

คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นการวิจัยกรณีศึกษา เรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ศึกษาเฉพาะกรณีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย และสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ตลอดจนแสวงหารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผู้วิจัยทำการศึกษาเชิงคุณภาพโดยดำเนินการตามกรอบแนวคิดที่สอดคล้องกับข้อสรุปจากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและปัจจัยสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน (2) การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) การให้รางวัลและการพัฒนา ซึ่งดำเนินการวิจัยกรณีศึกษาโดยการรวบรวมข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างและการสังเกต ทำให้ได้ข้อสรุปของผลการวิจัยจากการเปรียบเทียบรูปแบบระหว่างกรอบแนวคิดทฤษฎีและข้อค้นพบที่ได้จากการนำแนวคิด

การบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้และสถานการณ์ปัญหาที่เกิดจากการบริหารผลการปฏิบัติงานในสถาบันที่ศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สำรวจองค์ประกอบของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและกิจกรรมของแต่ละองค์ประกอบ ผลจากการศึกษา พบว่า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเอเซียอาคเนย์มีการนำแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติตามองค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ (1) การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนผลการปฏิบัติงาน (2) การปฏิบัติตามแผนและการติดตามผล (3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (4) การให้รางวัลและการพัฒนา โดยทั้งสองมหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดและการสื่อสารเป้าหมายหรือแผนผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความเข้าใจและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้และกำหนดแผนงานของคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น แต่ยังมีจุดอ่อนอยู่บ้างในด้านการสื่อสารนโยบายและข้อมูลด้านแนวทางปฏิบัติที่ยังไม่ทั่วถึง และไม่มีกรอบแผนงานเพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นสาเหตุของความไม่เข้าใจและไม่เป็นความสำคัญในการเปิดรับข้อมูลด้านการบริหารของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุน

ปัญหาและอุปสรรคของการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มีสาเหตุมาจากภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาอื่น ๆ ได้แก่ คณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ควร บุคลากรของสถาบันขาดความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายผลการปฏิบัติงานเพราะขาดแรงจูงใจส่วนบุคคลและผลประโยชน์จูงใจของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ

ผลการวิจัยข้างต้นนำไปสู่ข้อเสนอแนะสำหรับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทย ดังนี้ (1) เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และทิศทางหรือวัตถุประสงค์ที่จะนำสู่ความสำเร็จควรกำหนดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับและถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในสถาบันอย่างชัดเจน (2) อธิการบดีและผู้บริหารระดับสูงควรสนับสนุนความสำเร็จตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และทิศทางการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายได้ (3) ยุทธศาสตร์ของสถาบันควรกำหนดแผนการพัฒนาผู้บริหารหรือภาวะผู้นำและแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ชัดเจน (4) ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารสายงานหลักควรสื่อสารเป้าหมายของสถาบัน โดยถ่ายทอดวัตถุประสงค์ลงไปตามสายการบังคับบัญชาให้ทั่วถึงผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน โดยกำหนดวัตถุประสงค์หลักและรวบรวมแผนพัฒนาระดับบุคคลเข้าสู่แผนปฏิบัติการ (5) ควรแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานและหน่วยงานติดตามตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญภายในสถาบันและผู้เกี่ยวข้อง โดยตรง เพื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (6) ควรกำหนดหลักเกณฑ์ของผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแยกกันระหว่างคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนให้ชัดเจนด้วยความเข้าใจรายละเอียดของงานที่ทำอย่างแท้จริง (7) การพิจารณาและตัดสินผลการปฏิบัติงานควรเชื่อมโยงกับระบบการให้รางวัล ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและแผนพัฒนามุขพลเพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและจงใจให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น (8) ควรทำการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบของเพิ่มสะสมงาน หลักเกณฑ์ผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีสื่อสารสองทาง เช่น การสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและแบบสอบถามความคิดเห็น (9) ควรมีการแจ้งผลย้อนกลับทั้งในขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผน การติดตามความก้าวหน้าและการตัดสินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้คณาจารย์และ อีกทั้งผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นสามารถปรับแผนปฏิบัติการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและวิธีการปฏิบัติงานได้

This dissertation is a case study research investigation entitled “Performance Management Systems in Higher Educational Institutions in Thailand: A Case Study of Chulalongkorn University and South-East Asia University.” Investigated are implementations of the concept of performance management (PM) Higher Educational Institutions in Thailand. Considered further are current problems associated with such implementations in both public and private Higher Educational Institutions in order to ascertain on a practical level what performance management systems would be appropriate for Higher Educational Institutions in Thailand.

Following a qualitative research approach, the researcher adopted a conceptual framework summarily epitomizing salient theoretical factors which could then be extrapolated to performance management systems. Subsequently, four essential factors or components were isolated and applied to the research problem at hand. These components are (1) the setting of goals and planning for performance; (2) implementing and monitoring the system; (3) appraisal of performance; and (4) rewarding and developing.

In as much as the current investigation involves case study research, the researcher gathered data from relevant documents, conducted semi-structured in-depth interviews, and made observations in the course of investigation. The investigation proceeded by matching empirical patterns of factual information to patterns projected in the theoretical framework adopted by the researcher. A major focus was accordingly directed towards concretely examining current implementations of performance management systems and paying especial heed to situations in which problems arose.

In this study, the researcher examined the implementation of the four components of a Performance Management System (PMS) and corresponding practical actions and processes. Consequently, overall results of this investigation showed that Chulalongkorn University and South-East Asia University have implemented according to components of goal setting and performance planning, implementing and monitoring, performance appraisal, and rewarding and developing. Both Universities recognize to convey and communicate strategic goals or performance plans to all staff as follow as their strategies so as to share perception and create plan of any division and faculty. Each component of PMS should be clearly and insightfully implemented by all

executives and subordinates. Moreover, all necessary information should be provided to all faculty members and supporting staff members in addition to urging full participation by all concerned.

The researcher determined that problems in and obstacles to full implementation stemmed from unsuccessfully setting strategic goals as a function of faulty leadership, organization culture, and human resources management. Other problems arose because faculty members and supporting staff members did not fully participate in the formulation of performance goals and the establishing of appropriate criteria for appraising performance. It was also determined that internal stakeholders failed to pay adequate attention to attaining goals because of lacunae in performance motivation. This was largely because these internal stakeholders had low levels of aspiration and were insufficiently cognizant of how good performance would accrue to the benefit of the university as a whole. It was also found that inappropriate or unclear criteria for performance appraisal were formulated, a state of affairs fitting hand-in-glove with unacceptable performance judgments.

In view of the aforesaid results of the investigation, the following suggestions are made in respect to establishing appropriate performance management systems which can be used in achieving the strategic goals of Thai higher educational institutions:

(1) Institutional goals, strategy, and other achievable directives or objectives should be formulated with full participation by managerial staff at all levels and thereupon exactly transmitted to all internal stakeholders. (2) The president and high-echelon executives should indefatigably strive to actualize strategic goals and give clear directions for tasks which are operationally

achievable. (3) Institutional strategy should clearly identify extant human resources and plan for full executive and leadership development. (4) The middle executives and operational managers should communicate institutional strategy and formulate the main institutional objectives in staggered segments to all subordinates and intercalate individual development plans with an overall operational plan. (5) An overtly specified appraisal committee and monitoring unit should be appointed from a pool of internal experts and direct key informants to the end of formulating proper quantitative and qualitative criteria for evaluating performance. (6) These criteria should be divided into differential aspects applicable to faculty members and supporting staff and should be used to formulate explicit and lucid job descriptions. (7) Considerations of and judgments on performance should be linked to a system of rewards, specified stages in career paths, and personal development plans in order to heighten morale and motivate individuals to perform at a high level. (8) Public hearings should be conducted by faculty members and members of the supporting staff in regard to portfolio or personnel file contents, performance criteria, and performance appraisal methods. These hearings should provide for reciprocal communications by means of the Internet or administered questionnaires. (9) Feedback mechanisms should be established in the course of implementation, monitoring and performance appraisals. This would lead to faculty members and supporting staff members perceiving and accepting their strengths and weaknesses to the end of enhancing performance. In addition, such mechanisms would allow middle and operational managers to make adjustments in planning and to provide for appropriate activities and practices when planning requires adjustments.