

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่สามารถกำหนดหรือกระทำการให้องค์กรสามารถไปสู่เป้าหมายความสำเร็จของของทุกองค์กรได้หรือกระทำการให้องค์กรประสบความสำเร็จไม่สามารถเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ภายใต้ปัจจัยการบริหารที่เหมือนกัน บุคคลที่จะสามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ สร้างจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เมื่อมีการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว จะต้องมีการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละคนในหน่วยงานว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด จุดประสงค์โดยรวมของการประเมินผลงาน เพื่อประเมินและให้พนักงานได้มีการพัฒนาตนเองอันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นการประเมินผลงานจึงเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารงานและการบุคคลซึ่งจะต้องปฏิบัติตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาทำงานจนกระทั่งออกจากองค์กร

ระบบที่ทำให้องค์กรสามารถทราบถึงประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคคลได้เป็นอย่างดีคือ ระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบนี้จะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ หากองค์กรใดมีระบบการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแล้วย่อมจะทำให้สามารถทราบถึงขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้ หากองค์กรใดมีบุคคลที่มีประสิทธิภาพมีความสามารถมาก ย่อมจะส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ไม่ยากนัก หากองค์กรใดได้ทราบถึงประสิทธิภาพของบุคคลที่มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่ดีหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ก็จะได้หาทางหรือวิธีการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาบุคคลต่อไป

การประเมินผลงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง โดยหลักการบริหารนั้นจะถือว่าความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถจะทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพิจารณาคุณสมบัติและพฤติกรรม เช่น ความประพฤติ ความคิดริเริ่ม ไหวพริบและดุลยพินิจ ทัศนคติและความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลนั้นประกอบด้วย เพื่อให้การประเมินผลงานนั้นเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสามารถกระตุ้นให้คนทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการและยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคคลให้

มีคุณภาพสูง เทคนิคของการประเมินผลงานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้การประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะมีสาเหตุมาจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินและวิธีการประเมินต่างๆ เช่น ผู้ประเมินไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลงาน มักจะมองว่าการประเมินผลงานเป็นสิ่งรบกวนการทำงาน หรือนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรม ทำให้ผู้ถูกประเมินมองว่าการประเมินผลงานนั้นก่อให้เกิดความลำเอียง สำหรับวิธีการประเมินผลงานก็เป็นสิ่งหนึ่งที่นำไปสู่การผิดพลาดได้เช่นกัน เช่นมาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้ไม่เหมาะสม ความยากหรือความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยแม่โจ้ จะทำการประเมินผลงานของบุคลากรในช่วงทดลองงานเท่านั้น พอผ่านการทดลองงานแล้ว ไม่มีการประเมินผลงานอีกเลย ทำให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่มีประสิทธิภาพ การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาระบบการประเมินผลงาน โดยจะเลือกศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญด้านสนับสนุนวิชาการ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานอันจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารระดับนี้ต้องมีการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงใช้ระบบการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการซึ่งมีผลดี คือ ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรและการบริหารจัดการการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและติดตามประเมินผลจากหน่วยงานทุกหน่วยงานให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรม/โครงการ/แผนงานได้อย่างเหมาะสม เป็นการรวมแผนกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกันสามารถบริหารและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นหน่วยงานและตัวบุคคล

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางในการปรับปรุง และจัดวางระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ให้มีเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาถึงความคิดเห็นต่อการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 13 คน

นิยามศัพท์

ก.พ.ร. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

การประเมินผลงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงานตามที่ได้กำหนด

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลในกอง/สำนัก/ศูนย์ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่

บุคลากร หมายถึง บุคลากรจากกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขานุการ

สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

สมรรถนะผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร

Balance Scorecard : หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่แปลงกลยุทธ์ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่

- มิติด้านพันธกิจ หมายถึง การบริหารงานตามพันธกิจของหน่วยงานให้มีประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมทั้งการกำกับดูแลตนเองที่ดี
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก
- มิติด้านประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างนวัตกรรม กระบวนการให้กับหน่วยงาน
- มิติด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย

กระบวนการในการประเมิน หมายถึง ขั้นตอนในการประเมิน เช่น การประชุม คณะกรรมการที่แต่งตั้ง การชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผล การประเมินผล การรวบรวมและสรุปผล การประชุมคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการประเมิน การมอบหมายให้คณะกรรมการแจ้งผลการประเมิน การประกาศผู้ที่มีผลการประเมินสูงสุด

ตัวชี้วัด : KPI คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร