและผู้สอนมีอิสระและเสรีภาพรวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษา ค้นหาคำความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง บรรยากาศต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปิดโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ควรจะมีโดยกว้าง และมีอย่างอิสระ ไม่ถูกรวบหรือถูกจำกัดด้วยอิทธิพลของสังคมบางกลุ่ม เพราะถ้าการคิดค้นถูกสกัดกั้นเสียแล้ว ความก้าวหน้าของความรู้และความคิดก็จะหยุดชะงักกันไปทันที การศึกษาหาความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินไปในแบบของการค้นคว้าไปถึงจุดที่ไม่รู้แล้วก็เริ่มต้นที่ความไม่รู้นั้นใหม่อีก (ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตัน , 2522)

มหาวิทยาลัยรัฐในประเทศไทยมีการพัฒนามากว่าร้อยปี และได้ทำหน้าที่สนองความจำเป็นในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติมามาก ทั้งนี้พบว่าได้เกิดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่ตายตัว รวมศูนย์ เน้นโครงสร้างแบบระบบราชการ ส่งผลให้การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ ทั้งในด้านของคุณภาพ และปริมาณ ซึ่งจากการศึกษาของนายสุเมธ แย้มมนุ่ และคณะ (ทินพันธ์ นาคะตะ , 2546) พบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ เกิดขึ้นมา

ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ ย่อมขาดความอิสระในการบริหารงานหลายด้าน จึงมีความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ (วิชัยตันศิริ, 2550) ทั้งนี้ได้มีข้อเสนอให้จัดระบบการบริหารมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นระบบราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 โดยมีหลักการสำคัญๆ คือ ประการแรก ให้มีคณะกรรมการจัดสรรเงินทุนมหาวิทยาลัยเป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ประการที่สอง ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารงาน มีเสรีภาพทางวิชาการ และมุ่งสู่ความเป็นเงินทางวิชาการ โดยมีสภาคณาจารย์เป็นที่ปรึกษาอธิการบดี ประการที่สาม มหาวิทยาลัย มีอิสระในการบริหารงานบุคคล และมีความคล่องตัวในการบริหารการเงินของตนเอง ทั้งนี้เมื่อทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 -2547) ซึ่งได้กำหนดนโยบายและมาตรการไว้คือให้มีการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่รูปแบบที่มีทั้งเป็นส่วนราชการ และไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในสถาบันเดียวกัน จนถึงรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตามความพร้อมและศักยภาพ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ ให้มีการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ นอกจากนี้จากการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบเงื่อนไขในการกู้เงินจากธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 ซึ่งมีกรอบนโยบายสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกมหาวิทยาลัยจะได้รับมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ ในส่วนงบ ดำเนินการ ที่มีใช้เงินเดือนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 แต่ต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ ประการที่สอง มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง จะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ หรือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ภายใน พ.ศ. 2545 โดยทบวงมหาวิทยาลัย ได้เตรียมการเพื่อรองรับความมีอิสระของมหาวิทยาลัย ตามมติคณะรัฐมนตรี โดยการออกระเบียบโอนเงินประจำงวดของมหาวิทยาลัย มอบอำนาจทางการเงิน และงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัยสามารถโอนหรือเปลี่ยน แปลงรายการงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่มีใช้เงินเดือน กับมอบอำนาจบริหารงานบุคคลให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้เอง ในเรื่องกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การจ้าง การแต่งตั้ง การโยกย้ายการจ้างบุคคลเข้าทำงาน และแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ จนถึงรองศาสตราจารย์ ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวถือได้ว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโดยรอบ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยเฉพาะการ เปิดเสรีทางการค้า ได้ส่งผลต่อการเปิดเสรีด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันอีก

เรื่องหนึ่งที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมหาวิทยาลัยไทยจะต้องปรับปรุงระบบ การบริหารให้มีความคล่องตัว เพื่อเตรียมพร้อมรับการ แข่งขันดังกล่าว (ศิริชัย กาญจนาสี , 2548) ทั้งนี้ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ขึ้นใน พ.ศ. 2533 เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการแห่งแรกของประเทศ นอกจากนี้ ณ ปัจจุบัน ยังมีมหาวิทยาลัยอื่นๆ อีก คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยที่แปลงสภาพจากองค์กรภาครัฐเดิมมาเป็นองค์กรในกำกับของรัฐ จะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารภายใน ทั้งในด้านของการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่มหาวิทยาลัยจะต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันจากสังคมโลกที่มี ลักษณะการเชื่อมต่อกระทบถึงกันทั้งหมด แบบโลกาภิวัตน์ จะต้องนำแนวคิดด้านการบริหารสมัยใหม่มาใช้ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ , 2551) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการดูแลด้านบุคลากร เพราะในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างมากเพราะบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะตัวคณาจารย์จะเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของอุดมศึกษา คือความเป็นเลิศทางวิชาการ นอกจากนี้ผู้บริหารเองก็มีส่วนอย่างสำคัญในการผลักดันนโยบายความเป็นเลิศทางวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานบริการทางวิชาการอื่นๆ ที่จะเป็นกำลังสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในทุกๆ ด้าน ดังนั้นการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของสถาบัน อุดมศึกษา (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ , 2546) การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐจึงมีความจำเป็นเพื่อรักษาคณดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร (ทินพันธ์ นาคาตะ , 2546)

การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร มีลักษณะเป็นวงจรการจัดการ (Management Cycle) ที่เริ่มต้นจากการกำหนดความ

คาดหวังขององค์กรต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การตรวจติดตามเพื่อสนับสนุนให้บุคคลบรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และประเมินผลเพื่อให้รางวัลตอบแทน ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการศึกษาพบว่า องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ได้ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรไม่มีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติ งานของบุคลากร ทำให้เป้าหมายในผลการปฏิบัติงานขององค์กรและเป้าหมายในผลการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรเป็นไปในคนละทิศทาง ดังนั้นการที่องค์กรมีแผนกลยุทธ์อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ แต่จะต้องสามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์ดังกล่าวถูกนำออกปฏิบัติโดยการประสานผลการปฏิบัติงานกันทั้งในระดับองค์กรและบุคคลด้วยระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Cokins, 2004) นอกจากนี้การแข่งขันหรือการอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบันจะได้รับแรงกดดันจากลูกค้าหรือผู้มี ส่วนได้เสียมากขึ้นทุกวัน ทำให้องค์กรต้องเน้นการปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องแทนที่การปรับปรุงผลงานในระยะสั้นๆ หรือการมุ่งลดค่าใช้จ่ายเหมือนในอดีต (William, 2002) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศและคุณภาพ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำความรู้จักและเข้าใจลูกค้า เพื่อการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตที่ส่งช่วยเสริมด้านผลิตภาพ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เล็กหรือแบนราบลง ทำให้ผู้บริหารต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการควบคุมและการผลักดันผลการปฏิบัติงานโดยตรงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การจัดการผลการปฏิบัติงาน ยังส่งผลกระทบต่อด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน คือ การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน การทำให้ผู้บริหารเข้าใจในเรื่องผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงสามารถสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันให้กระชับมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานทราบและเข้าใจถึงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกและผลงานที่ลูกคาดหวังจากงานที่รับผิดชอบ รวมถึงทำให้ข้อมูลสำหรับการบริหารค่าตอบแทน การปรับตำแหน่ง การโอนย้าย หรือที่เกี่ยวข้องจะมีความชัดเจน ถูกต้องและเป็นธรรมชาติ (Aguinis, 2007) การศึกษาเรื่องระบบและกลยุทธ์ในการจัดการผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงขยายการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของ กระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ จึง โปรดเกล้าฯให้

สถาปนาโรงเรียนมหาดเล็กเป็นสถาบันอุดมศึกษา พระราชทานนามว่า "โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาท สมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว" เมื่อ 1 มกราคม 2453 ในครั้งนั้นมีการเปิดสอน 8 แผนกวิชา ได้แก่ การปกครอง กฎหมาย การทูต การคลัง การแพทย์การช่าง การเกษตร และวิชาครู ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น คือ ไม่เฉพาะสำหรับผู้ที่จะเล่าเรียนเพื่อรับราชการเท่านั้น แต่จะรับผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาขั้นสูงให้เข้าเรียนได้ทั่วถึงกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้แปรสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2551 ลงวันที่ 31 มกราคม 2551 และได้กำหนด “วิสัยทัศน์” ระหว่างปี 2551 – 2555 คือจะเป็น “เสาหลักของแผ่นดิน” โดยกำหนดให้มีผลผลิตที่สำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2551-2554 ได้แก่ 1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก 2) เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน 3) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว และ 4) เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง

ทั้งนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตดังกล่าว 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์“ก้าวหน้า” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยการผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ 2) ยุทธศาสตร์“ยอมรับ” เพื่อเป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน รับผิดชอบและนำความรู้สู่สังคม ทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น โดยบูรณาการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัยและกิจการนิสิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ ตลอดจนสร้างและนำเสนอผลงานวิชาการที่สามารถขึ้นนำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทย 3) ยุทธศาสตร์“เข้มแข็ง” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพ มีคุณธรรมควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการสืบสานความเป็นไทย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม 4) ยุทธศาสตร์ “มั่นคง” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารทรัพยากรทั้งทางกายภาพ และทรัพยากรทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย 5) ยุทธศาสตร์“เกื้อกูล” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิต บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนชุมชน และ 6) ยุทธศาสตร์“เป็นสุข” เพื่อเป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี

และคนเก่ง โดยพัฒนาผู้การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ สร้างความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

จากความเป็นมาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีภารกิจในการเรียนการสอนและการวิจัยที่หลากหลาย และการมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญข้างต้น โดยเฉพาะการมุ่งสู่การเป็น “บ้านอันอบอุ่นของคนดี และคนเก่ง” ของมหาวิทยาลัย ซึ่งแสดงถึงการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลขององค์กรในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ จึงมีความเหมาะสมที่จะเลือกจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม ผลจากการศึกษาจะเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนา ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอื่นๆ อีกต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ

1. ศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. นำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance planning) ด้านการตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring and Improvement) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Performance Appraisal) และด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน (Performance Reward)

2. ศึกษารูปแบบและแนวทางการปฏิบัติในปัจจุบันเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของประเทศไทย จำนวน 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยต่างประเทศ จำนวน 5 แห่งคือ ม.คอร์เนล (Cornell University) ม.โอไฮโอ สเตท (Ohio State University) มหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย (University of South Australia) มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University) และมหาวิทยาลัยโคโรราโด (University of Colorado)

3. ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) จำนวน 295 คน และสายปฏิบัติการจำนวน 345 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องการปฏิบัติจริงตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4. นำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมใน 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีดำเนินการที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ในการบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. **ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** หมายถึง สิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้น (Outcome) จากการที่บุคคลได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่ถูกคาดหวัง (Expectation)

3. **ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)** หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในรูปแบบวงจรการจัดการ (Management Cycle) ในการกำหนดความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การติดตามจัดเก็บข้อมูลสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานสามารถบรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง การสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำได้จริง และการให้สิ่งตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถทำได้

4. **การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)** หมายถึง การกำหนดความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้สิ่งที่จะปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

5. **การตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring and Improvement)** หมายถึง การจัดเก็บ รวบรวมข้อเท็จจริงและแนวโน้มของสิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและให้การสนับสนุนด้านต่างๆ แก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง

6. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)** หมายถึงการรวบรวมข้อมูลขั้นสุดท้ายจากสิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เพื่อสรุปเป็นระดับของผลการปฏิบัติงาน

7. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน (Rewarding Performance) หมายถึง การให้สิ่งตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถทำได้ ทั้งในรูปแบบของสิ่งที่เป็นตัวเงินและสิ่งที่ไม่ใช่เงิน

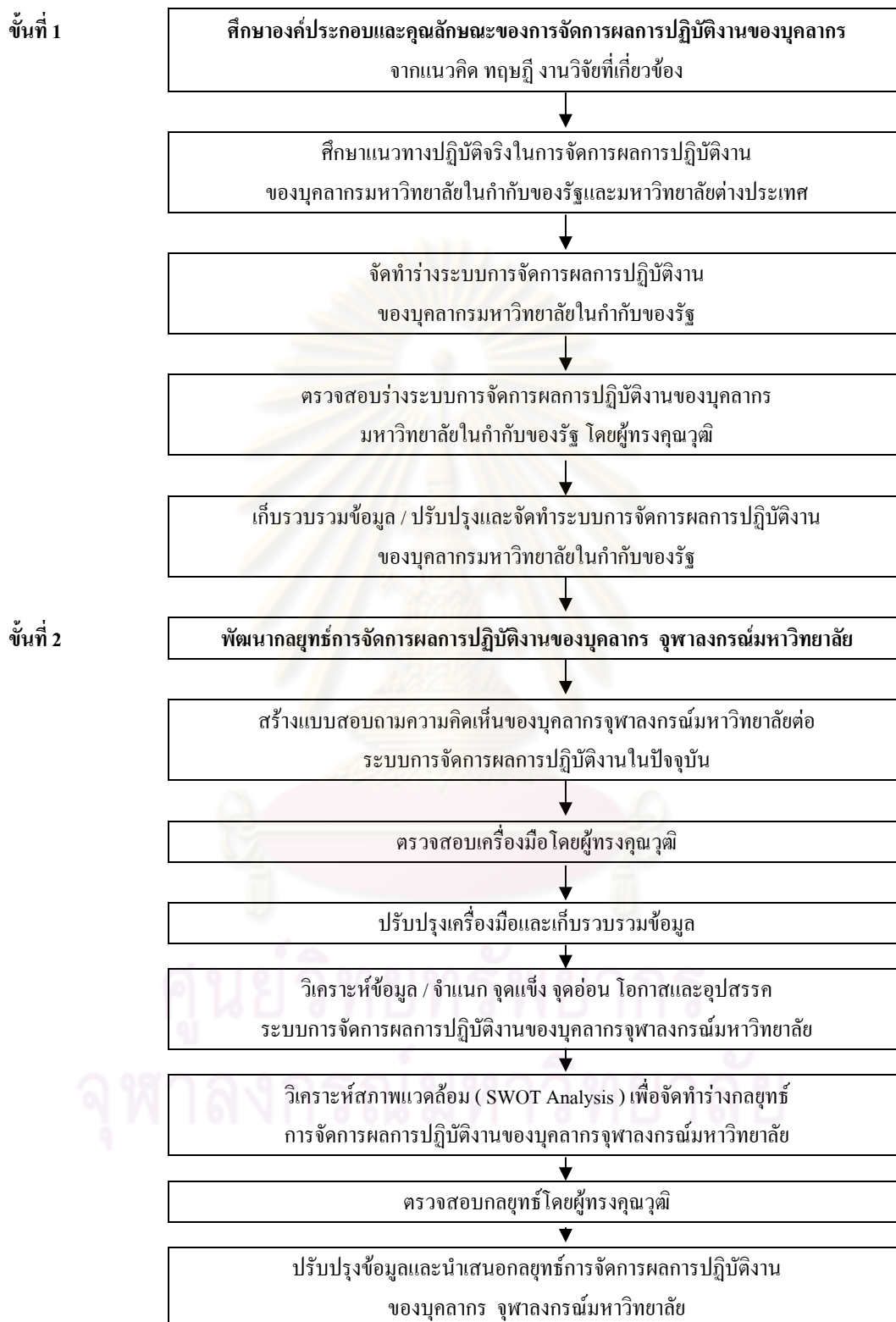
8. บุคลากร หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

9. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์ เกิดเมื่อวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2514 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการปกครอง จากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระดับปริญญาโท สาขาบริหารรัฐกิจ จากคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทย เอชอาร์เอ็ม บิซิเนส จำกัด



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย