

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอุดมศึกษาเป็นการศึกษาแบบหนึ่งที่ทำให้แก่คนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ในขณะที่ประถมศึกษานั้นเป็นการศึกษาสำหรับเด็กเล็ก และมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่น โดยเหตุนี้จึงมักจะมีผู้เรียกการศึกษาระดับอุดมศึกษาว่า การศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) หรือการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา (Post-Secondary Education) เพราะเป็นการศึกษาที่ต่อจากระดับมัธยม การศึกษาเป็นความพยายามที่จะสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ตามแบบต่างๆ ที่แต่ละสังคมต้องการ การอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกันเป็นความพยายามทางสังคมที่จะทำให้คนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ยอมรับแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของกลุ่มหรือสังคมที่คนเหล่านั้นอาศัยอยู่ แต่คนในวัยนี้ย่อมจะมีจินตนาการ แนวความคิดและความเชื่อต่างๆ เป็นของตนเองและมีมากกว่าวัยอื่นๆ และจะชอบออกไปปรับพิชชอบงานโดยตรง โดยเหตุนี้การอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้ผู้เรียนและผู้สอนมีอิสระและเสรีภาพรวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษา ค้นหาคำความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง บรรยายกาศต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษารวมถึงการเปิดโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ควรจะมีโดยกว้างและอย่างอิสระ ไม่ถูกรอบหรือถูกจำกัดด้วยอิทธิพลของสังคมบางกลุ่ม เพราะถ้าการคิดค้นถูกสกัดกั้นเสียแล้ว ความก้าวหน้าของความรู้และความถักก็จะหยุดชะงักกันไปทันที การศึกษาค้นคว้าความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินไปในแบบของการค้นคว้าไปถึงจุดที่ไม่รู้แล้วก็เริ่มต้นที่ความไม่รู้นั้นใหม่อีก (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ , 2522)

มหาวิทยาลัยรัฐในประเทศไทยมีการพัฒนามากกว่าร้อยปี และได้ทำหน้าที่สนองความจำเป็นในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติมามาก อย่างไรก็ตามพบว่าได้เกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นจากรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่ตายตัว รวมศูนย์ เน้นโครงสร้างแบบระบบราชการ ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ ทั้งในด้านของคุณภาพและปริมาณ (สุเมธ แยม์นุ่น และคณะ อ้างถึงใน ทินพันธ์ นาคะตะ , 2546) ซึ่งจากการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐเกิดขึ้นมาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ ข่อมขาดความอิสระในการบริหารงานหลายด้าน จึงมีความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ (วิชัย ดันศิริ, 2550) ทั้งนี้ได้มีข้อเสนอให้จัดระบบการบริหารมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นระบบราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 โดยมีหลักการสำคัญ คือ ประการแรก ให้มีคณะกรรมการจัดสรรเงินทุนมหาวิทยาลัยเป็นศูนย์กลางระหว่างรัฐบาลกับ

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 โดยการออกระเบียบโอนเงินประจำงวดของมหาวิทยาลัย 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 นอกจากนั้นในระหว่างปี พ.ศ. 2551 ก็มีการเปลี่ยนแปลงสถานภาพมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอีกคือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยที่แปรสภาพ จากหน่วยงานภาครัฐมาเป็นองค์กรในกำกับของรัฐ จะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารภายใน ทั้งในด้านของการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยการนำแนวคิดด้านการบริหารสมัยใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ไพฑูรย์ สีนลาร์ตน์ , 2551) ทั้งนี้พบว่าในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้เกิดปัญหาขึ้นหลายประการในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรด้านวิชาการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษานักวิชาการที่มีอยู่ได้ หลายคนลาออกจากมหาวิทยาลัยของรัฐ ไปทำงานที่อื่น มหาวิทยาลัยไม่สามารถดึงดูดบัณฑิตรุ่นใหม่ที่มีสติปัญญาดีให้เข้ามาเป็นอาจารย์และใช้ชีวิตเป็นนักวิชาการได้ และไม่สามารถจูงใจให้ผู้ที่อยู่ในระบบแล้วอุทิศตนและพัฒนาตนเองเป็นนักวิชาการที่เป็นเลิศได้ เนื่องจากขาดโอกาสในการทำงานวิชาการที่ดีและมีภารกิจด้านอื่นที่จำเป็นในการเลี้ยงชีพ สภาพการณ์ด้านทรัพยากรบุคลากรของมหาวิทยาลัยรัฐในช่วงเวลาที่ผ่านมาจึงอยู่ในภาวะวิกฤติ มีความสลับซับซ้อนต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ การแก้ไขที่จุดหนึ่งจุดใดอย่างเดียวยังไม่เป็นผล (จรัส สุวรรณเวลา , 2545)

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

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

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

การจัดการผลการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรอีกหลายประการ คือ การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน การทำให้ผู้บริหารเข้าใจในผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะ ของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงสามารถสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันให้กระชับมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานรับทราบและเข้าใจถึงความคาดหวังต่อพฤติกรรมและการแสดงออกและผลงานที่ถูก คาดหวังจากผู้บริหาร รวมถึงทำให้ข้อมูลสำหรับการบริหารค่าตอบแทน การปรับตำแหน่ง การ โอนย้าย หรือที่เกี่ยวข้องจะมีความชัดเจน ถูกต้องและเป็นธรรมชาติ (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 ตลอดจนสร้างและนำเสนอผลงานวิชาการที่สามารถชี้้นำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทย 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 สร้างความผูกพันของบุคลากรส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

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

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ

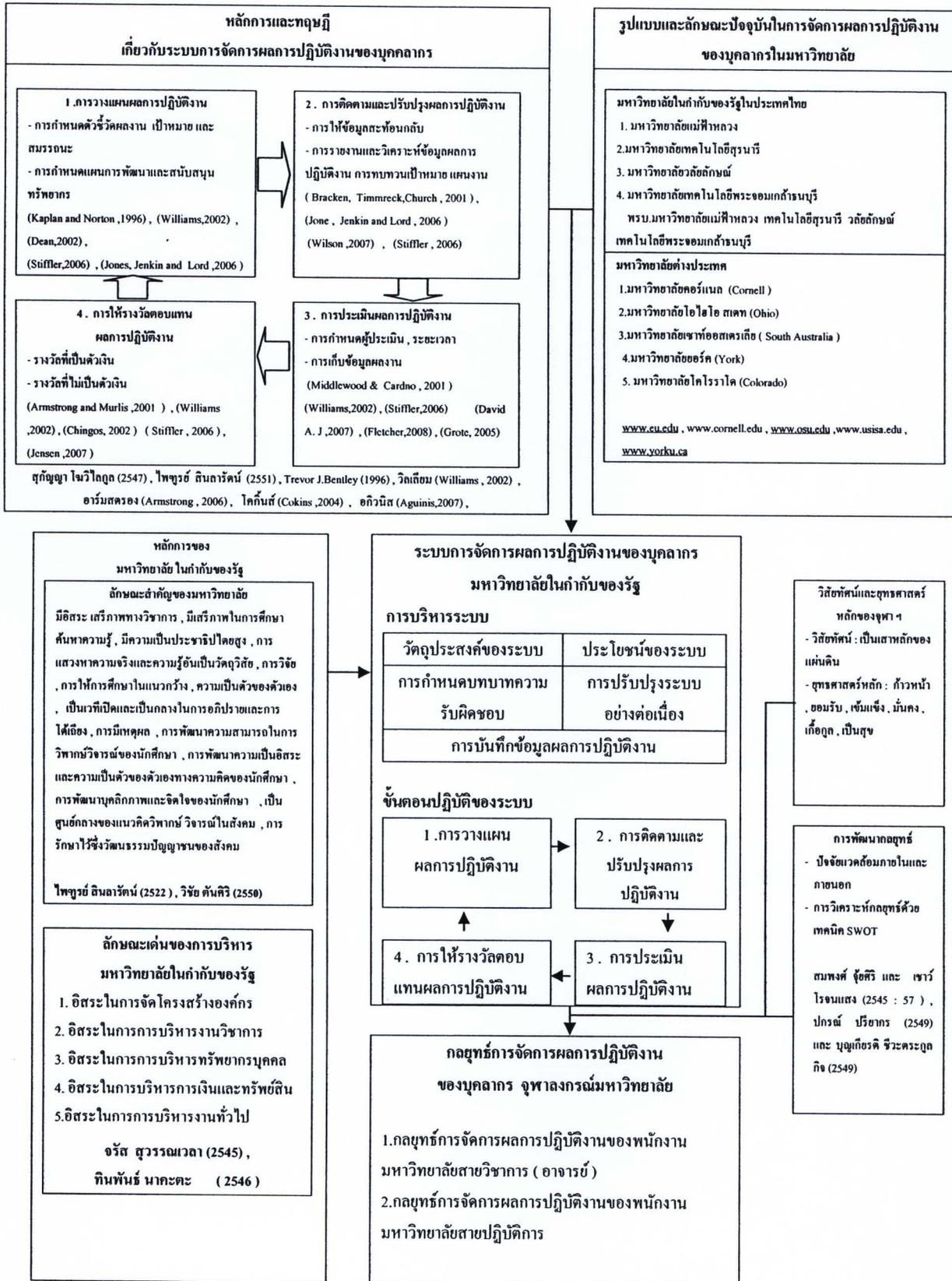
1. ศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. นำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถามในการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้มีคำถามในการวิจัยคือ

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 สีนลารัตน์ (2522) จึงชี้ให้เห็นว่าการอุดมศึกษาจำเป็นต้องจัดให้ผู้เรียนและผู้สอนมีอิสระและเสรีภาพรวมทั้งความเป็นตัวของตัวตนเอง มหาวิทยาลัยจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษา ค้นหาคำความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูงบรรยากาศต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปิดโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ควรจะมีโดยกว้าง และมีอย่างอิสระ มีเอกลักษณ์สำคัญตามที่ วิชัย ดันศิริ (2550) ได้สรุปไว้ 12 ประการ คือ การแสวงหาความจริงและความรู้อันเป็นวัตถุประสงค์ การวิจัย การให้การศึกษาในแนวทาง (liberal education) ความเป็นตัวของตัวเอง เสรีภาพทางวิชาการ เป็นเวทีเปิดและเป็นกลางในการอภิปรายและการโต้เถียง การมีเหตุผล การพัฒนาความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ของนักศึกษา การพัฒนาความเป็นอิสระและความเป็นตัวของตัวเองทางความคิดของนักศึกษา การพัฒนาบุคลิกภาพและจิตใจของนักศึกษา เป็นศูนย์กลางของแนวคิดวิพากษ์ วิจัยในสังคม และการรักษาไว้ซึ่งวัฒนธรรมปัญญาชนของสังคม

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

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยสถานศึกษาดังกล่าว ดำเนินการได้โดยอิสระ สามารถพัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ

จากลักษณะเฉพาะของการจัดการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย ประกอบกับคุณสมบัติของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีอิสระในการบริหารด้านต่างๆ สุกัญญา โทวิไลกุล (2547) ได้ชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษามีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรอื่น เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาและความสามารถสูง มีภารกิจหลักที่รับผิดชอบคือ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทะนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญเพราะเป็นการทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นงานที่ทำทาย ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ซึ่งไพฑูรย์ ลินลารัตน์ (2551) ได้ชี้ให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยจะต้องมีการปรับตัวคือ ต้องมีการบริหารจัดการในแนวใหม่ๆ ที่จะเน้นการบริหารจัดการที่ต้องให้ผู้บริหารจัดการเต็มที่ การลดต้นทุน การรีอปรับระบบ (Reengineering) แนวคิดของผู้มีส่วน ได้เสีย (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 และสามารถ สรุปได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน 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” สอดรับกันทั้งในทิศทางจากบนลงล่างและทิศทางในแนวระนาบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ วิลเลียม (Williams,2002) ได้อธิบายถึง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรอาจพิจารณาออกได้ 5 ด้านคือ การวัดเรื่องการสนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้าหมายทางกลยุทธ์ การวัดในเรื่องคุณภาพ การวัดในเรื่องจำนวน หรือปริมาณ การวัดในเรื่องประสิทธิภาพและมูลค่าเพื่อการเงิน การวัดความพึงพอใจของลูกค้าภายใน และลูกค้าภายนอก ในขณะที่ ดีน (Dean,2002) กล่าวถึงนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงาน ว่า เป็นสิ่งที่ทุกโรงเรียน จะต้องมีการให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย ของครูและเจ้าหน้าที่ช่วยระบุสิ่งที่ต้อง ปรับปรุง ช่วยในการเปิดเผยให้เห็นถึงศักยภาพของครู ระบุโอกาสในการพัฒนาช่วยสนับสนุน แนะนำในสิ่งที่อยากสำหรับการปฏิบัติงานของครู พัฒนาภาวะผู้นำและทักษะ ในการจัดการ สำหรับครูทุกระดับ และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการบรรลุถึงศักยภาพของ นักเรียนสำหรับสติฟเฟอร์ (Stiffler,2006) ได้กล่าวถึงการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการ สำหรับพนักงานแต่ละคน ว่าต้องมีการถ่ายทอดชัดเจนเป้าหมายจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่างทั่วทั้งองค์กร และสร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายบุคคล ส่วนโจนส์ เจนกิน และลอร์ด (Jones, Jenkin and Lord ,2006) ได้กล่าวถึงการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ในสถาบันการศึกษาว่า เป็นการ เปิดโอกาสให้ หัวหน้า งานและครู ได้ร่วมกัน กำหนดถึงเป้าหมาย ในบทบาท ผลลัพธ์และ ความสามารถหลักของบุคคลากรกระทำ ที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจถึงผล การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

สำหรับคุณลักษณะขององค์ประกอบในการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานแบรคเคน , ทิมเร็คและเชิร์ค (Bracken, Timmreck,Church , 2001) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการติดตามและพัฒนาผลการ ปฏิบัติงานด้วยการให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน (Multisource feedback) ว่าจะต้องอยู่บนพื้นฐานของ พฤติกรรม ที่ชัดเจน สอดรับกับเป้าหมายกลยุทธ์ ขององค์กร และจะต้องเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัด ได้โดยการสังเกตหรือการประเมิน การสะท้อนกลับควรเชื่อถือได้ ทันเวลา ชัดเจน สอดคล้อง ปฏิบัติได้ และมีความเฉพาะเจาะจง ทั้งนี้สติฟเฟอร์ (Stiffler , 2006) เสนอว่าควรมีการสนับสนุนให้ผู้จัดการใช้ระบบที่เรียบง่าย มีแผนทดแทนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญ 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) ได้ศึกษาถึงแนวทางการ โค้ช เพื่อผลการปฏิบัติงาน (Performance coaching) ว่าคือกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลค้นพบและลงมือทำในทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับพวกเขา

สำหรับคุณลักษณะขององค์ประกอบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มิดเดิลวูดและคาร์ดโน(Middlewood&Cardno,2001)ได้กล่าวถึงความซับซ้อนในการประเมินการสอน โดยเฉพาะการถกเถียง ในเรื่องของนิยาม “การสอนที่ดี” และ “ครูที่มีผลงานดี” ใครเป็นผู้ประเมิน ควรจะเก็บข้อมูลอะไร และอย่างไร ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับควรเป็นประโยชน์ทั้งแก่ครูและนักเรียนและความเชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลงาน 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 การกำหนดสัดส่วน การกระจาย (Force Distribution) จึงควรกำหนดแบบยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดการได้อย่าง เหมาะสม กับระดับ ผลงานของ สมาชิกในทีม ทั้งนี้สตีฟเฟอร์(Stiffler,2006) ได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ สำคัญของการวัดผล การปฏิบัติงานว่าการวัดผลงานขององค์กรและบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่คู่ขนานไปกับเรื่องความสอดคล้องของเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะการขับเคลื่อนผลงาน เป้าหมายขององค์กรและบุคคลจะต้องเชื่อมโยงถึงกันโดยตรง ส่วนเดวิด

(David A. J , 2007)ได้กล่าวถึงความ สำคัญของ ข้อมูล ปัจจัยที่ทำการวัดผลงาน ว่าคุณค่าของข้อมูลจะขึ้นอยู่กับมิติในการวัดภายใน แต่ละตัวชี้วัด มิติของ รายงานจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าเราจะเก็บข้อมูลดิบที่จำเป็นอย่างไร ทั้งนี้เฟลทเซอร์(Fletcher,2008)ได้ทำการศึกษาเป้าหมายของการประเมินผลงานพบว่าประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักสองประการ คือ การประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลงานและการประเมินเพื่อจูงใจ และ พัฒนา การประเมินอาจารย์ควรให้ผู้ถูก ประเมินเป็นผู้เลือกผู้ประเมินเอง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล ที่มี ความรู้ในงานและวิชาชีพ ที่ใกล้เคียงมากที่สุด และเป็นบุคคลที่ผู้ถูกประเมินให้ความนับถือ การประเมินควรประเมิน โดยบุคคล รอบข้าง (Peer review)

ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพมากกว่าหัวหน้างาน ซึ่งจะทำได้มาซึ่งการ ประเมินความเชี่ยวชาญมากกว่าการจัดอันดับควรแยกประเด็นการประเมินระหว่างบทบาทด้านวิชาชีพเฉพาะทางและบทบาทด้านการบริหารให้ชัดเจน

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

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



ในทุกภาคการศึกษา มีองค์ประกอบในการประเมิน ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน พฤติกรรมและคุณลักษณะอื่นๆ ตามลักษณะของสายงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจะแจ้งความเห็นของตนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้ประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดอายุงาน มีการประเมินผลประสิทธิภาพการสอน ทุกราชวิชาที่เปิดการเรียนการสอนประจำภาคการศึกษานั้นๆ ให้นักศึกษาเป็นผู้ประเมินในแต่ละรายวิชาเพื่อประเมินการสอน และจะสรุปผลและแจ้งผลการประเมินไปยังผู้สอนทุกคน และมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) การประเมิน การเรียนการสอนประจำแต่ละภาคการศึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ผลการประเมินการสอน อาจนำไปใช้ประกอบการพิจารณาการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ การพิจารณาความคิดความชอบประจำปี การพิจารณาการทดลองปฏิบัติงานมีประชุมทางวิชาการการประเมินการเรียนการสอน(ทุกภาคการศึกษา) เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนตลอดจนการบริหารจัดการ เพื่อประเมินผลการจัดการเรียนการสอนประจำภาคการศึกษา โดยจะประเมินทุกภาคการศึกษา และหาข้อสรุปเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ในด้านการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรด้วยการให้ทุนการศึกษา การไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และปฏิบัติการวิจัย การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Sabbatical Leave) การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ ส่วนการจ่ายค่าตอบแทน ได้แบ่งประเภทบัญชีเงินเดือนเป็น 3 ประเภท คือบัญชีเงินเดือนสายปฏิบัติการ วิชาชีพ และบริหารทั่วไป บัญชีเงินเดือนสายวิชาการ บัญชีเงินเดือนสายบริหารวิชาการนอกจากนี้ยังมีการจัดให้มีเงินประจำตำแหน่ง เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการและเงินประจำตำแหน่งบริหารวิชาการ และมีการขึ้นเงินเดือน ปีละ 1 ครั้ง ภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปีของมหาวิทยาลัย ในอัตราร้อยละจากเงินเดือนฐาน มีการกำหนดวิธีการพิจารณาจัดสรรอัตราการขึ้นเงินเดือนแก่พนักงานตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดในแต่ละปี โดยมีหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด สำหรับสวัสดิการอื่นๆ มีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าเล่าเรียนบุตรค่ารักษาพยาบาลบ้านพักบุตร สโมสรพนักงาน สถานพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน

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

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
 พิชัยสงคราม วัฒนชัย
 วันที่ 11.01.2555
 เลขทะเบียน..... 248484
 เลขเรียกหนังสือ.....

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 รถรับส่งพนักงาน และที่พักบุคลากร

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

พัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของบุคคล 3 ฝ่าย คือมหาวิทยาลัย ผู้บังคับบัญชาทุกคน ตัวพนักงาน มหาวิทยาลัยมีนโยบาย พนักงานแต่ละคนควรที่จะเข้ารับการพัฒนาน้อย 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 จะได้รับบำเหน็จความชอบเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล หรือได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งแล้วแต่กรณี

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

ทั้งนี้ ได้มีการศึกษาแนวทางการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ 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 ให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้อื่น เสนอความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมมือกับผู้อื่น จิตรับบริการ 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 ยกเว้นกรณีเกินอัตราสูงสุดของช่วงเงินเดือนที่ได้รับอยู่แล้วจะได้รับเป็นเงินก้อนไม่มีการปรับฐานเงินเดือนการแก้ไขกรณีข้อขัดแย้ง และมีการประกันคุณภาพ เพื่อทบทวนคุณภาพในการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย การจัดสรรระดับผลงานและการจ่ายเพื่อตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท (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 เป็นการสร้างพื้นฐานให้ผู้บริหารรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ปฏิบัติและสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนในการเรียนรู้และพัฒนางานในปัจจุบันของตนเอง 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 บุคลากรระบุผลงานที่ปฏิบัติได้จริงเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายและร่วมกันทบทวนเป้าหมาย ทรัพยากรที่ต้องใช้รวมถึงแผนในการพัฒนาอาชีพของบุคลากร ผู้บริหารใช้ผลการประเมินขั้นสุดท้ายสำหรับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี

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

บุคลากรปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ผู้บริหาร มีความรับผิดชอบในการสื่อสารเรื่องเป้าหมาย ลำดับความสำคัญและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน ช่วยเหลือพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แสดงบทบาทผู้นำ ทำให้มั่นใจได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ รวมถึงการสรรหาทรัพยากรที่จำเป็น และบุคลากร ถูกคาดหวังในการเข้าใจถึงบทบาทของตนเองในการบรรลุถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร่วมรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเอง มีส่วนร่วมในการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีการวางแผนและวงจรการทบทวนการจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินการจากบนลงล่าง จากแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและจากล่างขึ้นบนจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แผนการปฏิบัติงานของบุคลากรจะแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่สนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร

จากลักษณะสำคัญของมหาวิทยาลัย ลักษณะเด่นของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ องค์กรประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการ ประกอบกับข้อมูลผลการศึกษารูปแบบและลักษณะการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศในปัจจุบัน สามารถสังเคราะห์ข้อมูลและสรุปได้เป็นระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ใช้อ้องค์ประกอบและคุณลักษณะของระบบดังกล่าว เป็นกรอบและปัจจัยสำคัญในการตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบัน เพื่อเป็นข้อมูลประกอบสำหรับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามแนวทางของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่ง สมพงษ์ จ้อยศิริ และ เชาวน์ โรจนแสง (2545 : 57) ,ปกรณ์ ปรียากร (2549) และ บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) ได้มีการให้นิยามการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร การพิจารณาสภาพปัจจุบันที่เกี่ยวข้อง ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ วีเลินและฮังเกอร์(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. โดยที่มีนักวิชาการกล่าวถึงการจัดการผลการปฏิบัติงาน 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 การวิจัยนี้จึงสนใจศึกษาข้อมูลจากมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารมายาวนาน จำนวน 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)** หมายถึง การรวบรวมข้อมูลขั้นสุดท้ายจากสิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง 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. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้รูปแบบของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และแนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบสำหรับการจัดการทรัพยากรบุคลากรภายในองค์กร

