

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

มหาวิทยาลัยหรือการอุดมศึกษาเป็นการศึกษาแบบหนึ่งที่ทำให้แก่คนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ในขณะที่ประถมศึกษานั้นเป็นการศึกษาสำหรับเด็กเล็ก และมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่น โดยเหตุนี้จึงมักจะมีผู้เรียกการศึกษาระดับอุดมศึกษาว่า การศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) หรือการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา (Post-Secondary Education) เพราะเป็นการศึกษาที่ต่อจากระดับมัธยม การศึกษาคือความพยายามที่จะสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ตามแบบต่างๆ ที่แต่ละสังคมต้องการ การอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกันเป็นความพยายามทางสังคมที่จะให้คนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วก็ตาม ขอมรับแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของกลุ่มหรือสังคมที่คนเหล่านั้นอาศัยอยู่ แต่คนในวัยนี้ย่อมจะมีจินตนาการ แนวความคิดและความเชื่อต่างๆ เป็นของตนเองและมีมากกว่าวัยอื่นๆ และบุคคลจะจบออกไปรับผิดชอบงานโดยตรง โดยเหตุนี้การอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้ผู้เรียนและผู้สอนมีอิสระและเสรีภาพรวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษา ค้นหา

ความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง บรรยากาศต่างๆ เหล่านี้จะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปิดโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ควรจะมีโดยกว้าง และมีอย่างอิสระ ไม่ถูกครอบหรือถูกจำกัดด้วยอิทธิพลของสังคมบางกลุ่ม เพราะถ้าการคิดค้นถูกสกัดกั้นเสียแล้ว ความก้าวหน้าของความรู้และความคิดก็จะหยุดชะงักกันไปทันที การศึกษาหาความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินไปในแบบของการค้นคว้าไปถึงจุดที่ไม่รู้แล้วก็เริ่มต้นที่ความไม่รู้ขึ้นมาใหม่อีก (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 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 ดันศิริ, 2550) ได้สรุปเอกลักษณ์ หรือหลักการแนวคิดที่เป็นตัวชูโรงของการอุดมศึกษาโดยทั่วไปไว้ 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 สภามหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารจัดการต่างๆ 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 และไม่ป็นรัฐวิสาหกิจ เป็นนิติบุคคล และยังได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินอย่างเพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ โดยมีอิสระในการบริหารจัดการด้านต่างๆ ของตัวเอง ตาม พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย เว้นแต่เรื่องที่ต้องให้ทบวงมหาวิทยาลัยเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อความเห็นชอบ ทั้งนี้จะต้องได้รับการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานภายหลัง

2. สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้คือ ประการแรก กำหนดนโยบายและแผนในการปฏิบัติการกิจที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา รวมทั้งความต้องการของสังคม ประการที่สอง กำหนดระบบกำกับและติดตามผลการดำเนินงานและการรายงานผลที่พร้อมจะรับการตรวจสอบได้ ประการที่สาม กำกับ ติดตาม ให้การดำเนินการกิจเป็นไปตามนโยบาย 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 รัฐบาลจัดสรร เงินอุดหนุนทั่วไป ให้เพียงพอที่จะประกันคุณภาพการศึกษาไว้ได้ ถือเป็นรายได้ของมหาวิทยาลัย ประการที่สอง มหาวิทยาลัยกำหนดระบบบริหารงบประมาณการเงิน บัญชี และทรัพย์สินของตนเอง โดย ส.ต.ง. จะเป็นผู้ตรวจสอบการใช้จ่ายเงินภายหลัง ประการที่สาม รายได้ของ มหาวิทยาลัยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง ประการที่สี่ กรณีที่รายได้ไม่พอสำหรับค่าใช้จ่าย รัฐพึง จัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้เท่าที่จำเป็น ประการที่ห้า มหาวิทยาลัยถือกรรมสิทธิ์ในที่ดิน และ ทรัพย์สินได้จัดหาประโยชน์จากราชพัสดุและทรัพย์สิน และสามารถหารายได้จากแหล่งต่างๆ ได้ ด้วย ประการที่หก รัฐสนับสนุนงบประมาณ ค่าใช้จ่ายประจำในลักษณะค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา โดยมหาวิทยาลัยต้องนำรายได้อื่นมาสมทบ ส่วนค่าใช้จ่ายในการลงทุน รัฐจัดสรรให้ตามโครงการ และตามความจำเป็น รวมทั้งรัฐให้การสนับสนุนการจัดตั้งกองทุนขอยอดเงินต้นด้วย

3. การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยที่แปรสภาพจากหน่วยงานภาครัฐมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารต่างๆจากรูปแบบราชการดั้งเดิม ทั้งในด้านของการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยการนำแนวคิดด้านการบริหารสมัยใหม่มาใช้ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ , 2551)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้เกิดปัญหาขึ้นหลายประการในการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรด้านวิชาการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรักษานักวิชาการที่มีอยู่ได้ หลายคนลาออกจากมหาวิทยาลัยของรัฐไปทำงานที่อื่น มหาวิทยาลัยไม่สามารถดึงดูดบัณฑิตรุ่นใหม่ที่มีสติปัญญาดีให้เข้ามาเป็นอาจารย์และใช้ชีวิตเป็นนักวิชาการได้ และไม่สามารถจูงใจให้ผู้ที่อยู่ในระบบแล้วอุทิศตนและพัฒนาตนเป็นนักวิชาการที่เป็นเลิศได้ เนื่องจากขาดโอกาสในการทำงานวิชาการที่ดีและมีภารกิจด้านอื่นที่จำเป็นในการเลี้ยงชีพ สภาพการณ์ด้านทรัพยากรบุคคลากรของมหาวิทยาลัยรัฐในช่วงเวลาที่ผ่านมาจึงอยู่ในภาวะวิกฤติ มีความสลับซับซ้อนต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ การแก้ไขที่จุดหนึ่งจุดใดอย่างเดียวยังไม่เป็นผล (จรัส สุวรรณเวลา , 2545)

นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการจัดการทรัพยากรบุคคลในระบบราชการเช่นเดียวกับระบบราชการอื่นๆ คือ เป็นการบรรจุตามตำแหน่งที่มี

อยู่ มีรายละเอียดของงานที่มอบหมายยังไม่ชัดเจนมากนัก มีการคัดเลือกบุคลากรในวงที่ค่อนข้างแคบ การคัดเลือกยังไม่มีส่วนที่รับประกันคุณภาพได้เต็มที่ เมื่อได้รับการบรรจุแล้วก็จะอยู่ไปตลอดอายุเกษียณ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งใช้เวลานาน การประเมินตรวจสอบในเชิงของคุณภาพยังมีไม่มากนัก การให้รางวัลและการจูงใจเพื่อให้สร้างงานวิชาการยังมีไม่มากและชัดเจนพอ สภาพการทำงานยังเป็นแบบงานประจำเป็นหลัก การจัดการทรัพยากรบุคคลในลักษณะนี้ไม่กระตุ้นให้บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาได้ผลิตและสร้างผลงานอย่างมากพอ สภาพเหล่านี้คือปัญหา และข้อจำกัดของการจัดการทรัพยากรบุคคลในมหาวิทยาลัยของรัฐ

ดังนั้นภายหลังจากการเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยรัฐเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลจากรูปแบบเดิมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ข้างต้น เพราะทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญอย่างมาก นั่นคือคณาจารย์จะเป็นกลุ่มบุคลากรที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของอุดมศึกษา คือความเป็นเลิศทางวิชาการ กลุ่มผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันนโยบายความเป็นเลิศทางวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานบริการทางวิชาการอื่นๆ ก็จะเป็นกำลังสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในทุกๆ ด้าน การจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งของสถาบันอุดมศึกษา (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2546) นอกจากนี้ยังพบว่าทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากองค์กรอื่นคือ บุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับสูง มีภารกิจหลักที่รับผิดชอบคือ การสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการทะนุบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม ซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญเพราะเป็นการทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสังคม สร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ให้แก่สังคม การจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นงานที่ทำทนาย (สุกัญญา โทวีไลกุล, 2547) ดังนั้นการพัฒนาการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจึงมีความจำเป็น เพื่อรักษาคณิศ ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร (ทินพันธ์ นาคาตะ, 2546)

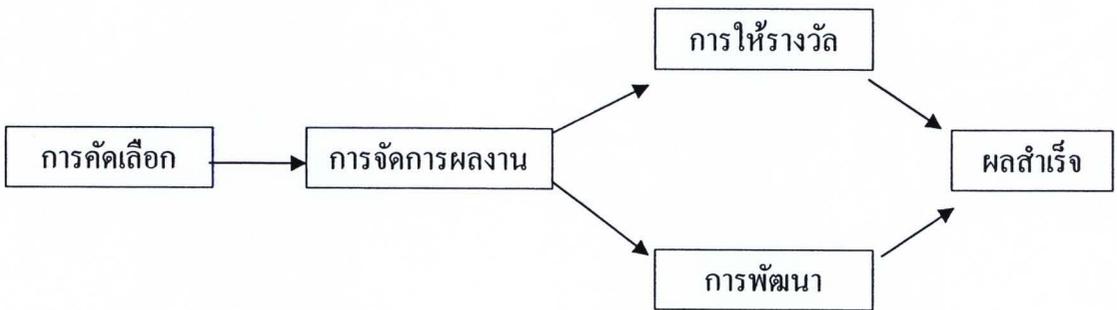
3.1 ความหมายและรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

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

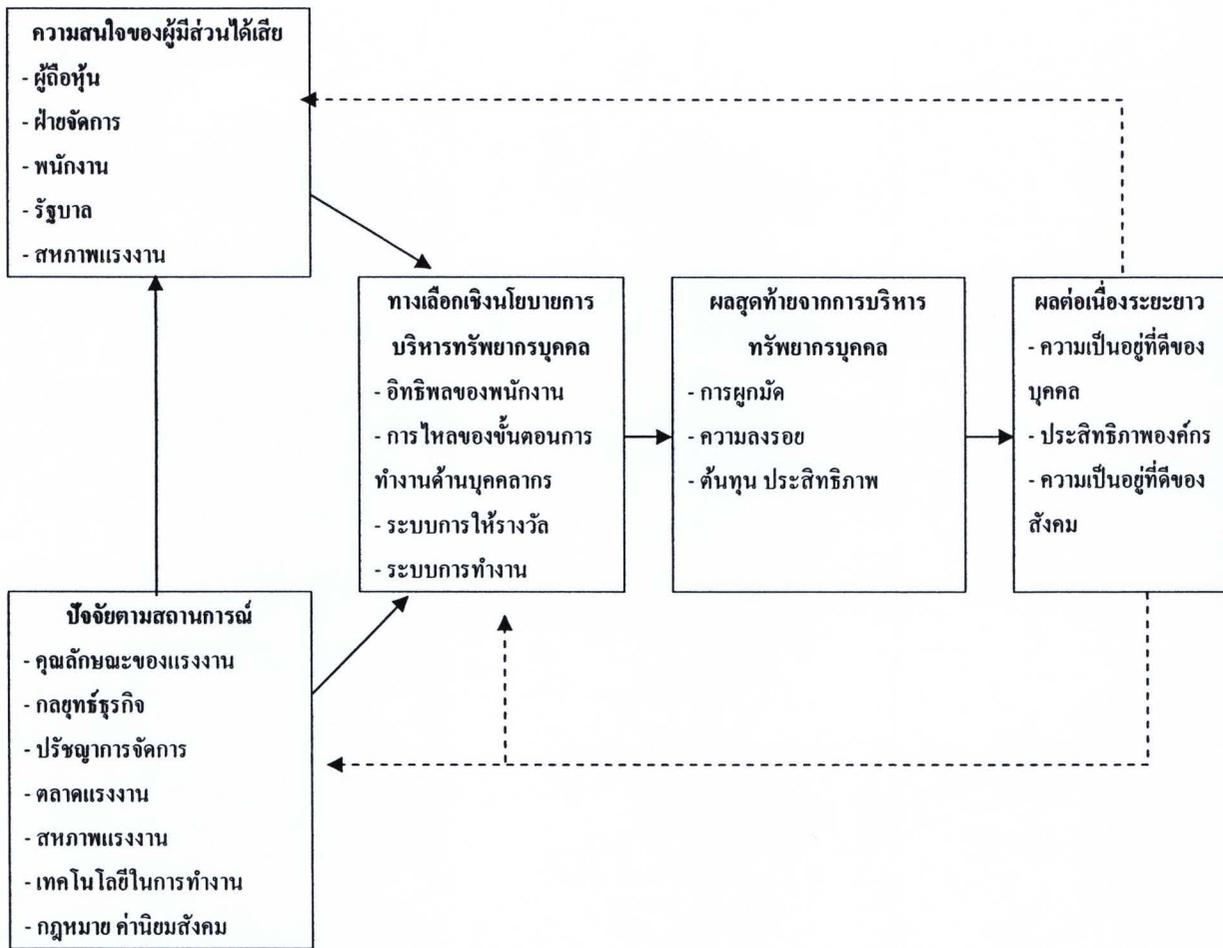
1. รูปแบบของมิชิแกนสกูล (Michigan School) เสนอให้ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และโครงสร้างองค์กรควรจะถูกจัดการในรูปแบบที่เข้ากันได้พอดีกับกลยุทธ์องค์กร ทั้งนี้มีการ อธิบายวงจรด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการทั่วไปที่ใช้ในทุกองค์กร ดัง แผนภาพ



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 ซึ่งแรงกดดันนี้ทำให้ต้องมองเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในระยะยาวและพิจารณาในฐานะที่เป็นสินทรัพย์ที่มีศักยภาพมากกว่าเพียง ค่าใช้จ่าย และเห็นว่าหัวหน้าสายงานหลักทุกระดับจะต้องเข้ามารับผิดชอบในการตัดสินใจและ ดำเนินการซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธรรมชาติของความสัมพันธระหว่างองค์กรและพนักงาน



แผนภาพที่ 2.2 วงจรด้านทรัพยากรบุคคล รูปแบบของฮาวาร์ดสตูก (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

รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลฮาวาร์ดสตูก นี้เน้นข้อเท็จจริงว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องเป็นความใส่ใจของการจัดการ โดยทั่วไป ไม่ใช่เฉพาะหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเท่านั้น

3.2 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

อาร์มสตรองได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้กล่าวถึงเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ดังนี้ (Armstrong , 2006)

- 1) ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นแหล่งของความสามารถขององค์กรที่จะทำให้องค์กรได้เรียนรู้ และใช้ให้เกิดประโยชน์ใหม่ๆ
- 2) การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะ ที่กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร จะเป็นสิ่งที่กำหนดว่าองค์กรจะแข่งขันได้อย่างไร
- 3) ทุมนมนุษย์เป็นการแสดงถึงปัจจัยด้านมนุษย์ในองค์กร 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

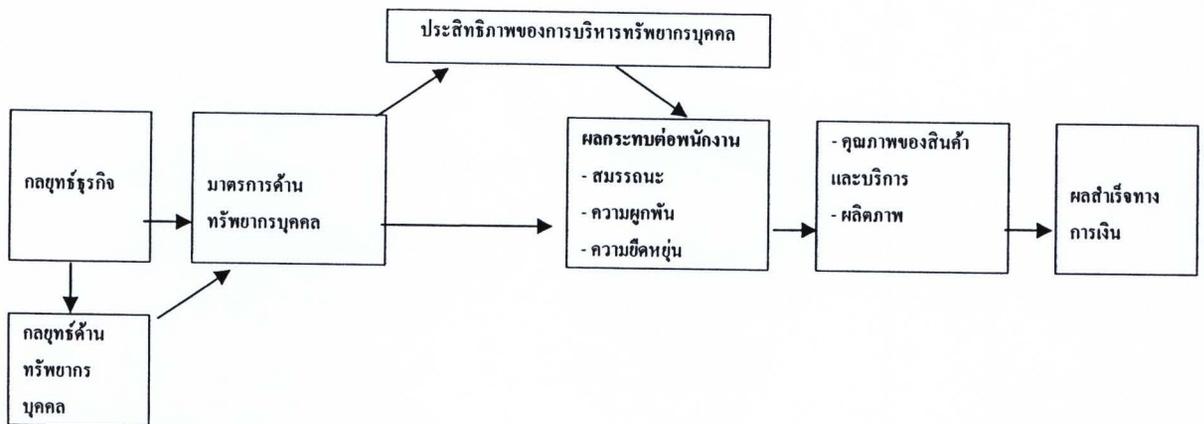
ผู้วิจัย	วิธีการวิจัย	ผลการวิจัย
Arthur (1990, 1992,1994)	ประเมินผลกระทบของประสิทธิภาพแรงงานและปริมาณของเสียจากการผลิตและอ้างอิงถึงการมีอยู่ของกลยุทธ์การผูกพันระดับสูงและการควบคุมของบริษัทเหล็กในอเมริกา 20 บริษัท	องค์กรที่มีกลยุทธ์การผูกพันระดับสูง มีระดับผลิตภาพและคุณภาพสูงกว่าอย่างมีนัยสำคัญกว่าองค์กรที่มีกลยุทธ์การควบคุม

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	มาตรการด้านทรัพยากรบุคคล แสดงค่านัยสำคัญในความสามารถในการทำกำไร(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 ทักษะ 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 - การนำเอา นโยบายและมาตรการ 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



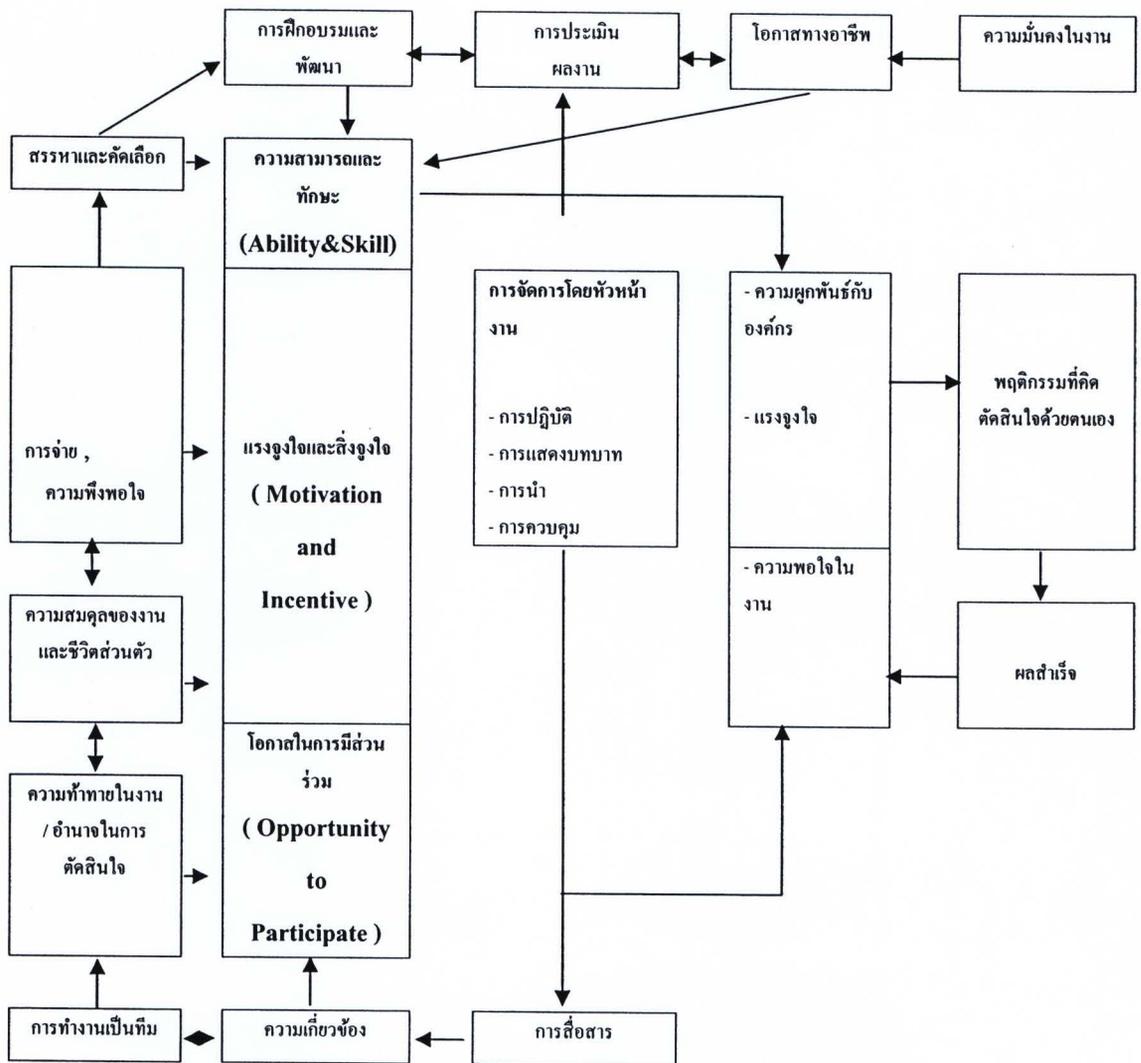
แผนภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลสำเร็จ

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

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

เพอร์เซลล์ (Purcell, 2003) ได้เสนอแนวคิดเรื่องผลสำเร็จในการทำงานว่าเป็นส่วนประกอบของ ความสามารถ (Ability) + แรงจูงใจ (Motivation) + โอกาส (Opportunity) ซึ่งแสดงได้ดังแผนภาพ 2.4 เป็นการเสนอรูปแบบเรื่องผลสำเร็จในการทำงานว่าเป็นส่วนประกอบของความสามารถ (Ability) + แรงจูงใจ (Motivation) + โอกาส (Opportunity) - AMO โดยพบว่านโยบายหรือมาตรการด้านนอก 11 ด้านได้ถูกระบุขึ้นเพื่อป้อนเข้าสู่ AMO และสิ่งสำคัญประการที่สองของรูปแบบก็คือส่วนของ “หัวหน้าสายงานหลัก” ซึ่งถูกให้ความสำคัญเนื่องจากในความเป็นจริงนั้นนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลทุกเรื่องจะถูกประยุกต์สู่การปฏิบัติโดยหัวหน้างานเหล่านี้ ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้ นโยบายมีชีวิต 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 และกำหนดเนื้อหาเฉพาะที่ทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนา กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะมุ่งเน้นไปที่ความตั้งใจเฉพาะขององค์กรว่าสิ่งใดที่จำเป็นต้องทำและสิ่งใดที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเรื่องทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจะกำหนดว่าสิ่งใดที่องค์กรตั้งใจจะทำเกี่ยวกับนโยบายและกระบวนการการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร และสิ่งเหล่านี้จะบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจและระหว่างกันเอง ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวแบ่งออกได้ 2 รูปแบบ คือ

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

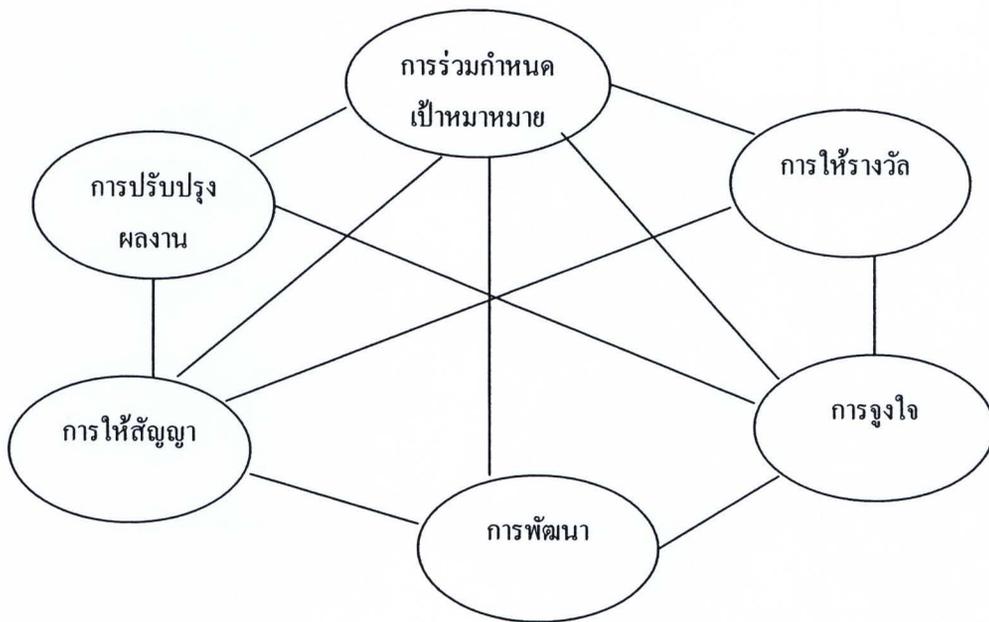
กลยุทธ์เหล่านี้เป็นกลยุทธ์ในภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการกลยุทธ์เฉพาะด้านของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในเรื่องการสรรหา การเรียนรู้และพัฒนา การให้รางวัล การบริหารความสัมพันธ์พนักงาน ซึ่งจะเข้ามาเป็นส่วนสนับสนุนเพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวประสบความสำเร็จ ซึ่งการบูรณาการดังกล่าวมีสองรูปแบบคือการบูรณาการในแนวตั้ง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

การบูรณาการในแนวตั้ง (Vertical Integration) สามารถพิจารณาได้สองรูปแบบคือการบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และการบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ธุรกิจ

1) การบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร (Culture integration) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ขององค์กร 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 เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะชนะในสงครามแย่งชิงคนเก่งได้อย่างไร การสรรหาบุคลากร เป็นการชักจูง เชิญชวน และรักษาคคนมีคุณภาพ สูงไว้กับองค์กร การเรียนรู้และพัฒนา เป็นการจัดสภาพแวดล้อมที่พนักงานถูกกระตุ้นให้เรียนรู้และพัฒนา การให้รางวัล เป็นการกำหนดว่าองค์กรต้องทำอะไรในระยะยาว เพื่อพัฒนานโยบายด้านค่าจ้าง ให้สอดรับ

กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย การบริหารพนักงานสัมพันธ์ เป็นการกำหนดความตั้งใจที่องค์กรจะทำและจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน เป็นต้น

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทหนึ่งที่มีลักษณะบูรณาการกระบวนการภายในของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล 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) กล่าวว่าคำว่าผลการปฏิบัติงาน (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) ซึ่งส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่เป้าหมายและมีบางส่วนมุ่งเน้นที่กระบวนการ 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 มุมมองคือการจัดการผลการปฏิบัติงานในฐานะระบบเพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กร การจัดการผลการปฏิบัติงานในฐานะระบบเพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคคล และการจัดการผลการปฏิบัติงานในฐานะระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่บูรณาการเข้ากับบุคคล

โคกินส์ (Cokins ,2004) กล่าวว่าไว้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงาน หมายถึงกระบวนการของการจัดการให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เป็นวิธีการแปลงแผนงานไปสู่ผลสำเร็จ

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

อากุอินิส (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 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การให้เล็กหรือแบนราบลงทำให้ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องกับควบคุมและผลักดันผลการปฏิบัติงาน 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 รวมถึงการที่ระบบการประเมินลำสมัย

4. สาเหตุจากการไม่ให้ความสำคัญแก่ผลงานชั้นเลิศ การตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งผิดพลาด มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่ความรู้ไม่เพียงพอ ล้มเหลวในการให้ความสำคัญในเรื่องศักยภาพ ล้มเหลวในการพัฒนาด้วยการฝึกอบรม และการเกิดสภาพปัญหาความคับข้องใจเนื่องจากการประเมินที่ไม่ชัดเจนและ โอนเอียง

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 สามารถสื่อสารในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานและองค์กรโดยภาพรวม
3. นิยามของงานและเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลมีความชัดเจนมากขึ้น พนักงานสามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมที่แสดงออกและผลงานที่ถูกคาดหวังจากงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการเข้าใจถึงปัจจัยที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง
4. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบมีการพัฒนาตนเองจากข้างในอย่างต่อเนื่อง ด้วยกิจกรรมการพัฒนาตลอดกระบวนการของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้เข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดแผนงานในอนาคตได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น
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 ทำลายสมมุติฐานของกลยุทธ์ และสร้างให้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปจะเห็นได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากบุคลากร ก่อให้เกิดความชัดเจนในการสื่อสารภายในทุกระดับขององค์กร ตอบสนองอย่างเหมาะสมต่อพฤติกรรมและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานข้อเท็จจริง ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิต และขวัญกำลังใจของบุคลากร รวมถึงความสำเร็จร่วมกันของทั้งบุคลากรและองค์กร

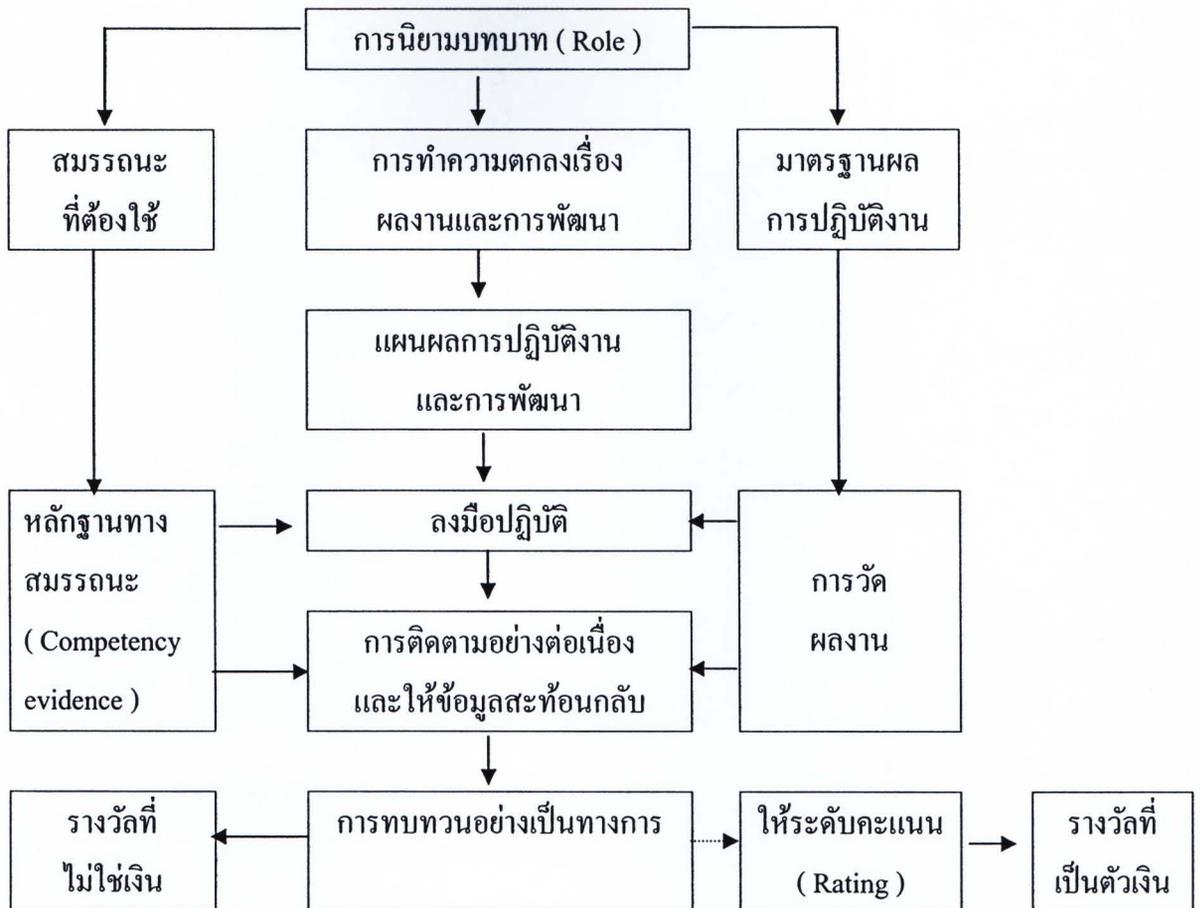
1.4 รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงาน

อาร์มสตรอง (Armstrong ,2006) กล่าวถึงการจัดการผลการปฏิบัติงานว่าเป็นรูปแบบกระบวนการโดยธรรมชาติของการจัดการ โดยประกอบไปด้วยกิจกรรมพื้นฐานในลักษณะของวงจรที่มีความต่อเนื่องกัน (ContinuousCycle) ตามที่วิลเลียม เดมมิง (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

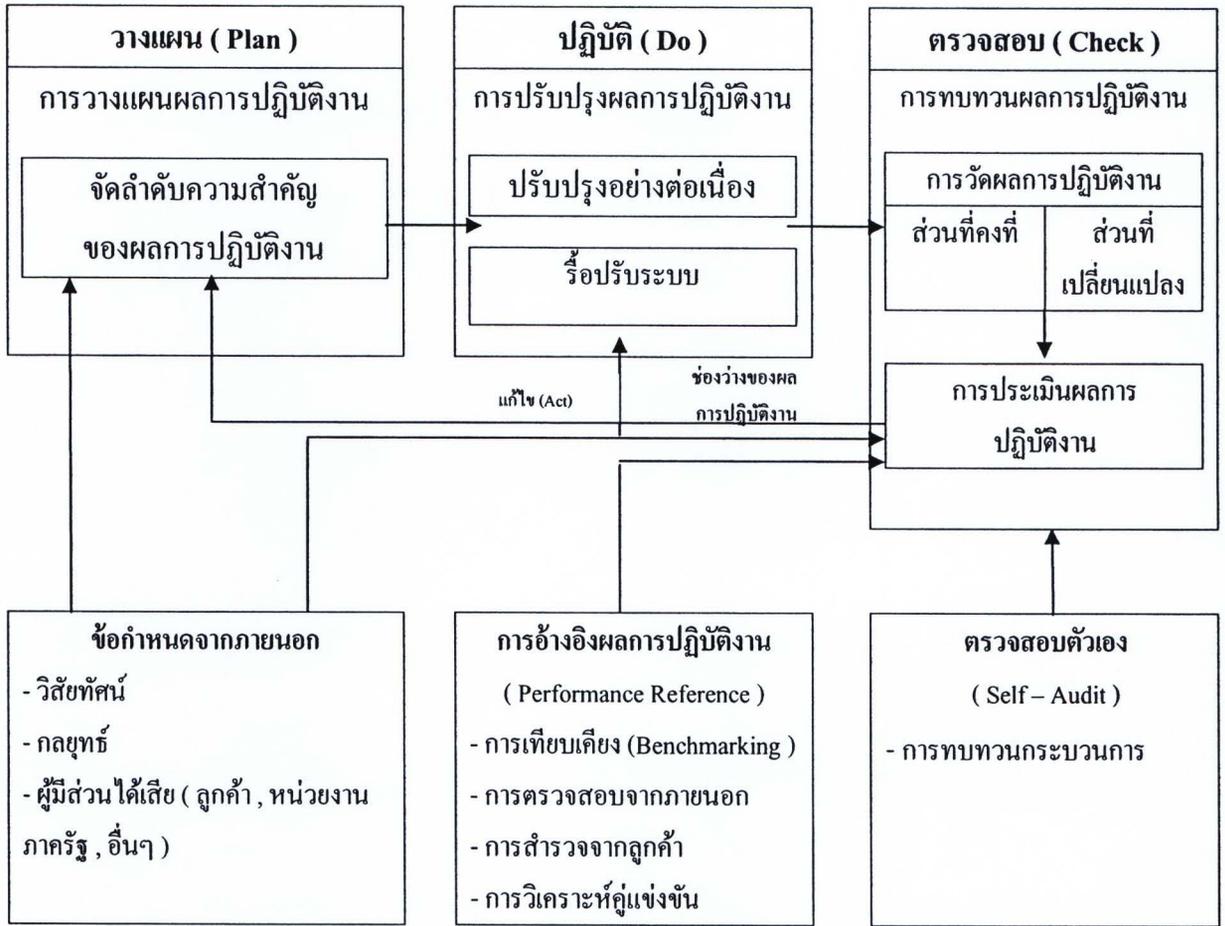
2. การจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการร่วมกันแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้ข้อมูลสะท้อนกลับและปรึกษาหารือ



แผนภาพที่ 2.6 แสดงการจัดการผลการปฏิบัติงานในรูปแบบความต่อเนื่องของกระบวนการ (Armstrong , Performance Management : key strategies and practical guidelines , 2006)

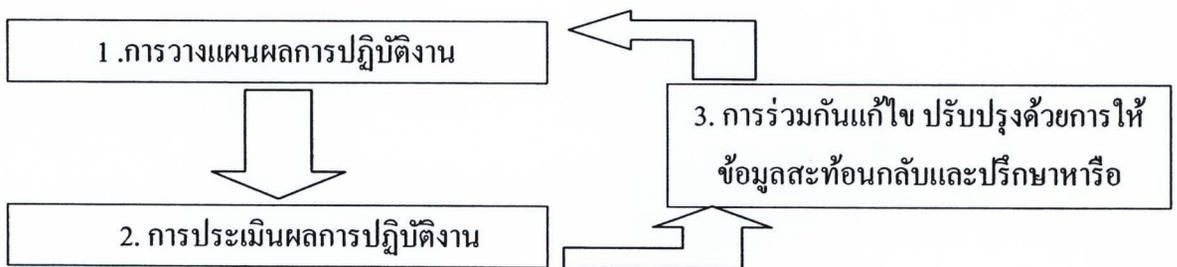
3. การจัดการผลการปฏิบัติงานแบบการบูรณาการองค์กรและบุคคล ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การออกแบบ การดำเนินงานและปรับปรุงผลงาน การทบทวนผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน





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 • ภารกิจ • กลยุทธ์ • เป้าหมายขององค์กรและการสื่อสาร 	<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 เพื่อการปรับปรุงงานพื้นฐานในระดับหน่วยงาน ในขณะที่ข้อมูลด้านการเงินจะถูกใช้โดยผู้บริหารอาวุโส ซึ่งโดยรวมข้อมูลทั้งสองประเภทนี้จะเป็นข้อมูลย้อนกลับในระยะสั้น ทั้งนี้พนักงานทุกระดับจะต้องเข้าใจผลต่อเนื่องทางการเงินที่เกิดจากการตัดสินใจและลงมือทำของตน ในขณะที่ผู้บริหารก็ต้องเข้าใจปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จทางการเงินระยะยาว โดยวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรจะถ่ายทอดมาจากระดับบนสู่ระดับล่าง และขับเคลื่อนโดยพันธกิจและกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ (Business Unit) แปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ของหน่วยธุรกิจให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยด้านการเงินต้องพิจารณาว่าจะเน้นเรื่องรายได้ การเติบโตทางการตลาด ผลกำไร หรือกระแสเงินสด ส่วนด้านลูกค้า จะต้องแสดงให้เห็นว่าจะเน้นลูกค้ากลุ่มไหน ต้องตัดสินใจว่าจะแข่งขันในตลาดใด และเมื่อวัตถุประสงค์ด้านการเงินและการตลาดกำหนดขึ้นมาแล้ว จึงจะทำการระบุวัตถุประสงค์ด้านกระบวนการทางธุรกิจภายใน ซึ่งส่วนมากจะต้องมีการริเริ่มกระบวนการใหม่ๆ ขึ้นมาเพื่อการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าว และสุดท้ายจะเป็นการเชื่อมโยงไปสู่วัตถุประสงค์ด้านการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งองค์กรจะต้องลงทุนเรื่องคน ระบบ ซึ่งจะก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อลูกค้าและผู้ถือหุ้น ทั้งนี้จะต้องมีการสื่อสารและเชื่อมโยง เป็นการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรด้วยสื่อประเภทต่างๆ เพื่อส่งสัญญาณไปยังพนักงานทุกคนให้เข้าใจวัตถุประสงค์ ระดับบนและสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ระดับล่างที่สนับสนุนต่อกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ ซึ่งความพยายามของทั้งองค์กรนี้จะถูกเชื่อมโยงเข้ากับภารกิจริเริ่มสร้างกระบวนการใหม่และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

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

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

วิลเลียม (Williams,2002) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะต่างๆ ขององค์ประกอบในการจัดการผล การปฏิบัติงาน โดยกล่าวถึงผลการปฏิบัติงานระดับองค์กรว่าสามารถพิจารณาได้ในหลายรูปแบบ ทั้งในลักษณะของผลลัพธ์ ผลกระทบ กำไร กระบวนการและขั้นตอนภายใน โครงสร้างองค์กร ทัศนคติพนักงาน การตอบสนองขององค์กรต่อปัญหาภาวะแวดล้อม 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 พัฒนาภาวะ ผู้นำและทักษะในการจัดการสำหรับครูทุกระดับ และสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อ การบรรลุถึง ศักยภาพของนักเรียน

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

เก็บ ข้อมูลจาก บุคคลอื่นเช่น นักเรียนและเพื่อนครู หัวหน้าทีมควรเข้าไปสังเกตการณ์การสอนในชั้นเรียน การสังเกตการณ์ควร พุคคยตกลงกันเบื้องต้นก่อนเกี่ยวกับเป้าหมายของการเรียนข้อตกลง เรื่องที่จะเน้นในการสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 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 เป็นขั้นตอนที่มุ่งใจและพัฒนาบุคลากร สร้างให้รู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง มีความรู้สึกว่าตนเองได้รับความใส่ใจและรับฟัง และทำให้มีความชัดเจนต่องานในอนาคต

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

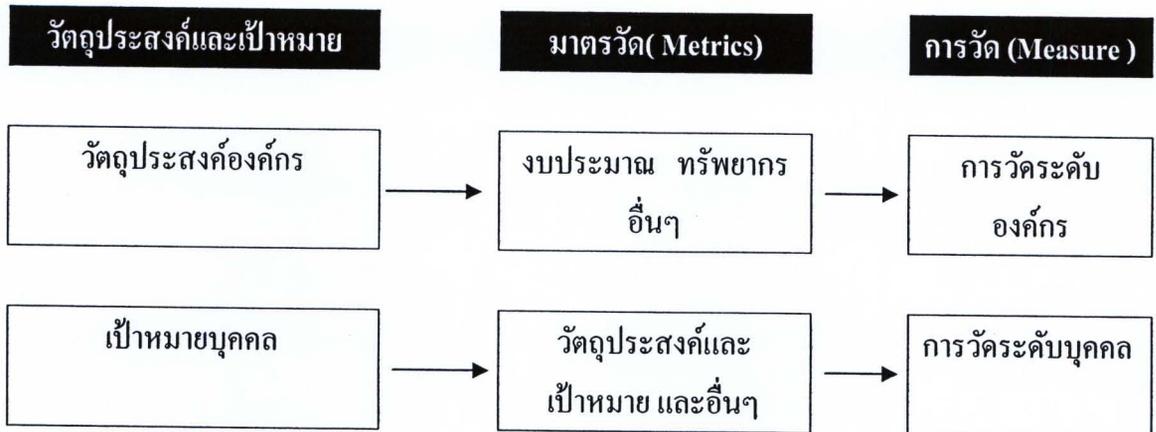
โกรท (Grote, 2005) ได้ศึกษาถึงการกำหนดสัดส่วนการกระจายของผลลัพธ์การประเมินผลงาน (Force distribution) ว่าคือการกำหนดเกณฑ์การกระจายของระดับผลการประเมิน ไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้บริหารให้ผลการประเมินเน้นหนักไปทางดีเกือบ ทั้งหมด แต่การกำหนดการกระจายผลการประเมินไว้ล่วงหน้าดังกล่าวก็จะเกิด ผลกระทบตามมา 2 ด้าน คือ กรณีหน่วยงานหรือองค์กร ไหนมีพนักงานที่มีผลงานแย่ แต่ก็ต้องจัดสรรให้พนักงานส่วนหนึ่งมีผลงานดี หรือกรณีหน่วยงาน ไหนที่มีพนักงานดีทั้งหมด 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 (Stifmer, 2006) ได้สรุปลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance management) ไว้ดังนี้คือมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สำหรับพนักงานแต่ละคน มีการถ่ายทอดคดหลั่นเป้าหมายจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่างทั่วทั้งองค์กร และสร้างความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายบุคคล มีการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน มีการประเมินสมรรถนะ (Competency) กำหนดค่าระดับและค่าน้ำหนัก การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินเพื่อวางแผนการพัฒนา มีการสนับสนุนโดยผู้จัดการ การใช้ระบบพี่เลี้ยง มีแผนทดแทนบุคลากรในตำแหน่งงานที่สำคัญ มีการจัดการระดับตำแหน่ง การไหลของงาน มีการรายงานและการวิเคราะห์ผลความคืบหน้าในการปฏิบัติงาน

นอกจากนั้นสติฟเฟอร์ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการกำหนดเป้าหมาย คือการสร้างสอดคล้อง (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 เพราะสิ่งที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายทางกลยุทธ์ก็คือบุคคลในองค์กรนั่นเอง การสร้างความสอดคล้องในระดับบุคคลประกอบไปด้วยการลดหลั่น (Cascading) ของวัตถุประสงค์องค์กรลงสู่เป้าหมายระดับบุคคล เมื่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรถูกกระจายไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร ก็จะมีบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในแต่ละวัตถุประสงค์ของตำแหน่ง นั่นคือการลดหลั่น (Cascading) วัตถุประสงค์ลงสู่เป้าหมายระดับบุคคล การกำหนดน้ำหนักและเป้าหมายของแต่ละบุคคล 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 และปรับแก้ได้ตลอดวงจรจัดการผลการปฏิบัติงาน การกำหนดและ บันทึกรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาระดับบุคคลซึ่งจะสนับสนุนต่อการบรรลุ เป้าหมายที่ได้ตกลง กันไว้ได้อย่างดีที่สุด การระบุทรัพยากรและการสนับสนุนที่จำเป็น ต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย ทั้งนี้เป้าหมายของครูจะต้องมีความชัดเจน (Specific) วัดได้ (Measurable) บรรลุถึงได้ (Achievable) สอดคล้องกับความเป็นจริง (Realistic) และมีกำหนดระยะเวลาชัดเจน

เฟลทเชอร์ (Fletcher,2008) ได้ทำการศึกษาเป้าหมายของการประเมินผลงานพบว่า ประกอบไปด้วยเป้าหมายหลักสองประการ คือการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลงาน และการประเมินเพื่อจูงใจและพัฒนา 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 ในหลายกรณี โดยเฉพาะผลงานด้านการสอน ในสถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถ เชื่อมโยงได้โดยตรงกับนโยบายของรัฐบาล องค์กรการศึกษามักจะมีระดับการบังคับบัญชาที่น้อย ไม่เน้นเรื่อง “การจัดการ” และค่านิยมในการทำงานภายในองค์กร สาธารณะมีความหลากหลาย บางครั้งได้รับอิทธิพลจากเรื่องเหตุผลว่าทำไมและอย่างไรบุคคลจึงจะมาทำงานให้องค์กรสาธารณะ และองค์กรทางการศึกษา

นอกจากนี้เฟลทเซอร์ ยังได้กล่าวถึงแนวทางในการประเมินผลงาน ที่มีความเป็นวิชาชีพสูง (Professional) รวมถึงอาจารย์ในมหาวิทยาลัย เนื่องจากลักษณะของงาน ส่วนนี้มักจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองสูง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามมาตรฐานและ จริยธรรมของวิชาชีพ ใช้ความรู้และทักษะเฉพาะทาง อำนาจและสถานะขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของตนเอง และหากบุคคลเหล่านี้มาทำงานในองค์กรที่มีลักษณะโครงสร้างแบบดั้งเดิม 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 แต่ควรประเมินเพื่อการพัฒนามากกว่าเพื่อการให้รางวัลทดแทน

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

4. ให้ผู้ถูกประเมินเป็นผู้เลือกผู้ประเมินซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ในงานและวิชาชีพที่ใกล้เคียงมากที่สุดและเป็นบุคคลที่ผู้ถูกประเมินให้ความนับถือ

5. การประเมินควรประเมินโดยบุคคลรอบข้าง (Peer review) ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพมากกว่าหัวหน้างาน ซึ่งจะทำได้มาซึ่งการประเมินความเชี่ยวชาญมากกว่าการจัดอันดับ

6. ควรแยกประเด็นการประเมินระหว่างบทบาทด้านวิชาชีพเฉพาะทางและบทบาทด้านการบริหารให้ชัดเจน

วิลเลียม (Williams,2002) ได้แบ่งประเภทของผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) เป้าหมายของงาน 2) พฤติกรรมและสมรรถนะที่ใช้ในการทำงาน โดยเป้าหมายของงาน จะเป็นผลที่ถูกคาดหวังว่าจะได้ออกมาจากการทำงาน ซึ่งที่มาจากสองทางคือเป้าหมายที่ถ่ายทอดลงมาตามลำดับขั้นของโครงสร้างองค์กรจากบนลงล่าง และเป้าหมายในระดับกระบวนการทำงานในแนวนอน ดังนั้นการพิจารณากำหนดเป้าหมายจึงต้องพิจารณาในเชิงบูรณาการจากทั้งสองด้านคือจากบนลงล่างและในระดับกระบวนการทำงาน ทั้งนี้คุณลักษณะของเป้าหมายซึ่งเป็นผลที่ถูกคาดหวังว่าจะได้ออกมาจากการทำงาน 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 บทบาทที่ต้องการใน งาน	- ต้องมั่นใจว่าข้อมูล มีความถูกต้องเมื่อเปรียบ เทียบกับระดับผลงาน ที่ได้ตกลงกัน

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"> • สนับสนุนให้ผู้เรียนเสนอแนะว่าการฝึกสอนควรดำเนินการอย่างไร
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"> • มุ่งเน้นที่ผู้เรียนและ กำหนดการ

กระบวนการ	ทักษะ	ความรู้	ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	<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 , เจนกินส์และลอร์ด 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 • ความสามารถในการท้าทายและเผชิญหน้า • 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 กำหนดนัดหมายให้เห็นพร้อมกันเพื่อให้เกิดการเตรียมตัวอย่างดี และสามารถให้ความสนใจในกระบวนการทบทวนอย่างเต็มที่ ระยะเวลาในการทบทวนไม่ควรนานเกินไป การทบทวนควรเริ่มต้นด้วยเรื่องราวทั่วไป เพื่อให้ทั้งสอง ฝ่ายผ่อนคลาย ควรเริ่มต้นด้วยการให้ครูทบทวนตนเอง บทเรียนครั้งล่าสุด และการ พุดคุยควรรวม ไปถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและปัญหาของครู การไม่บรรลุเป้าหมาย แนวคิดเพื่อ การแก้ไข เป้าหมาย ที่เป็นไปได้ในอนาคต และควรมีการสรุปประเด็นสำคัญในการพูดคุย

แบรคเคน , ทิมเร็คและเชิร์ช (Bracken, Timmreck, Church , 2001 1: 34) ได้กล่าวถึงรูปแบบการติดตามและพัฒนาผลการปฏิบัติงานด้วยการให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน (Multisource feedback) ว่าควรพิจารณา ถึงเป้าหมายในการใช้ระบบ เช่นต้องการใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร การเปลี่ยน วัฒนธรรม องค์กร การประเมินผลงาน การคัดเลือกบุคลากร เป็นต้น ซึ่งวัตถุประสงค์ ในการใช้แต่ละประเภทจะส่งผล ต่อการออกแบบระบบที่เหมาะสมแตกต่างกันไป ทั้งนี้ เขาได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการให้ 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 นอกจากนี้การเลือกผู้ประเมินก็จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน

4. ข้อมูลในการสะท้อนกลับควรมีลักษณะที่เชื่อถือได้ ทันเวลา ชัดเจน สอดคล้อง ปฏิบัติได้ และมีความเฉพาะเจาะจง

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

1. เทคนิคการฟัง ต้องฟังด้วยความตั้งใจและตื่นตัว (active listening) ทั้งนี้มีการแบ่งการฟังออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งโค้ชจะต้องฟังในระดับที่ 4-5 คือ ระดับที่ 1 การฟังเพื่อรอให้เราหยุดพูด ผู้ฟัง มีประเด็น ของตนเอง และต้องการ พูดเรื่องตนเอง ระดับที่ 2 ประเด็นยังเป็นของผู้ฟัง คิดในเรื่องเดียวกับเรา 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 มาก ยิ่งขึ้น

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

1. ใครเป็นผู้ประเมิน โดยบางประเทศเช่นแอฟริกาใต้ จีน ใช้รูปแบบการประเมินโดยคณะกรรมการ เนื่องจากเหตุผลทางวัฒนธรรมและการเมือง

2. ควรจะเก็บข้อมูลอะไรและอย่างไร ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะกระบวนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ไม่ควรที่จะซับซ้อนจนเกินไป กระบวนการเก็บข้อมูลควรเปิดเผย 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 ข้อมูลควรเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่ผู้ใช้ต้องการ 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 การให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ เป็นต้น

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

เจนเสน (Jensen ,2007) ได้กล่าวว่าการมีเป้าหมายที่ถูกต้อง มีตัวชี้วัดที่เหมาะสม จะเป็นการสร้างให้พนักงานทราบว่า เป้าหมายของงานคืออะไร เป้าหมายนั้นจะถูกวัดอย่างไร และจะได้รางวัล อะไรเมื่อ บรรลุ เป้าหมาย สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะเป็นข้อผูกมัดและสร้าง การยอมรับของบุคคล ต่องานที่ต้องทำสิ่งตอบแทนจากความพยายามของพวกเขา องค์กรจึง ควรกำหนดเป้าหมาย ที่พนักงาน สามารถควบคุม ได้ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร มุ่งเน้นเฉพาะเรื่องเงิน แต่ผู้คนจะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่มีค่า กว่าเงิน ดังนั้นผู้บริหารจึงควร พิจารณา รางวัลประเภทอื่นที่ไม่ใช่เงิน โดยพิจารณาในภาพรวมที่เรียกว่า “ รางวัลทั้งหมด (Total reward) ” ซึ่งประกอบไปด้วย

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

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

3. ภาวะผู้นำและทิศทาง จากการศึกษาของ Hay group พบว่าความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารรวมถึงการรับรู้ถึงเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรเป็น ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญของ ความ รู้สึกผูกพันและผูกมัดพนักงานเข้ากับองค์กร และส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน

4. การเติบโตและโอกาสในการพัฒนา เนื่องจากพนักงานปัจจุบันมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ในการจัดการอาชีพของตนเอง และทราบดีว่าอนาคตในอาชีพจะขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงทักษะ ถ้าพวกเขาได้ขยายความสามารถ ก็จะลดความเสี่ยงในอาชีพลงไป ซึ่งโอกาสในการ เติบโตและ

ได้รับการพัฒนาจะเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันพนักงานเข้ากับองค์กร ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนด “เส้นทางสายอาชีพ” ของบุคคลในองค์กร ด้วยการสอนงาน และให้ข้อมูลสะท้อนกลับ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการช่วยระบุสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

5. ความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและงาน (work- life balance) เพื่อให้พนักงานสามารถจัดการ เรื่องส่วนตัวและงานได้ โดยไม่กระทบต่อผลิตภาพขององค์กร

6. การสนับสนุนปัจจัยแห่งความสำเร็จในงาน (Job enablement) โดยองค์กรสนับสนุน เครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ ที่ทำให้งานสำเร็จ

7. การให้ความยอมรับ (Recognition) จากการศึกษาพบว่ารางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินและ ได้รับการยอมรับมีผลต่อการจูงใจมากกว่าเงิน

ซิงโกส (Chingos , 2002) กล่าวถึงข้อจำกัดในการบริหารค่าจ้าง โดยทั่วไปจะเน้นที่ฐาน เงินเดือน ซึ่งปกติองค์กรจะมีการปรับเงินเดือนประจำปีประมาณ 7-10% ซึ่งไม่สามารถจูงใจ สำหรับ บุคคลที่มีความ สามารถสูงหรือพนักงานดีเด่นให้ทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ จึงมีการ กำหนดรูปแบบของ ค่าจ้าง ขึ้นมาเพิ่มเติม ด้วยการกำหนดแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อ จูงใจตามผล งาน (pay for performance incentive plan) ซึ่งจะมีรูปแบบของแผนการจูงใจที่ หลากหลายเช่น แผนการจูงใจระดับบุคคล แผนการ จูงใจระดับทีม โดยอาจกำหนดสัดส่วนการ จ่ายค่าตอบแทนตามผลกำไร (profit sharing) สัดส่วนตามการบรรลุเป้าหมาย (goal sharing) เป็นต้นโดยเฉพาะ อย่างยิ่งการกำหนด แผนค่าตอบแทนจูงใจระดับทีม (team incentive plan) ซึ่งจำเป็นสำหรับ ปัจจุบัน ที่องค์กรจะต้องบริหารงานแบบทีมมากขึ้น เป็นการมุ่งเน้นให้สมาชิก ในทีมมีเป้าหมาย เดียวกัน ทุกคนในทีมต้องช่วยกัน

อาร์มสตรองและเมอร์ลิส (Armstrong and Murlis ,2001 หน้า 273) กล่าวถึงลักษณะของค่า ตอบแทน ซึ่งพิจารณาจากผลงาน สมรรถนะ หรือทักษะของพนักงานหรือทีม โดยมองผลงาน ใน ฐานะสิ่งที่บุคคล บรรลุถึง และการสนับสนุน (contribution) ของบุคคลต่อผลงานของทีม หรือองค์กร โดยกำหนดรูปแบบ ค่าตอบแทนพิเศษที่หลากหลายเช่น

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Performance – related pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทน ที่เชื่อมโยงจากระดับผลงานที่พนักงานได้รับการประเมิน บางครั้งเรียกว่า การปรับประจำปี โดย การปรับนี้จะเกี่ยวข้องกับโครงสร้าง เงินเดือนที่องค์กร ใช้อยู่ ซึ่งจะมีผลในการปรับฐานเงินเดือน ของพนักงาน การปรับประเภทนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจพนักงานทุกคน และ สื่อสารให้พนักงาน ทราบถึงความคาดหวังขององค์กรในงานที่รับผิดชอบ



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 ทั้ง หมด
	<ul style="list-style-type: none"> - เงินเดือนพื้นฐาน - ค่าจ้างรายชั่วโมง 	เงินสดพื้นฐาน	

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. ค่าตอบแทนสำหรับผู้บริหารและโบนัส
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 ทำทายและสามารถตรวจสอบถึงการบรรลุผลสำเร็จได้
7. วัดดูประสงค์และเป้าหมายในการทำงานสำหรับพนักงานแต่ละคน จะต้องมีการถ่ายทอดลดหลั่นจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่างทั่วทั้งองค์กร และมีความความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายบุคคล
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) ต้องฟังด้วยความตั้งใจและตั้งใจ (active listening) การตั้งคำถามเพื่อให้ผู้ถูกสอนงานสามารถค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง สร้างความกระฉ่างและสะท้อนกลับ และรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากผู้ถูกสอนงานเพื่อปรับปรุงรูปแบบการสอนงานที่เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

1. ผู้ประเมินควรจะเป็นผู้ที่มีโอกาสรู้เห็น โดยตรงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมิน
2. ควรใช้แนวทางการประเมินที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น และการประเมินเพื่อ การพัฒนาควบคู่กันไป
3. การประเมินผลงานบุคคลที่มีความเป็นวิชาชีพสูง (Professional) รวมถึงอาจารย์ในมหาวิทยาลัย
 - ไม่จำเป็นต้องประเมินผลงานเพื่อการจูงใจ
 - การประเมินด้านมาตรฐานทางวิชาชีพและมาตรฐานส่วนบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับได้ แต่ควรประเมินเพื่อการพัฒนาดีกว่าเพื่อการให้รางวัลทดแทน
 - ควรให้ผู้ถูกประเมินเป็นผู้เลือกผู้ประเมินเอง ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ในงานและวิชาชีพ ที่ใกล้เคียงมากที่สุดและเป็นบุคคลที่ผู้ถูกประเมินให้ความนับถือ
 - ควรประเมินโดยบุคคลรอบข้าง (Peer review) ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ มากกว่าหัวหน้า

งาน ซึ่งจะทำให้ได้มาซึ่งการประเมินความเชี่ยวชาญมากกว่าการจัดระดับผลงาน

- ควรแยกประเด็นการประเมินระหว่างบทบาทด้านวิชาชีพเฉพาะทางและบทบาทด้าน การบริหารให้ชัดเจน

4. ควรให้บุคลากรสามารถร้องเรียนต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงถัดขึ้นไป 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 ระยะเวลาในการทบทวนไม่ ควรนานเกินไป

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 การจ่าย ผลตอบแทนระดับทีมงาน

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

3. มีผลตอบแทน 3 รูปแบบคือ การปรับเงินเดือนประจำปี (Merit increase) การปรับ ระดับตำแหน่ง (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 และสร้างสรรค์ภูมิรัฐภูมิธรรม 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 ผลิตภัณฑการเกษตร 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. ดำรงไว้ซึ่งความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำใน 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

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้กำหนดมาตรการการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้ดังนี้

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) คณะกรรมการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานประชุมพิจารณาและรายงานผลให้อธิการบดีวินิจฉัยสั่งการขอเสนอคณะกรรมการประเมินฯ เพื่อให้ได้รับสถานภาพเป็นพนักงานประจำ

5) ให้ออกจากงาน/เลิกจ้าง ในกรณีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

1) ประเมินปีละ 3 ครั้ง

2) หน่วยงานต่าง ๆ จะได้รับแบบประเมินฯ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ในทุกภาคการศึกษา

3) องค์กรประกอบการประเมิน 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 และหาข้อสรุป เพื่อการปรับปรุงแก้ไข โดยการประเมินตามข้อ 1.3 และ 1.4 จัดประชุมในคราวเดียวกัน

2. การพัฒนาพนักงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีแนวทางในการพัฒนานุคลากรดังนี้

2.1 การให้ทุนการศึกษา มีการให้ทุนประเภทต่างๆ ได้แก่

- 1) ทุนที่มหาวิทยาลัยจัดให้
- 2) ทุนที่บุคคล นิติบุคคล หรือรัฐบาลทั้งในและต่างประเทศให้แก่มหาวิทยาลัย
- 3) ทุนที่บุคคล นิติบุคคล หรือรัฐบาลทั้งในและต่างประเทศให้แก่ผู้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัยโดยตรง

4) ทุนส่วนตัว

2.2 การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย ต้องคำนึงถึงความต้องการของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก เป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและจะต้องเป็นที่ยอมรับของมหาวิทยาลัย โดยมีหลักเกณฑ์คือ ต้องเป็นพนักงานประจำ อายุไม่เกิน 35 ปี (สำหรับปริญญาตรี) และไม่เกิน 40 ปี (สำหรับสูงกว่าปริญญาตรี) เมื่อกลับมาต้องปฏิบัติงานเป็น 3 เท่าของเวลา หรือชดใช้เงินทุนเป็น 3 เท่า ถ้าต้องการไปอีกครั้งต้องใช้ทุนครบถ้วนหรือทำงานชดเชยแล้วอย่างน้อย 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 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้แบ่งประเภทบัญชีเงินเดือน 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) อัตรากำลังกับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ "ดีเยี่ยม"

ก. มีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ 2)

ข. ลาภิจและลาป่วยไม่เกิน 7 วัน

ค. มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม

ง. มีผลงานในลักษณะดังนี้ “ ปฏิบัติงานเกินกว่าหน้าที่ในตำแหน่งงานจนเกิดประโยชน์ ต่อมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ หรือมีความคิดริเริ่ม ค้นคว้าหรือ ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ ”

2) อัตรากำลังกับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ "ดีมาก"

ก. มีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ 3)

ข. ลาภิจและลาป่วยไม่เกิน 10 วัน

ก. มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีมาก
 ง. มีผลงานในลักษณะดังนี้ “ เป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติในหน้าที่และ
 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดียิ่ง โดยได้ตราครุฑและใช้ความอุตสาหะเป็นพิเศษเป็นอาจิม ”

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

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ได้รับการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐตามพระราชบัญญัติ
 จัดตั้ง เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2541 โดยมีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีใช้ส่วนราชการ

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จะเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลางที่มีคุณภาพและ
 มาตรฐานการศึกษาในระดับสากล มีความเป็นเลิศในศิลปะและวิทยาการสาขาต่างๆ เพื่อเป็นแหล่ง
 ผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพของประเทศและอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง 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 ต่อความก้าวหน้าในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น เพิ่มทักษะในการทำงาน รวมทั้งช่วยในการปรับปรุงตัวเอง และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- 2) เพื่อเป็นกลไกให้เกิดการรับรู้ถึงสภาพปัญหาของระบบงาน และหัวหน้างานจากผู้ปฏิบัติ (ผู้ถูกประเมินโดยตรง) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงานและการจัดการต่างๆ (เน้นการเป็นระบบที่โปร่งใส เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ) (Good Governance)
- 3) เพื่อส่งเสริมทักษะในการประเมินถือเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บังคับบัญชาทุกคน
- 4) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

1.2 กลุ่มผู้ถูกประเมิน

มหาวิทยาลัยได้แบ่งกลุ่มผู้ถูกประเมินออกเป็น 4 กลุ่มโดยพิจารณาตามสายงานดังนี้

- 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 ทุกภาค การศึกษาอย่างต่อเนื่อง 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 พิจารณา

ต่อสัญญาจ้าง

5. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อน/เปลี่ยนระดับตำแหน่งหรือ โยกย้ายหน่วยงาน

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) มีวันลากิจ ลาป่วยขรรคมารวมกันไม่เกิน 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 อันมิใช่เป็นเพราะเหตุสุควิสัย
- 9) มีผลการประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า ปานกลางหรือปรับปรุง
- 10) ไม่เป็นผู้มีเงินเดือนเต็มขั้น
- 11) สำหรับพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในรอบปีประเมินน้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ถึง 8 เดือน และมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ของผู้ที่อาจได้รับการขึ้นเงินเดือนในระดับดีมาก ให้ถือว่าพนักงาน 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 ทั้งนี้มหาวิทยาลัยอาจปรับเปลี่ยนอัตราดังกล่าวตามลักษณะประเภทของทุนที่ผู้ันได้รับ หรือตามสถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยออกเป็นประกาศของมหาวิทยาลัย พนักงานผู้ได้รับทุนแล้วไม่กลับเข้าปฏิบัติงานให้มหาวิทยาลัย 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

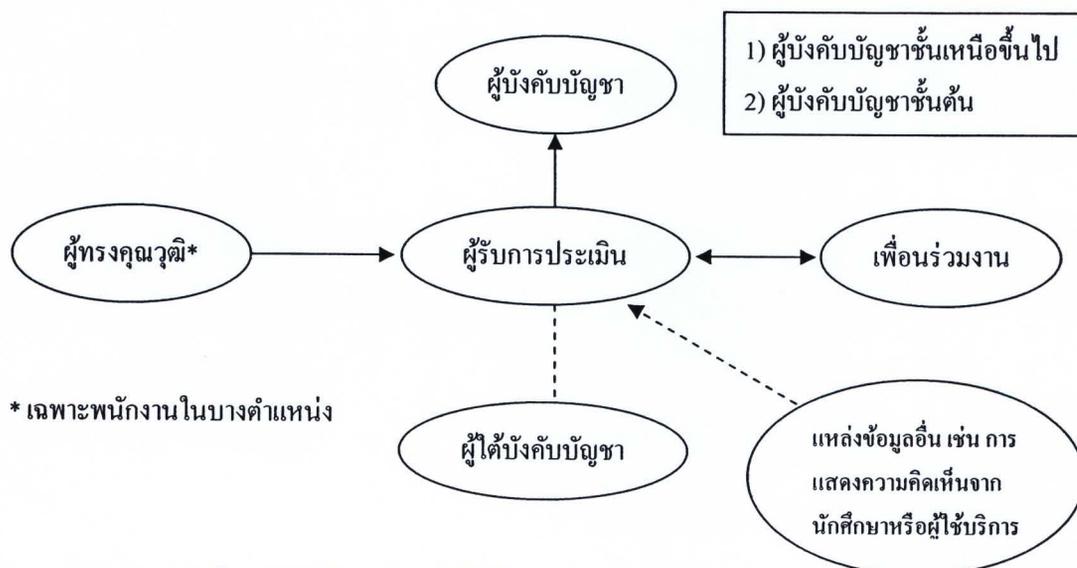
วางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

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

สรุปหลักเกณฑ์และแนวทาง

1) รูปแบบและโครงสร้างการประเมินตามองค์ประกอบของคณะกรรมการ



* เฉพาะพนักงานในบางตำแหน่ง

2) หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละกลุ่มตำแหน่ง มีการกำหนดมาตรฐานการประเมิน 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) หน่วยงานสรุปและจัดเก็ดผลการประเมินพนักงาน

(6) หน่วยงานแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบ

(7) มหาวิทยาลัยนำผลไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้อง

4) การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

(1) ขึ้นเงินเดือนประจำปี

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

2. การขึ้นเงินเดือนประจำปี มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) กระทำปีละ 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 (สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 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 หรือในขณะที่เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ไม่เกิน 70 วัน

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 ให้มีวันลาจิจและลาป่วยรวมกันไม่เกิน 30 วัน สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ครบ 12 เดือน ให้มีวันลาจิจและลาป่วยรวมกันลดลงเป็นสัดส่วนตามเวลาที่ปฏิบัติงาน

กรณีที่ 3 อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ “ดีมาก”

- 1) มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีมาก และมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่ากรณีที่ 2
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วครบ 12 เดือน ให้มีวันลาจิจและลาป่วยรวมกันไม่เกิน 15 วัน สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ครบ 12 เดือน ให้มีวันลาจิจและลาป่วยรวมกันลดลงเป็นสัดส่วนตามเวลาที่ปฏิบัติงาน
- 3) มีผลงานในลักษณะดังนี้
 - 3.1) ถือเป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติหน้าที่และ
 - 3.2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีมาก โดยได้ตราครุฑและใช้ความอุตสาหะเป็นพิเศษ

กรณีที่ 4 อัตราเท่ากับอัตราที่กำหนดสำหรับผลประเมินระดับ “ดีเยี่ยม”

- 1) มีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับดีเยี่ยม และมีคุณสมบัติไม่ต่ำกว่ากรณีที่ 3
- 2) ผู้ปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วครบ 12 เดือน ให้มีวันลาจิจและลาป่วยรวมกันไม่เกิน 10 วัน สำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 6 เดือน แต่ไม่ครบ 12 เดือน ให้มีวันลาจิจและลาป่วยรวมกันลดลงเป็นสัดส่วนตามเวลาที่ปฏิบัติงาน
- 3) มีผลงานในลักษณะ ดังนี้
 - 3.1) นอกจากจะมีผลการประเมินการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในตำแหน่งของตนอยู่ในเกณฑ์ดี เข้มแข็งยังปฏิบัติงานเกินกว่าหน้าที่ในตำแหน่งของตนเองจนเกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษอีกด้วยหรือ
 - 3.2) มีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือได้ค้นคว้าสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยเป็นพิเศษ และมหาวิทยาลัยหรือส่วนราชการดำเนินการตามความคิดริเริ่มนั้นหรือได้รับรองสิ่งค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

3. การพัฒนาบุคลากร

1. มหาวิทยาลัยกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของบุคคล 3 ฝ่าย คือ

1.1 หน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่จะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานให้มีศักยภาพและความสามารถ (Competency) ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง

1.2 หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทุกคนที่จะต้องให้การสนับสนุนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน ตลอดจนสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการ องค์กรและสังคม

1.3 เป็นหน้าที่ของตัวพนักงานที่จะต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งจะต้องเข้ารับการพัฒนามตามหลักสูตรที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นในแต่ละปีตามที่ระบุชื่อหรือกลุ่มเป้าหมายไว้

2. มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมโดยพนักงานแต่ละคนควรที่จะเข้ารับการพัฒนาน้อย 3 หลักสูตรต่อปี (นับรวมหลักสูตรทั้งภายในและภายนอก)

3. พนักงานที่จะต้องเข้ารับการพัฒนาศักยภาพ มีหน้าที่ต้องเข้ารับการพัฒนาเต็มเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละหลักสูตร เว้นแต่มีเหตุจำเป็น เช่น ป่วย มีธุระจำเป็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งจะต้องแจ้งให้หน่วยพัฒนาองค์กรทราบล่วงหน้าหรือวันแรกที่เข้ามาปฏิบัติงานทุกครั้ง โดยสำเนาใบลาหรือบันทึกผ่านผู้บังคับบัญชา

4. การขออนุมัติงบประมาณของพนักงานเพื่อไปพัฒนาศักยภาพในการทำงาน (Competency) โดยหน่วยงานภายนอก ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

4.1 พิจารณาอนุมัติตามหลักสูตร/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 ไทรคมนาคนมเข้าด้วยกันเป็นสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า 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 เพื่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีการคิดอย่างเป็นระบบและมีเหตุมีผล มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในการสร้างองค์ความรู้และนำไปสู่การแก้ปัญหาในการทำงานและการดำรงชีวิต

2. Management Strengthening

การสร้างศักยภาพของบุคลากร โดยการนำแนวคิดทางด้านการบริหารมาใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างมีระบบและสามารถวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงาน ตลอดจนการสร้างบุคลากรให้มี ความสามารถในการเชิงบริหารที่มีประสิทธิภาพ

3. The Best and The Brightest

การสร้างบัณฑิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ อยู่ในสังคม ไทย 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 ในด้านการ วางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและ พัฒนา ผลการปฏิบัติงาน การวัด และประเมิน ผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ที่ปรากฏอยู่ในเอกสาร ต่างๆ สามารถสรุป ได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนสองคนเป็นกรรมการและที่ปรึกษา รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนักและหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะเป็นกรรมการ โดย ตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำนวนสองคน เป็นกรรมการ ผู้แทนพนักงานประจำที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านบริหารงานบุคคลหนึ่งคน และผู้แทนสภาคณาจารย์และพนักงานหนึ่งคนเป็นกรรมการ รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายให้ รับผิดชอบงานบุคคลเป็นกรรมการและเลขานุการ หัวหน้าส่วนงานบริหารงานบุคคลเป็นกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ มีอำนาจตามข้อบังคับ ว่าด้วย การบริหารงานบุคคล ออกระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รวมทั้งสวัสดิการของพนักงานและลูกจ้าง โดยได้รับความ เห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคล

พนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัย มี 3 ประเภท ดังนี้ พนักงานแบบไม่ประจำ ได้แก่ พนักงานทดลองงานพนักงานไม่ประจำตามสัญญาจ้างกำหนดเวลา พนักงานแบบประจำ ได้แก่ พนักงานประจำตามสัญญาจ้างกำหนดเวลาพนักงานประจำตามสัญญาจ้างไม่กำหนดเวลา และ ลูกจ้าง หมายถึง ลูกจ้างทดลองงาน ลูกจ้างตามสัญญาจ้างตำแหน่งของพนักงานและลูกจ้างของ มหาวิทยาลัย มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตำแหน่งวิชาชีพ ได้แก่ ตำแหน่งทางวิชาการตำแหน่งวิชาชีพอื่นๆ ตำแหน่งบริหาร ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณะบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รอง ผู้อำนวยการสำนักและรองหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ หัวหน้า ภาควิชา หรือหัวหน้าส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา หัวหน้าส่วนงานใน

สำนักงานอธิการบดี สำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการและสำนักงานในส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ให้คณะกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดงประเภทชื่อของตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

อัตราเงินเดือนของพนักงานและลูกจ้างของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามบัญชีเงินเดือนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และถ้าปรากฏว่า บัญชีเงินเดือนที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสมให้คณะกรรมการพิจารณาปรับบัญชีเงินเดือนให้เหมาะสม โดยได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย

พนักงานหรือลูกจ้างผู้ใดปฏิบัติงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับเป็นที่พอใจของมหาวิทยาลัย ให้ถือว่าผู้นั้นมีความชอบ จะได้รับบำเหน็จความชอบเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ รางวัล หรือได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งแล้วแต่กรณี ให้อธิการบดีเป็นผู้ส่งเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนเงินเดือน หรือเพิ่มค่าจ้างเฉพาะพนักงานหรือลูกจ้างที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความประพฤติ คุณภาพ ปริมาณงาน ผลงาน ความอดุสาหะและการรักษาวินัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาและฝึกอบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ 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 การประเมินระดับทักษะในปัจจุบัน โดยใช้เกณฑ์ตามข้อ 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 ไวต่อความต้องการของผู้อื่น เสนอความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมมือกับผู้อื่น

2.7 จิตบริการ 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 ลงลายมือชื่อร่วมกันทั้งหัวหน้างาน โดยตรง หัวหน้าระดับถัดไปและบุคลากรเอง

2. มหาวิทยาลัยโคโรลาโด (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) เป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ในช่วงใกล้เริ่มต้นรอบการประเมินใหม่ 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 สิ่งที่เกิดขึ้นกว่าความคาดหมาย 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 เป็นการสร้างพื้นฐานให้ผู้บริหารรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ปฏิบัติและสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในปัจจุบันของตนเอง รวมถึงการพัฒนาแผนอาชีพสำหรับอนาคต

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

2. กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 ร่วมกันวางแผนผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและบุคลากรพบกันเพื่อทบทวนและกำหนดระดับทักษะ กำหนดแผนงาน เตรียมเป้าหมายในผลการปฏิบัติงานและการติดตามผลในแต่ละช่วงเวลา บนพื้นฐานของแผนการสนับสนุนทรัพยากรจากหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ตลอดทุกขั้นตอนผู้บริหารจะต้องให้คำปรึกษาหารือ เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร ร่วมกันติดตามความคืบหน้าเปรียบเทียบกับแผนที่กำหนด รวมถึงการทบทวนเป้าหมายในช่วงกลางปีในกรณีที่ต้องจำเป็น

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 พุดคุยแลกเปลี่ยนเรื่องผลการปฏิบัติงาน และแสวงหาโอกาสในการพัฒนาตนเอง

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

เมื่อร่วมกำหนดแผนงานเสร็จแล้ว จะต้องถามคำถามต่อว่าการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ ใดๆที่จำเป็นต่อตนเองเพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สิ่งนั้นคือแผนการพัฒนา ทั้งนี้ แผนต่างสามารถทบทวนได้ตามความจำเป็น

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 ด้วยวิธึคิดในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

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” ให้สำเร็จและทำ “อย่างไร” (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , 2546) นอกจากนี้อาจจะพิจารณาความหมายของกลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps ที่แทนความหมายต่างๆ ได้ดังนี้ (Mintzberg , 1994 : 23-32 อ้างใน ปกรณ์ ปรีชากร , 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

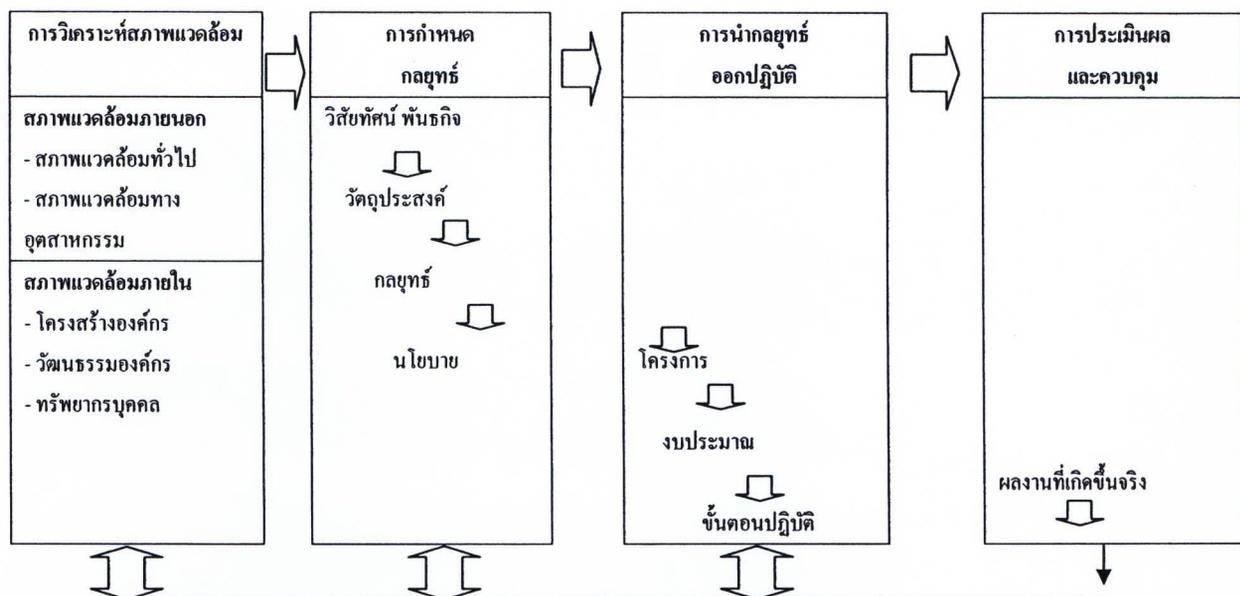
นอกจากนั้น บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) ได้กล่าวว่ากลยุทธ์คือการมุ่งเน้นหรือผลักดัน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในงานใดงานหนึ่ง โดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้นจะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จ โดยสรุปกลยุทธ์ หมายถึง กลวิธีในการเดินหมาก (ploy) อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงเวลา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

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

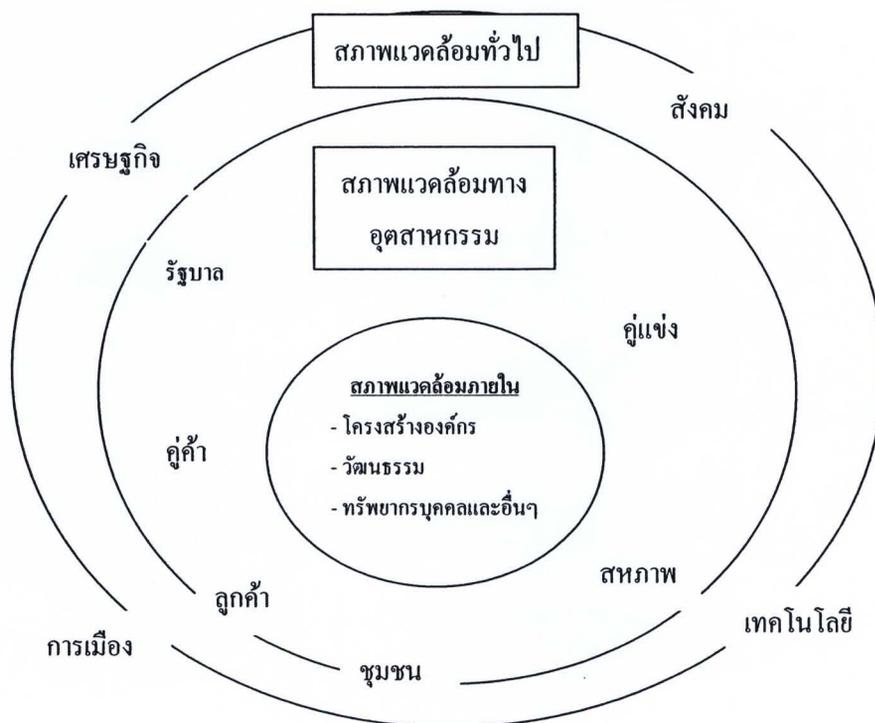
3.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

วีเลินและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger ,2002) ได้อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ คือ

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



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



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

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงความสามารถในการเสริมสร้างสมรรถภาพขององค์กรในอนาคต การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรสามารถทำได้หลายแนวทาง เช่นการวิเคราะห์จากฐานทรัพยากรขององค์กร (Resource based approach) ทรัพยากรหมายถึงสินทรัพย์ สมรรถนะ กระบวนการ ทักษะ และความรู้ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ทั้งนี้ทรัพยากรดังกล่าวจะเป็นจุดแข็งถ้าก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันแก่องค์กร และจะเป็นจุดอ่อนถ้าสิ่งนั้นๆ คู่แข่งมีแต่องค์กรไม่มี

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 ว่าถ้าเราประสบความสำเร็จในการ ขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด สิ่งที่เราไปถึงควรมี ลักษณะอย่างไร ส่วนพันธกิจ (Mission) เป็นข้อความที่อธิบายว่าองค์กรของเราอยู่ในธุรกิจประเภทใด เป็นข้อความที่ช่วย ให้การ ตัดสินใจในปัจจุบันและการจัดสรรทรัพยากรมีจุดเน้นที่ชัดเจน

3. การกำหนดปรัชญาและนโยบายขององค์กร

ปรัชญาขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ซึ่งจะเป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกและนำไปสู่พฤติกรรมขององค์กร

4. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์คือผลสำเร็จที่องค์กร โดยส่วนรวมต้องการบรรลุภายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะถูกถ่ายทอดเป็นผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการบรรลุภารกิจขององค์กร

5. การพัฒนากลยุทธ์องค์กร

กลยุทธ์ คือ วิธีการเพื่อไปสู่จุดหมาย กลยุทธ์ขององค์กรจะชี้ให้เห็นถึงวิธีการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้วยการใช้ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มาพิจารณาร่วมกันเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร โดยใช้เทคนิค SWOT ด้วยการทำตารางความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งสองด้าน (ปกรณัม 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 ถือเป็นความเสี่ยงเปรียบที่สำคัญ ที่ถือเป็นสถานการณ์จำลองที่เลวร้ายที่สุด

ค. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้ความได้เปรียบในโอกาสมาปิดจุดอ่อน เป็นการเดินหมากที่จะใช้กลยุทธ์การใช้จุดแข็งประสานความได้เปรียบในโอกาส (SO) มาช่วย

ง. แนวทางการพัฒนากลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งหลบหลีกภาวะคุกคาม ถือเป็น การเดินหมากที่จะช่วยให้กลยุทธ์การใช้จุดแข็งประสานความได้เปรียบในโอกาส (SO) มีความแกร่งมากยิ่งขึ้น

6. การนำกลยุทธ์ออกปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร กระบวนการและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์ สิ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของกลยุทธ์คือการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ การมีกลยุทธ์ที่ดีแต่องค์กรประสบกับความล้มเหลวในการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติก็จะไม่เกิดประโยชน์อะไร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความพยายามและความสามารถมากกว่าการกำหนดกลยุทธ์เนื่องจากมีปัจจัยทั้งภายในและภายนอกเป็นจำนวนมากที่มีความสำคัญต่อการบริหารกลยุทธ์ และอาจเป็นอุปสรรคต่อการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ

7. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร เปรียบเทียบระหว่างผลงานที่วัดได้และผลงานที่วางไว้ รวมไปถึงการปรับแก้ไขข้อแตกต่างที่เกิดขึ้น

3.3 ระดับของกลยุทธ์ สามารถแบ่งกลยุทธ์ออกได้เป็น 3 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy)

การพัฒนากลยุทธ์หลักขององค์กรเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เป็นการตัดสินใจว่าองค์กรจะมีทิศทางในการดำเนินการอย่างไร กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร รวมไปถึงการตัดสินใจกระจายทรัพยากรขององค์กรในการดำเนิน การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์องค์กร 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) กลุ่มกลยุทธ์ทางด้านการรักษาสภาพเดิมไว้ประกอบด้วย 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 แยกต่าง กันไป เช่น คณะศึกษาศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ เป็นต้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์สำหรับแต่ละฝ่ายหรือแผนกขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบเฉพาะด้านที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจากทรัพยากรที่มีอยู่ สิ่งสำคัญประการ หนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่คือสมรรถนะหลัก หรือ Core Competency ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้เป็นอย่างดีและองค์กรจะต้องใส่ใจและลงทุนเน้นพัฒนาในสมรรถนะหลักนี้ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์กร 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 และ วิชาครู ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น คือ ไม่เฉพาะสำหรับผู้ที่จะเล่าเรียนเพื่อรับราชการเท่านั้น แต่จะรับผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาขั้นสูงให้เข้าเรียนได้ทั่วถึงกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ 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” เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารทรัพยากรสินทั้งทางกายภาพ และทรัพยากรสินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย

5. ยุทธศาสตร์ “เกื้อกูล” เป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิต บุคลากรผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนชุมชน

6. ยุทธศาสตร์ “เป็นสุข” เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง โดยพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ 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. คณะเกสซ์ศาสตร์ | |

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
4. สำนักบริหารระบบ กายภาพ	3. สำนักงานจัดการ ทรัพย์สิน	4. สถานีวิทยุ	แคนาดาศึกษา
5. สำนักเทคโนโลยี สารสนเทศ	4. สำนักงานวิรัชกิจ	5. ศูนย์การศึกษา ต่อเนื่อง	4. ศูนย์เครือข่ายงาน วิเคราะห์วิจัยและ
6. สำนักทะเบียนและ ประมวลผล	5. สำนักงานสารนิเทศ	6. ศูนย์ทดสอบ ทางวิชาการ	ฝึกอบรมการ เปลี่ยนแปลงของ
7. สถาบันวิทย บริการ	6. สำนักงานนิสิตเก่า สัมพันธ์	7. สำนักพิมพ์	โลก
8. ศูนย์เครื่องมือวิจัย วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี	7. สำนักงานนิสิต สัมพันธ์	8. ศูนย์บริการ วิชาการ	5. ศูนย์พุทธศาสน์ ศึกษา
	8. สำนักงานบริหาร โครงการ เงินกู้ (OECF)	9. หอพัก บุคลากร	6. ศูนย์ยุโรปศึกษา
		10. หอพัก นานาชาติ	7. โครงการการศึกษา ทั่วไป
		ศึกษา ศึกษิตินิเวศน์	8. ศูนย์ส่งเสริม วัฒนธรรม
		11. ศูนย์บริการ สวัสดิการ	9. หอประวัติ
			10. ธรรมสถาน

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
วิทยาลัยปีโคเรียนและปีโคเคมี	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
สำนักวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา	3	0	20	28	0	2	0	0	0	0	53
วิทยาลัยประชากรศาสตร์	4	8	5	12	0	6	0	0	0	0	35
ศูนย์เครื่องมือวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	0	28	0	11	0	6	0	0	0	0	45
สถาบันการขนส่ง	0	6	0	7	0	0	0	0	0	0	13
สถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ	0	8	0	15	0	16	0	0	0	0	39
สถาบันวิจัยพลังงาน	0	5	0	10	0	0	0	0	0	0	15
สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม	2	19	1	13	0	5	0	0	0	0	40
สถาบันวิจัยสังคม	0	16	0	8	0	6	0	0	0	0	30
สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ	0	17	0	13	0	3	0	0	0	0	33
สถาบันวิทยบริการ	0	44	0	58	0	18	0	0	0	3	123
สถาบันเทคโนโลยีชีวภาพและวิศวกรรมพันธุศาสตร์	1	12	0	15	0	3	0	0	0	0	31
สถาบันเอเชียศึกษา	0	14	0	20	0	1	0	0	0	0	35
สำนักงานมหาวิทยาลัย	0	74	1	719	0	398	0	0	0	2	1,194
สำนักทะเบียนและประมวลผล	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 เจ้าหน้าที่วิจัยกิจ
- 3.6 เจ้าหน้าที่บริการวิทยาศาสตร์
- 3.7 เจ้าหน้าที่บริการงานแพทย์
- 3.8 เจ้าหน้าที่บริการงานช่าง
- 3.9 ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ
- 3.10 ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการบริหารกำหนด

4) กลุ่มบริการ

ทั้งนี้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการกลุ่มงานวิจัย และกลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ อาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับ เชี่ยวชาญพิเศษ เชี่ยวชาญ ชำนาญการ ได้

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 ตลอดจนการพัฒนาางานของส่วนงาน

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

กำกับของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง โดยให้มีคณะกรรมการจัดสรรงบประมาณเพื่อการอุดมศึกษารับผิดชอบในเรื่องการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

รอนด้า ตันเถียร (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่องกระบวนการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการกำหนดนโยบายสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพบว่า 1) การระบุปัญหา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีพบปัญหาหลักที่เหมือนกันคือการอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ 2) การริเริ่มนโยบายจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีได้รับการริเริ่มนโยบายจากรัฐบาล 3) การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการโดยจัดประชุม ทำแบบสอบถาม ประชาพิจารณ์และงานวิจัย 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) ประกอบกับมีการจัดตั้งกองทุนคงยอดเงินต้น และกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาและวิจัย เพื่อความมีเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว แหล่งรายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากผลงานด้านการวิจัย ด้านบริการทางวิชาการ และด้านการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับรายได้จากค่าเล่าเรียนและค่าธรรมเนียมต่างๆ 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 ซึ่งยังไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ