

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็น และวิธีการในการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ตามมิติการประเมินผล 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard

ส่วนที่ 4 วิธีการสัมภาษณ์ความคิดเห็น เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Balance Scorecard

สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าเป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.50 และเพศชาย ร้อยละ 38.50 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 – 50 ปี ร้อยละ 46.20 ผู้บริหารมีสถานภาพสมรส ร้อยละ 69.20 มีการศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 76.90 มีรายได้ประจำเดือน(รวมเงินประจำตำแหน่ง) ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 69.23 และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21 – 30 ปี ร้อยละ 46.20

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติการประเมินผล 4 ด้าน

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ตามมิติการประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

มิติด้านพันธกิจ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านพันธกิจ ในเรื่องผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน ถึงร้อยละ 53.80 เรื่องผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ร้อยละ 46.20 เรื่องการนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ เท่ากับเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี ร้อยละ 53.80 มีค่าเฉลี่ยรวมในมิติด้านพันธกิจ เท่ากับ 4.46 หมายถึงเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการในเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรภายนอกหน่วยงาน ร้อยละ 69.20 และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน ร้อยละ 53.80 มีค่าเฉลี่ยรวมในมิติด้านคุณภาพการให้บริการเท่ากับ 4.42 หมายถึงเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

มิติด้านประสิทธิภาพ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านประสิทธิภาพ ในเรื่องความสามารถในการดำเนินงานตามแผน ถึงร้อยละ 61.50 ความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ร้อยละ 53.80 และระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ร้อยละ 61.50 มีค่าเฉลี่ยรวมในมิติด้านประสิทธิภาพเท่ากับ 4.51 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

มิติด้านการบริหารจัดการ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านการบริหารจัดการในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ ถึงร้อยละ 69.20 การวางแผนและการจัดระบบงาน เท่ากับความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน และการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่ ร้อยละ 61.50 ความรอบรู้และเข้าใจงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง เท่ากับความสามารถและความเหมาะสมในการ

แก้ไขปัญหา ร้อยละ 53.80 การเป็นตัวอย่งที่ดีในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 46.20 ความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับ ดูแลตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน ร้อยละ 53.80 และผู้บริหารเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านการบริหารจัดการในเรื่องความสามารถในการเป็นผู้นำ ร้อยละ 53.80 ความอดทนในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา ร้อยละ 61.50 การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบและวินัยของวิชาชีพ ของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 53.80 มีค่าเฉลี่ยรวมในมิติด้านการบริหารจัดการเท่ากับ 4.51 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยกับการนำระบบประเมินแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 61.50 เนื่องจาก การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการมีความสำคัญต่อองค์กรมาก การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาระบบการประเมินผลงาน และวิธีการในการประเมินผลงาน โดยจะเลือกศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญด้านสนับสนุนวิชาการ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานอันจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารระดับนี้ต้องมีการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และที่สำคัญคือสมรรถนะผู้บริหารซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ในการที่จะได้ทราบถึงข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการนั้นต้องใช้ระบบประเมินแบบ Balance Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

การชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมิน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินพบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินด้วยระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานถึงร้อยละ 61.50 เนื่องจากการนำระบบการประเมินผลมาใช้มีผลผูกพันกับตัวบุคคลซึ่งหมายถึงตัวผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงเห็นว่าควรมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินเพื่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้

การนำผลการประเมินประกอบการพัฒนาคุณภาพงาน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการนำผลการประเมินประกอบการพัฒนาคุณภาพงาน ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาคุณภาพงาน เกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงร้อยละ 53.80 เนื่องจากการประเมินการปฏิบัติงานชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้อย่างถูกต้อง และนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลงานในรอบต่อไป

การจัดทำคู่มือและแบบฟอร์ม

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการจัดทำคู่มือและแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ผู้บริหารเห็นด้วยกับการจัดทำคู่มือและแบบฟอร์มดังกล่าวถึงร้อยละ 69.20 เนื่องมาจากจะทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป้าหมายของการประเมิน และวิธีการประเมินที่เป็นรูปแบบเดียวกัน

การกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน เกี่ยวกับการนำระบบการ

ประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงร้อยละ 61.50 เพื่อให้เป็นการประเมินตามรอบระยะเวลาที่แน่นอน และเกิดการปฏิบัติเป็นประจำทุกปี และเป็นไปตามกำหนดการประเมินที่ได้วางแผนไว้

ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมิน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการมอบหมายให้ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมิน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ร้อยละ 61.50 เนื่องมาจากระบบการประเมินควรเป็นระบบเดียวกันเพื่อผลการประเมินที่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกันแตกต่างกันเฉพาะในรายละเอียดของงานเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการประเมินผู้บริหารระดับอื่นต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วย ร้อยละ 46.20 เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีรอบระยะเวลาการประเมินที่แน่นอน และเป็นไปตามกำหนดการประเมินที่ได้วางแผนไว้

ประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 61.50 เพื่อให้ผลที่ได้สะท้อนมุมมองของทั้งผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปและการได้มุมมองในการประเมินตนเอง นำมาเปรียบเทียบเพื่อลดความเอนเอียงของผลที่ได้จากการประเมิน

การแจ้งผลการประเมินให้ทราบ

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการแจ้งผลการประเมินให้ทราบส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงร้อยละ 53.80 เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารจะได้ทราบถึงข้อเด่น และข้อที่ควรพัฒนาตนเอง และนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตนเองเพื่อให้

หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของหน่วยงาน และสามารถนำมาใช้เป็นผลงานของผู้บริหารได้

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งถึงร้อยละ 61.50 เนื่องจากเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย และยังช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมหน่วยงานหรือองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้แล้วยังทำให้นุคลิกภายนอกที่เกี่ยวข้อง เกิดความเชื่อมั่นในหน่วยงานหรือองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ระบบการประเมินแบบ Balance Scorecard ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่มีต่อระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการนำระบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลของผู้บริหาร ก่อนที่จะมีการประเมินผลงาน ควรมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลงานทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.61 และมีความเห็นด้วย กับการนำระบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลของผู้บริหาร ได้แก่ การนำผลจากการประเมินผลงานมาใช้ประกอบในการพัฒนาคุณภาพงาน มีการกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาชี้แจงผลการประเมินให้ทราบ นำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร มีการประเมินผลงานที่เป็นระบบโดยการจัดให้มีคู่มือและแบบฟอร์ม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง วิธีการประเมินควรมีการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน และการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของระดับผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลกับการนำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ผลจากการทดสอบมีระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 ซึ่งทำให้ปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติ 4 ด้านกับการนำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผลจากการทดสอบมีระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 ซึ่งทำให้ปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ยกเว้นมิติด้านพันธกิจ ที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับนัยสำคัญที่ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาวิธีการในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยกับการนำระบบประเมินแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจาก การประเมินผลงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการกอง ทำให้ไม่เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาระบบการประเมินผลงาน และวิธีการในการประเมินผลงาน โดยจะเลือก

ศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานอันจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็น แนวทางในการจัดทำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารระดับนี้ ต้องมีการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องม ีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบ ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และที่สำคัญคือ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้อง กับผลงานวิจัยของ สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ที่ว่าการประเมินผลงานโดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพ ของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน แบบประเมินผลงานเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้ประเมินส่วน ใหญ่ใช้ประกอบในการประเมินผลงานและผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ ทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรและยังได้จัดบันทึกผลงานเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณา ประเมินผลงาน ผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งเสร็จ สิ้นการประเมินผลโดยใช้รูปแบบของการร่วมแก้ไขปัญหาในลักษณะของการปรึกษาหารือร่วมกับ ผู้รับการประเมินในการปรับปรุงวิธีการทำงานและผู้ประเมินส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปใช้ ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และของหทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ที่ว่าระบบการ ประเมินผลงานของบุคลากร ซึ่งฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบ ประเมินผลงาน ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขึ้น เงินเดือน แต่งตั้งโอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งพนักงานเก็บข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนา พนักงานและยังใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดี จุดเด่น และข้อที่ควรปรับปรุงอีก ด้วย โดยจะกำหนดผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานที่สุดเป็นผู้ประเมินผลแล้วจึงส่ง คณะกรรมการตรวจรับรองผลอีกครั้งหนึ่ง โดยนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความ ดีความชอบ การฝึกอบรม พัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งและเลื่อนระดับ

และจากผลการศึกษารวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า การ ประเมินผลงานเป็นวิธีการพิจารณาคุณค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบว่ามีความสามารถในการ ปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงานประกอบกับคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีในการปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดี ขึ้นหรือในกรณีอื่นๆ ที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะดังนี้

นโยบาย

1. ควรกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ ทั้งทั้งองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งตามมิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการบริหารจัดการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.51 เห็นด้วยกับมิติด้านพันธกิจ และมิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46 และ 4.42 ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายและตอบสนองนโยบายวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. จัดทำเป็นหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมิน พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ ให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและถือปฏิบัติ โดยมีการชี้แจง อบรม กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กับการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.61 เพื่อให้ผลการประเมินเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. มอบหมายให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการ จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วย ที่มอบให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการ ตั้งแต่การกำหนดหลักเกณฑ์ ประชุมคณะกรรมการที่แต่งตั้ง ชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผล ทำการประเมิน รวบรวมและสรุปผล ประชุมคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการประเมิน มอบหมายให้คณะกรรมการแจ้งผลการประเมินโดยอาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน และทำการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46

ผู้บริหาร

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดรูปแบบที่มาจากส่วนกลางและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพของผู้บริหารในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ การให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในองค์กร

2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และให้มีผลการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นรูปธรรม นำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานให้ดีขึ้น เพื่อให้หน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่เข้มแข็งและสนับสนุนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพในอนาคตต่อไป

3. ควรมีการทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กร

4. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะผลักดันหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูง ได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปมีผู้สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวอาจทำการศึกษารูปแบบในการประเมินอย่างเหมาะสม รวมถึงมาตรการที่นำไปใช้ ข้อดีและข้อเสนอแนะในการประเมินในรูปแบบอื่น เพื่อพัฒนาระบบการประเมินให้ตรงกับพันธกิจของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย การนำนโยบายของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติของหน่วยงานให้มากที่สุด

2. ควรมีการอบรมผู้ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินอย่างถูกต้อง เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องเที่ยงตรง ชัดเจน โดยอาจมีความจำเป็นต้องใช้วิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ

3. นำผลที่ได้จากงานวิจัยที่ได้ในครั้งนี้นำไปพัฒนาและปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจ ตัวชี้วัด ของทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถนำไปประเมินกับผู้บริหารในระดับอื่นๆ ต่อไป