

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์ การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive research) มีวิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ ดังนี้

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยการศึกษานโยบายทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้ได้องค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในทางวิชาการ ศึกษาเอกสารแนวปฏิบัติปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจำนวน 4 แห่ง และมหาวิทยาลัยในต่างประเทศจำนวน 5 แห่ง โดยใช้องค์ประกอบต่างๆ ที่วิเคราะห์ได้จากเอกสารทางวิชาการเป็นกรอบเพื่อศึกษาถึงแนวปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบ ภายในมหาวิทยาลัยต่างๆ และตรวจสอบองค์ประกอบและคุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ประเมินความเหมาะสมในองค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. พัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากเอกสารแผนงานและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ใช้องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมของการจัดการผลการปฏิบัติงานบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือเพื่อสอบถามความเห็นของบุคลากร ต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยนำผลการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการ

ปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตรวจสอบปรับปรุงร่างกลยุทธ์ โดยจัดการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อสอบถามความเหมาะสมและเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะของการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

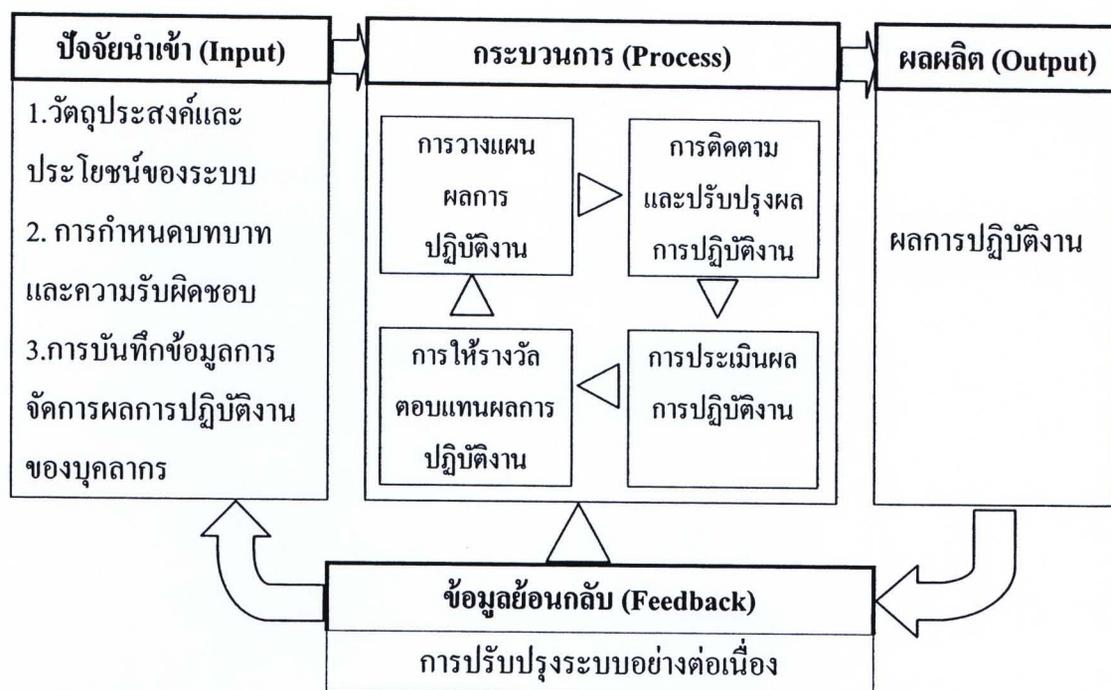
#### ส่วนที่ 1 การบริหารระบบ ประกอบไปด้วย

- 1.1 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ
- 1.2 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
- 1.3 การบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน
- 1.4 การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

#### ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วย

- 2.1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐดังกล่าว นำเสนอได้ในรูปแบบระบบ แสดงได้ตามแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ 5.1 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จากแผนภาพระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบไปด้วย 4 ส่วน อธิบายได้โดยสรุปคือ

#### ส่วนที่ 1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบไปด้วย

##### 1. วัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ

ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ส่วนผู้บริหารก็จะได้ตระหนัก รับรู้ถึงความคืบหน้า ในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถให้การสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในส่วนองงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต

สำหรับประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย มีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของงานและผลงานที่ผู้บริหารคาดหวัง ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ สามารถร่วมกันวางแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร ซึ่งจะ ส่งเสริมให้

ส่วนงานและมหาวิทยาลัย ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี

2. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับคณะและบุคลากร ดังนี้

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีบทบาทและความรับผิดชอบ ในการกำหนดพันธกิจ ทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัยไปสู่ผู้บริหารระดับคณะ การกำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการผลักดัน สนับสนุน จัดสรรทรัพยากร ตรวจสอบติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของผู้บริหารระดับคณะ มีบทบาทและความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน และเป้าหมาย ของส่วนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การนำนโยบายและระบบด้านการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ สนับสนุนทรัพยากร และส่งเสริมให้หัวหน้างานแสดงบทบาทผู้ฝึกสอน (โค้ช) หรือพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรภายในทีมงาน ร่วมประเมินผลงานและพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตรวจสอบติดตาม ประเมินผล ผลักดัน การปฏิบัติตามนโยบาย การจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงาน ได้ถูกดำเนินการตามแผนที่กำหนด

สำหรับบุคลากรซึ่งหมายถึง คณาจารย์ นักวิจัยและบุคลากรสายสนับสนุนอื่นๆ มีบทบาทและความรับผิดชอบในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน โดยการปฏิบัติตามนโยบายและระบบ คือกำหนดข้อตกลงและเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร วิเคราะห์ความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายตามข้อตกลงการปฏิบัติงานของตนเอง ประเมินผลงานของตนเองและรายงานผลความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บริหาร เป็นระยะๆ พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบ รวมถึงการทบทวนเป้าหมายของงานหากจำเป็น และวางแผนการพัฒนาอาชีพของตนเองร่วมกับผู้บริหาร

3. การบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดให้มีการบันทึกข้อมูลในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการตัดสินใจในขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

4. การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้บุคลากร ผู้บริหารระดับคณะ และผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย มีหน้าที่สำคัญในการ เก็บรวบรวมและนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงระบบภายในส่วนงานและภาพรวมของระบบทั้งมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 2 ขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆ สัมพันธ์กัน ในรูปแบบวงจรการจัดการ คือ

### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน

มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะ แจ้งให้บุคลากรทราบถึงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของ มหาวิทยาลัยและของคณะ และมอบหมายให้กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของ งานและเป้าหมายที่สนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้าประสงค์ของคณะ ทั้งนี้ในการกำหนดข้อตกลง การปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมาย จะต้องพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคล ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย พิจารณากำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานโดยใช้ข้อมูล ผลการดำเนินงานในอดีตเป็นฐาน และกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึง เป้าหมายในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีโอกาสสังเกตเห็นสมรรถนะต่างๆ ที่ คาดหวัง เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะ

### ขั้นตอนที่ 2 การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้ได้มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้างานจะต้องรวบรวมข้อมูลการ บรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในทีมงานเป็นระยะ มีการประเมินแนวโน้ม ผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น การประเมินความรู้ ความสามารถของบุคลากร ทั้งในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงานและระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดแผนการพัฒนามูลกรกร รวม ถึงการให้คำปรึกษาโดยวิธีการโค้ชและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ประเมิน ร่วมที่ได้รับมอบหมาย มีการสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการสรุปผล มีการมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณา จุดเด่นและจุดด้อยของผู้ถูกประเมินและวางแผนพัฒนาสาขาอาชีพที่เหมาะสม ผู้ถูกประเมินจะต้อง ลงนามรับทราบผลการประเมินและคำแนะนำต่างๆ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องลงนามเพื่อสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

### ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับคณะต้องประชุมร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจให้รางวัล ตอบแทนผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนด ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) การปรับเงินเดือน การให้ค่า ตอบแทนพิเศษอื่นๆ เช่น เงินพิเศษสำหรับบุคคลที่มีศักยภาพสูงและมีผล งานโดดเด่น (Talent) รวมถึงรางวัลตอบแทนอื่นๆ ที่อาจจะมิใช่เงิน เช่น การเลื่อนระดับตำแหน่ง การศึกษาดูงาน ทั้งนี้

ผู้บริหารระดับคณะ จะต้องระบุมุมความคิดเห็นและแจ้งผลการพิจารณาร่างข้อตกลงตอบแทนแก่บุคลากร และบุคลากรจะต้องลงนามรับทราบผลการพิจารณา

## 2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากผลการวิจัยนี้นำเสนอได้ 7 กลยุทธ์ โดยกลยุทธ์ที่ 1-6 สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) สายปฏิบัติการ กลยุทธ์ที่ 7 คือ Challenge Career สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และเพิ่มเติมอีก 1 กลยุทธ์สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ กลยุทธ์ทั้ง 7 อธิบายได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ E-Support เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

เป้าประสงค์กลยุทธ์ -Support ได้แก่ มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีความสะดวก ถูกต้อง รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการพัฒนาเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	1. บุคลากรทุกคนเข้าใจวิธีการใช้งานและสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์ได้ 2. ผู้บริหารสามารถเรียกดูรายงานความคืบหน้าของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงานได้ 3. มีข้อมูลเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในฐานะข้อมูลระบบคอมพิวเตอร์ และเป็นปัจจุบัน 4. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจวิสัยทัศน์ ของมหาวิทยาลัยได้รับการตอบกลับจากผู้บริหารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ภายในเวลาที่กำหนด

5. ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินผลงานของบุคลากรได้
6. ผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายสามารถเข้าถึงระบบคอมพิวเตอร์เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากรได้
7. ความคิดเห็นของพนักงานเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้รับการตอบกลับจากผู้บริหารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ภายในเวลาที่กำหนด
8. บุคลากรสามารถกำหนดการเชื่อมโยงเป้าหมายในการทำงานของตนเองกับเป้าหมายของส่วนงานได้ในระบบคอมพิวเตอร์
9. บุคลากรทุกคนได้รับข้อมูลยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์

2. กลยุทธ์ **Balance Target** เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นกำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงานอาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก

เป้าประสงค์กลยุทธ์ **Balance Target** ได้แก่ มีตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุม ด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม ก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานและส่งเสริมผลงานอาจารย์เทียบเท่ามหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดีและคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการ World Class KPI ของอาจารย์	1. มีการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์ ผู้สอนที่เทียบเท่ามหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก
2. โครงการพัฒนาสมรรถนะร่วม (Core Competency) ในด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม สำหรับอาจารย์และปฏิบัติการ	1. มีการใช้สมรรถนะร่วม (Core Competency) ด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมของมหาวิทยาลัยเพื่อกำหนดสมรรถนะร่วม (Core Competency) และเป้าหมายระดับส่วนงานที่ชัดเจน

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
	2. รายงานการติดตามสมรรถนะร่วม (Core Competency) ด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม ของอาจารย์และปฏิบัติการ
	3. ผลการประเมินสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม ของอาจารย์
3. โครงการวิเคราะห์ตัวชี้วัดผลงาน สาขาปฏิบัติการจากผู้มีส่วนได้เสียและกระบวนการทำงาน	1. จัดทำตัวชี้วัดผลงานสาขาปฏิบัติงานได้ครบถ้วน ชัดเจน

3. กลยุทธ์ **Re-Design** เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องทิศทางขององค์กร มีความชัดเจนในเป้าหมายและทรัพยากรการปฏิบัติงาน

เป้าประสงค์กลยุทธ์ **Re-Design** ได้แก่ มีกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่ต้องการ เพื่อสนับสนุน “ ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง ” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบ การบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และ บริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานของบุคลากรให้มีเป้าหมายสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของหน่วยงานอย่างชัดเจน	1. จำนวนกระบวนการทำงาน ลักษณะงานใหม่ที่เกิดขึ้น
2. โครงการปรับปรุงกระบวนการบริหารเพื่อการมีส่วนร่วมของอาจารย์ในการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น	1. ความพึงพอใจของอาจารย์ในการมีส่วนร่วมตัดสินใจ เรื่องการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการปฏิบัติงาน

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
3. โครงการออกแบบกระบวนการบริหารเพื่อการมีส่วนร่วมของพนักงานสายปฏิบัติการในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และสร้างความใกล้ชิดเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	1. จำนวนกระบวนการบริหารที่ออกแบบใหม่ 2. ความพึงพอใจของสายปฏิบัติการต่อการมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร และการได้สื่อสารข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน กับผู้บริหาร

4. กลยุทธ์ Performance Network เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เป้าประสงค์กลยุทธ์ Performance Network ได้แก่มีเครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายในการพัฒนาผลงานบุคลากร เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์ก้าวหน้า” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการ อันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติและ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” โดยนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะอาชีพ โดยอาจารย์หรือนักบริหารอาวุโส	จำนวนอาจารย์หรือพนักงานสายปฏิบัติการที่ผ่านการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ จากอาจารย์หรือผู้บริหารสายปฏิบัติการอาวุโส ที่เกษียณไปแล้ว
2. โครงการความร่วมมือระหว่างสถาบันวิชาการเพื่อพัฒนาความสามารถของอาจารย์	จำนวนอาจารย์ที่เข้าร่วมโครงการและผ่านการประเมินโดยสถาบันทางวิชาการผู้ให้ทุน
3. โครงการครูสร้างครู	จำนวนอาจารย์ที่ผ่านการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ จากเพื่อนอาจารย์
4. โครงการเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะบุคลากรสายปฏิบัติการ	จำนวนบุคลากรสายปฏิบัติการที่เข้าร่วมและผ่านการฝึกอบรมจากศิษย์เก่าจุฬา ผู้เชี่ยวชาญในสาขาอาชีพต่างๆ

5. กลยุทธ์ Peer Feedback เป็นกลยุทธ์ด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

เป้าประสงค์กลยุทธ์ Peer Feedback ได้แก่บุคลากรได้ข้อมูลย้อนกลับจากผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิด ในการปรับปรุงพัฒนาผลงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์ เกื้อกูล” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง เกื้อกูลนิสิต บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน และ “ยุทธศาสตร์มั่นคง” มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วม พัฒนามหาวิทยาลัย

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการ Senior Coach สำหรับอาจารย์	1. อาจารย์ทุกคนมี Senior Coach ซึ่งเป็นอาจารย์ที่เกี่ยวข้องไปแล้วเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน 2. รายงานการพัฒนา ปรับปรุงสมรรถนะของอาจารย์
2. โครงการ Student Feedback	1. รายงานความคืบหน้าและความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อผลงานด้านต่างๆ ของบ
3. โครงการ Friend Feedback	1. รายงานความคืบหน้าและความพึงพอใจของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อผลงานด้านต่างๆ ของบุคลากรเกี่ยวข้อง
4. โครงการ Customer Rating	1. คะแนนความพึงพอใจของนิสิตและอาจารย์ที่มีต่อการให้บริการของพนักงานสายปฏิบัติการ

6. กลยุทธ์ Performance Reward เป็นกลยุทธ์ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินและที่ไม่ใช่เงินเช่น โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

เป้าประสงค์กลยุทธ์ Performance Reward ได้แก่ มีโครงสร้างค่าตอบแทนที่ใช้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นเป็นฐานในการพิจารณา เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้และบริหารงาน โดยบุคลากรมีส่วนร่วม

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการจัดทำโครงสร้าง คำตอบแทนที่พิจารณาให้ คำตอบแทนบุคลากรจากผลการ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง	1. โครงสร้างคำตอบแทนที่พิจารณาให้คำตอบแทนบุคลากร จากผลการปฏิบัติงาน 2. ความพึงพอใจของบุคลากรในโครงสร้างคำตอบแทนที่ พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง
2. โครงการปรับปรุงโครงสร้าง ตำแหน่งงานของอาจารย์เพื่อการ เลื่อนระดับตำแหน่งที่สอดคล้องกับ สมรรถนะและผลงาน	1. โครงสร้างตำแหน่งงานใหม่ของอาจารย์ 2. ความพึงพอใจของอาจารย์ต่อโครงสร้างตำแหน่งงานใหม่
3. โครงการแลกเปลี่ยนโอนย้าย อาจารย์กับสถาบันวิชาการ ต่างประเทศเพื่อตอบสนองผลการ ปฏิบัติงาน	1. จำนวนอาจารย์ที่มีการ โอนย้ายกับสถาบันวิชาการ ต่างประเทศ
4. โครงการจัดทำโครงสร้าง คำตอบแทนสำหรับบุคลากรสาย ปฏิบัติการที่มีความสามารถพิเศษ	1. โครงสร้างคำตอบแทนสำหรับบุคลากรสายปฏิบัติการ ที่มีความสามารถพิเศษ

7. กลยุทธ์ **Challenge Career** เป็นกลยุทธ์ด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ

เป้าประสงค์กลยุทธ์ **Challenge Career** ได้แก่ มีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในอาชีพและส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อสนับสนุน “ยุทธศาสตร์เข้มแข็ง” ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส เป็นบ้านอันอบอุ่น ของคนดี และคนเก่ง (ยุทธศาสตร์เกื้อกูล) สร้างความผูกพันของบุคลากร (ยุทธศาสตร์เป็นสุข)

โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ
1. โครงการพัฒนาโครงสร้าง ตำแหน่งและเส้นทางความก้าวหน้า	1. มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและ สายปฏิบัติการทั่วไปที่ชัดเจน

ในอาชีพ (Career Path) ของนักวิจัย และบุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป ที่ชัดเจน	2. การรับรู้และความพึงพอใจของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไปต่อเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ 3. หลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาเลื่อนระดับปรับตำแหน่งภายในสายอาชีพ
2. โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรม เพื่อเสริมสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและบุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป	1. จำนวน โครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป 2. จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะด้านสังคม อารมณ์และจริยธรรมและผ่านการประเมิน
3. โครงการจัดทำงบประมาณเพื่อการปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและบุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป	1. คณะมีการกำหนดงบประมาณที่ชัดเจนเพื่อการปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและบุคลากรสายปฏิบัติการทั่วไป

## การอภิปรายผล

### จากผลการวิจัย อภิปรายในประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือส่วนการบริหารระบบและส่วนของขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสองส่วนนี้ประกอบไปด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ทั้งนี้ระบบในงานวิจัยนี้ ปัจจัยนำเข้าของระบบประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากร และการบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านกระบวนการของระบบประกอบไปด้วย การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัลผลการปฏิบัติงาน ทำให้ได้มาซึ่งผลผลิตของระบบคือผลการปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวัง ในขณะเดียวกันก็มีการให้ข้อมูลย้อนกลับไปสู่ปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การที่ระบบมีการเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่งดังกล่าวทำให้ระบบสามารถตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการบริหารระบบ เนื่องจากจะเป็นปัจจัยสำคัญในระดับนโยบายขององค์กรที่ทำหน้าที่ในการริเริ่มขับเคลื่อนและผลักดันให้ระบบสามารถเกิดขึ้นและนำออกสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องตามที่ Dean (2002) ได้กล่าวไว้ถึงความสำคัญของนโยบายการจัดการผลการปฏิบัติงานว่าเป็นสิ่งที่ทุกสถาบันการศึกษาจะต้องกำหนดขึ้นมาให้ชัดเจน ทั้งนี้ลักษณะการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเชิงระบบดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบในส่วนการบริหารระบบ ควรจะมีการกำหนดให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญภายในองค์ประกอบเรื่องวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบไว้เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย ความสอดคล้องดังกล่าวจะทำให้แผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์กรและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการประสานผลการปฏิบัติงานกันทั้งในระดับองค์กรและบุคคล ซึ่งเป็นไปตามหลักการที่ Cokins (2004) กล่าวเอาไว้ว่าเราวัดสิ่งใดก็จะได้สิ่งนั้น

วัตถุประสงค์ของระบบในประการต่อมาคือเพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากการที่บุคคลได้ทราบถึงข้อมูลสะท้อนกลับในเรื่องผลงานของตนเอง การรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร และการได้รับการยอมรับในผลงานที่ผ่านมา จะเป็นแรงเสริมในการเพิ่มผลการปฏิบัติงานในอนาคตของบุคคล รวมถึงการเพิ่มความมั่นใจในตนเองด้วย นอกจากนี้ระบบยังมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคลากรได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง สอดคล้องกับแนวคิดของ Aguinis (2007) ได้กล่าวเอาไว้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานจะทำให้การบริหารค่าตอบแทน การปรับตำแหน่ง การโอนย้าย หรือที่เกี่ยวข้อง มีความชัดเจน ถูกต้องและเป็นธรรม

สำหรับวัตถุประสงค์ของระบบต่อผู้บริหารองค์กรคือทำให้ผู้บริหารแต่ละระดับ ได้ตระหนักรับรู้ถึงความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สามารถให้การสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้และปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต สอดคล้องกับคำกล่าวของ Aguinis (2007) ที่ว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจในเรื่องผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงสามารถสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันให้กระชับมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารในเรื่องของผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานและองค์กร โดยภาพรวม

ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามที่กล่าวมาข้างต้น จะทำให้บุคลากรและองค์กรได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งในเรื่องการเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง การมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน มีความ

เข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของงานและผลงาน มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม เป็นองค์กรแห่งคุณภาพและบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี สอดคล้องตามที่ Marr (2006) ได้กล่าวเอาไว้ว่าการจัดการผลการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดการสื่อสารเรื่องผลการปฏิบัติงานไปยังผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ทำให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล การกำหนดระดับของผลตอบแทนจะมีความชัดเจนเนื่องจากงานมีมาตรฐานและเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์และสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร

การที่ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการระบุวัตถุประสงค์ของระบบไว้อย่างชัดเจน จะให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถใช้เป็นกรอบในการติดตามผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการใช้ระบบ รวมถึงการติดตาม ตรวจสอบประเมินแนวโน้มต่างๆ ของระบบว่าการดำเนินการที่เป็นอยู่ ก่อให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดหวังหรือไม่ เพื่อตัดสินใจปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบดังกล่าวเป็นรูปแบบที่พบเห็นทั่วไปในข้อกำหนดมาตรฐานการจัดการคุณภาพทั้งในภาครัฐและเอกชน รวมถึงระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยต่างประเทศบางส่วน ทั้งนี้ควรจะมีการกำหนดเรื่องดังกล่าวให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นในการจัดการผลการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในประเทศไทย

หากพิจารณาในส่วนของการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีบทบาทและความรับผิดชอบ ในการกำหนดพันธกิจ ทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ไปสู่ผู้บริหารระดับคณะ กำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงการผลักดัน สนับสนุน จัดสรรทรัพยากร ตรวจสอบติดตามและแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรย่อมเป็นผู้กำหนดทิศทางต่างๆ ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความชัดเจนของนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล สอดคล้องตามที่ William (2002) ได้กล่าวถึงสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าเกิดจากการที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่ให้คำมั่น (Commitment) ในเรื่องการประเมิน ไม่มีการบังคับใช้ผลที่ได้จากการประเมิน และไม่ให้ความสำคัญต่อหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบนี้จะแก้ไขสาเหตุความล้มเหลวดังกล่าว นอกจากนี้การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยนี้ยังสอดคล้องกับแนวทางของ Kaplan and Norton (1996) ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในการกำหนด วัตถุประสงค์และ

เป้าหมายขององค์กรและถ่ายทอดจากระดับบนสู่ระดับล่างเพื่อและตรวจติดตามตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จได้ตามที่คาดหวัง ดังนั้นการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยในการกำหนดทิศทางของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงเป็นสิ่งสำคัญ

สำหรับบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับคณะ นอกจากจะมีลักษณะคล้ายกับบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยแล้ว บทบาทที่สำคัญเพิ่มเติมก็คือการเป็นผู้ฝึกสอน เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรภายในทีมงาน ซึ่งอาจจะมอบหมายให้หัวหน้างานในระดับรองลงไปทำหน้าที่ดังกล่าวด้วย ทั้งนี้ Jone , Jenkin and Lord (2006) ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกสอนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Wilson (2007) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกสอนเพื่อพัฒนาผลงาน (Performance coaching) คือกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลค้นพบและลงมือทำในทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับพวกเขา ช่วยให้ผู้ที่ได้รับการฝึกสอนมองเห็นมุมมองใหม่ๆ และบรรลุถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่มากขึ้น เพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือให้เกิดการตื่นรู้และเรียนรู้ด้วยตนเอง การแสดงบทบาทโค้ชดังกล่าวของผู้บริหารระดับคณะจึงเป็นบทบาทที่สำคัญ อย่างไรก็ตามในด้านของการปฏิบัติจริงภายในมหาวิทยาลัยอาจจะเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาประเด็นความอาวุโส ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวถึงซึ่งผู้บริหารอาจมีอาวุโสน้อยกว่าบุคลากร ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญทางวัฒนธรรมในบริบทของสังคมไทยที่อาจจะต้องประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรซึ่งหมายถึง คณาจารย์ นักวิจัยและบุคลากรสายสนับสนุนอื่นๆ ในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน ซึ่งต้องปฏิบัติตามนโยบายและระบบที่กำหนดไว้ โดยการกำหนดข้อตกลงและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ เป็นไปดังแนวคิดของ Stiffer (2006) ที่กล่าวถึง ความสอดคล้องระดับบุคคล (Individual Alignment) ว่าเป็นความจำเป็นเนื่องจากความสอดคล้องระดับองค์กรเป็นเพียงครึ่งทางของผลสำเร็จ เพราะสิ่งที่จะใช้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายทางกลยุทธ์ก็คือบุคคลในองค์กร โดยการลดหลั่น (Cascading) วัตถุประสงค์องค์กรลงสู่เป้าหมายระดับบุคคลตามสายการบังคับบัญชาภายในองค์กร การกำหนดค่าน้ำหนักและเป้าหมายของแต่ละบุคคล เพื่อให้บุคคลเข้าใจว่าผลงานของตนเองจะถูกวัดอย่างไร เพราะการทราบถึงเป้าหมายจะส่งผลต่อแรงจูงใจและการเพิ่มผลิตภาพของบุคคลและสร้างให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมที่จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย ทางกลยุทธ์ขององค์กร เรื่องดังกล่าวเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างยิ่งในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนั้นบุคลากรทุกคนยังมีบทบาทและหน้าที่ในการประเมินผลงานตนเองและรายงานผลความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมายต่อผู้บริหาร เป็นระยะๆ พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบ รวมถึงการทบทวนเป้าหมายของงานหากจำเป็น ซึ่งเป็นกระบวนการของการติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ

Dean(2002) ที่กล่าวไว้ว่าการประเมินตนเองจะทำให้พบปัญหาในการปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ซึ่งควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนของบุคลากรทุกระดับ เป็นการวางกรอบให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง เป็นการเชื่อมโยงให้บุคลากรระดับต่างๆ ประสานความร่วมมือกัน ได้อย่างเป็นรูปธรรมในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามสิ่งที่อาจจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะที่เพิ่งจะแปรสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐก็คือเรื่องของวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการที่เน้นสายบังคับบัญชาตามขั้นตอน ในขณะที่บทบาทของบุคลากรในระบบนี้จะเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมและการสื่อสารระหว่างกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดเวลา การเริ่มต้นใช้ระบบอาจจะต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กับ โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน เพื่อให้ระบบได้ประโยชน์สูงสุดตามที่กำหนดไว้

สำหรับการบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการตัดสินใจในขั้นตอนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และทำให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่สำคัญ ตามที่ David A. J (2007) ได้กล่าวไว้ โดยเฉพาะเรื่องคุณภาพของข้อมูลและการรายงานผล ซึ่งควรทันสมัย มีข้อมูลของอดีต ปัจจุบัน และอนาคต ข้อมูลควรปราศจากความผิดพลาด ลำเอียง ข้อมูลควรเผยให้เห็นถึงการวัดกิจกรรมที่ทำสำเร็จ ความก้าวหน้า และควรเสนอในรูปแบบที่ง่ายต่อความเข้าใจ ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวยังจะเป็นหลักฐานที่สำคัญที่สุดในการแปลงผลงานสู่ค่าตอบแทนได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง เป็นธรรม ลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างกันและกัน ทำให้การพูดคุยอยู่บนฐานข้อเท็จจริง นอกจากนี้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานนี้ยังแสดงให้เห็นถึงปัญหา แนวโน้ม อุปสรรค ที่พบระหว่างการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินการแก้ไขให้ทันเวลา อย่างไรก็ตามผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมเรื่องการจัดเก็บข้อมูลดังกล่าวว่าควรมีระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติใช้งานง่าย ไม่เป็นภาระ และควรกำหนดให้เก็บข้อมูลที่สามารถเก็บได้จริงเท่านั้น

สำหรับองค์ประกอบสุดท้ายในส่วนของการบริหารระบบ คือการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง เป็นหัวใจสำคัญอีกด้านหนึ่งของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และเป็นส่วนสำคัญของวงจรการจัดการตามหลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ของ Deming ทั้งนี้มีการกำหนดให้บุคลากรในทุกระดับมีหน้าที่ในการนำเสนอข้อคิดเห็นเพื่อใช้ในการปรับปรุงระบบภายในส่วนงานและ ระบบของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาส่วนที่ 2 ของระบบ คือขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเชื่อมโยงกันเป็นวงจรการจัดการ ในขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะ แจ้งให้บุคลากรทราบถึงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยและของคณะ และมอบหมายให้กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่

สนับสนุนต่อการบรรลุถึงเป้าหมายของคณะ โดยพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสียจากภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบในการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่กล่าวว่า ระบบการวัด (Measurement system) ควรเป็นการผสมผสานการวัดผลลัพธ์และการวัดปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จ (Performance driver) จะต้องเป็นส่วนผสมของผลลัพธ์หรือตัวชี้วัดตาม (Lag indicator) และปัจจัยขับเคลื่อนผลสำเร็จหรือตัวชี้วัดนำ (Lead indicator) ซึ่งการวัดปัจจัยทั้งสองประเภทนี้จะเป็นการวัดที่ “สมดุล” สอดคล้องกันในทิศทางจากบนลงล่างและทิศทางในแนวระนาบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลในกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามการวัดผลการปฏิบัติงานของอาจารย์อาจไม่ใช่แนวทางดังกล่าวที่กำหนดไว้ในระบบ เนื่องจากเป็นงานเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ซึ่งมีข้อ แนะนำของ Fletcher (2008) ที่กล่าวไว้ว่า การประเมินผลงานที่มีความเป็นวิชาชีพสูงควรพิจารณาเพิ่มเติม เนื่องจากอาชีพเหล่านี้มักจะมีอิสระในการตัดสินใจ ด้วยตนเองสูง มีวินัยในตนเอง ปฏิบัติตามมาตรฐานและจริยธรรมของวิชาชีพ ใช้ความรู้และ ทักษะเฉพาะทาง อำนาจและสถานะขึ้นอยู่กับความ เชี่ยวชาญของตนเอง ดังนั้นการออกแบบด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับกลุ่ม นักวิชาชีพจึงต้องคำนึงถึงสิ่งดังกล่าว ทั้งนี้พบว่าการกำหนดตัวชี้วัดผลงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ มีแนวทางที่สอดคล้องกับระบบนี้พอสมควร แต่อาจจะต้องพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องความสอดคล้องในแนวตั้งคือความสอดคล้องกับเป้าหมายของคณะ และมหาวิทยาลัย หรืออาจจะพิจารณาไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ แต่อาจจะใช้แนวทาง การประเมินผลงานทางวิชาชีพซึ่งเป็นแนวทางที่นอกเหนือจากที่ระบบได้กำหนดไว้

สำหรับการกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีได้พิจารณาเฉพาะผลงานเท่านั้น แต่พิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานเกิดจากพฤติกรรมและผลงาน สอดคล้องตามแนวคิดของ William (2002) ที่กล่าวไว้ว่าผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Individual Performance) ส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จ แต่มีบางแนวคิดให้ผลการปฏิบัติงานมีค่าเท่ากับพฤติกรรม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Armstrong (2006) ที่กล่าวไว้ว่าผลการปฏิบัติงานหมายถึงการบรรลุซึ่งเป้าหมายที่วัดได้ แต่ผลการปฏิบัติงานก็ไม่ใช่สิ่งที่คนบรรลุถึงเท่านั้น แต่หมายถึงวิธีการที่ใช้ในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย โดยผลการปฏิบัติงานที่สูงเป็นผลมาจากพฤติกรรมและสมรรถนะที่เหมาะสม ทั้งนี้พบว่ามี การกำหนดสัดส่วนการวัดผลการปฏิบัติงานระหว่างผลสำเร็จจากงานและพฤติกรรมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ อย่างไรก็ตามได้มี ผู้ทรงคุณวุฒิให้คำแนะนำว่าการประเมินสมรรถนะควรใช้เพื่อการพัฒนาเท่านั้น ไม่เหมาะสำหรับการประเมินเพื่อตัดสินผลงาน เพราะมีปัญหาในการเก็บข้อมูลพฤติกรรมและการกำหนดเกณฑ์ซึ่งเป็นนามธรรมและปฏิบัติได้ค่อนข้างยาก นอกจากนี้การพิจารณาเป้าหมายการปฏิบัติงานของ

อาจารย์ที่สอนในสาขาวิชาต่างๆ กัน อาจจะต้องใช้รูปแบบการวัดผลงานที่ต่างกัน ทั้งนี้การกำหนดสัดส่วนของการวัดผลการปฏิบัติงานระหว่างผลสำเร็จจากงานและพฤติกรรมในระบบนี้ก็สามารปรับสัดส่วนให้เหมาะสมได้ตามบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณาในขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้างานจะต้องรวบรวมข้อมูลการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในทีมงานเป็นระยะๆ เพื่อประเมินแนวโน้มผลสำเร็จและวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น รวมถึงการให้คำปรึกษาโดยวิธีการสอนงานและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Wilson (2007) ที่กล่าวถึงการสอนงานเพื่อพัฒนาผลงาน ที่ช่วยให้บุคคลค้นพบและลงมือทำในทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดสำหรับพวกเขา นอกจากนี้ การติดตามประเมินแนวโน้มผลสำเร็จของเป้าหมายก็เป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Aguinis (2007) ที่กล่าวไว้ว่าจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจในเรื่องผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้ง สื่อสารเรื่องผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานและองค์กรโดยภาพรวม อย่างไรก็ตามพบว่าในประเทศไทยยังมีการติดตามผลการปฏิบัติงานไม่มากนัก แนวปฏิบัติส่วนใหญ่จะเน้นที่การประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งเดียวหรือตามระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐนำไปพิจารณาเพิ่มเติม รวมถึงปัญหาที่เกิดจากระเบียบราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการจัดซื้อจัดจ้างซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐยังต้องปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงการคลังและยังถูกตรวจสอบโดยระเบียบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งอาจจะทำให้ผู้บริหารไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรให้บุคลากรได้ตามแผนที่กำหนด

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้กำหนดให้ผู้บริหารระดับคณะประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ประเมินร่วมที่ได้รับมอบหมาย มีการสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนการสรุปผล การมอบหมายให้คณะกรรมการพิจารณาจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ถูกประเมินและวางแผนพัฒนาสาขาอาชีพที่เหมาะสม ผู้ถูกประเมินจะต้องลงนามรับทราบผลการประเมินและคำแนะนำต่างๆ รวมถึงการเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีโอกาสสังเกตเห็นสมรรถนะต่างๆ ที่คาดหวัง เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Williams (2002) ที่พบว่าสาเหตุในความล้มเหลวในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากกระบวนการของผู้ประเมินและการประเมิน ที่ผู้ประเมินไม่มีความรู้เรื่องงานของผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมินมีข้อมูลไม่เพียงพอ ดังนั้นผู้ประเมินจึงควรที่จะเป็นผู้ที่เห็นการปฏิบัติและพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามได้มีการเสนอให้ใช้การประเมินแบบหลายทิศทาง เพื่อป้องกันความโน้มเอียงที่อาจจะเกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Bracken, Timmreck, Church (2001) ที่กล่าวถึงการให้ผลสะท้อนกลับแบบรอบด้าน (Multisource feedback) ว่าจะต้องอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบพฤติกรรมที่ชัดเจน วัดได้โดยการสังเกตหรือการประเมิน

ผู้ประเมินควรจะเป็นผู้ที่มิมีโอกาสรู้เห็น โดยตรงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้พบว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีการใช้รูปแบบดังกล่าวนี้รวมถึงรูปแบบคณะกรรมการ ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาในประเด็นเรื่องข้อมูลที่คณะกรรมการ มิได้เป็นผู้ที่มีโอกาสรู้เห็น โดยตรงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมิน

ในขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนสุดท้ายภายในวงจรของขั้นตอนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารระดับคณะต้องประชุมร่วมกับคณะกรรมการ เพื่อตัดสินใจให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ทั้งในรูปแบบของค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) การปรับเงินเดือน การให้ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ ที่อาจจะมิใช่เงิน สอดคล้องตามแนวคิดของ Williams (2002) ที่ได้แบ่งรางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 รูปแบบคือ รางวัลที่เป็นตัวเงิน และรางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน และการพิจารณารางวัลโดยภาพรวม ตามแนวคิดของ Jensen (2007) ที่ได้กล่าวว่าผู้คนจะถูกจูงใจด้วยสิ่งที่มีมากกว่าเงิน ดังนั้นผู้บริหารจึง ควรที่จะพิจารณารางวัลประเภทอื่นที่ไม่ใช่เงินในภาพรวมที่เรียกว่า “รางวัลทั้งหมด” ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่ดี การที่บริหารมีภาวะผู้นำ การเติบโตและโอกาสในการพัฒนาในสายอาชีพ ความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและงาน และการให้ความยอมรับ ซึ่งรูปแบบของรางวัลเหล่านี้มีการใช้อยู่โดยทั่วไปในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้สิ่งที่จะต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจ และการจ่ายค่าตอบแทนรวมถึงเส้นทางความก้าวหน้าพิเศษสำหรับบุคคลที่มีศักยภาพสูงและมีผลงาน โดดเด่น

นอกจากนั้นสิ่งที่น่าสนใจอื่นๆ จากการศึกษาเอกสารวิชาการและแนวปฏิบัติในต่างประเทศ แต่ไม่พบในระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้วิจัยนำเสนอในครั้งนี้ คือ การเปิดช่องทางรับข้อร้องเรียนกรณีผู้ถูกประเมิน ไม่พอใจผลการประเมิน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการแก้ไขข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ และอาจจะช่วยบรรเทาปัญหาการฟ้องร้องต่อศาลปกครอง ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นในการบริหารบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

2. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ E-Support ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยการใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการสื่อสารข้อมูลเป้าหมาย ความคืบหน้า ปัญหาและผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงการช่วยแก้ไขปัญหาระหว่างการกำหนดเป้าหมายในการทำงานของอาจารย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ไม่มีการประเมินผลความคืบหน้าของการทำงานอาจารย์ และในส่วนของพนักงานสายปฏิบัติการเพื่อให้มีส่วนร่วมในการกำหนด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงได้มีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะของพนักงานสายปฏิบัติการ รวมถึงการเสนอความคิดเห็นเรื่องระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้การใช้กลยุทธ์นี้อาจจะเป็นรูปแบบการเสริมระบบคอมพิวเตอร์การบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยที่มีใช้อยู่แล้ว

อย่างไรก็ตามเพื่อให้มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติมากยิ่งขึ้น ควรจัดให้มีการฝึกอบรมการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงการจัดหาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่เพียงพอสำหรับผู้ใช้งาน ซึ่งอาจเป็นระบบเครือข่ายหรือระบบไร้สาย

3. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Balance Target ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นกำหนดตัวชี้วัดคุณค่าของบุคลากรที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านผลงาน สังคม อารมณ์และจริยธรรม จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดย ทำให้บุคลากรและผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวัง อย่างไรก็ตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศอาจจะส่งผลให้คนมีความเป็นตัวของตัวเองสูง คุณธรรม จริยธรรมลดลง เกิดปัญหาด้านอารมณ์และเครียดมากขึ้น การมุ่งเน้นที่ผลงานอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอจึงเสนอให้เพิ่มตัวชี้วัดด้านอื่นๆ เพื่อป้องกันปัญหาด้านสังคม และจริยธรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญเท่ากับผลงาน อย่างไรก็ตามเนื่องจากจุฬาฯ มีเป้าหมายที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของโลก ดังนั้นประเภทของตัวชี้วัดผลงานของอาจารย์จึงควรเทียบเคียงกับตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยระดับโลก เพื่อขับเคลื่อนผลงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์หลักด้านนี้ ตามหลักการของแคปแลนและนอร์ตัน ที่ว่าเราจะได้ในสิ่งที่เราวัด

อย่างไรก็ตามการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ควรพิจารณาในรายละเอียดเรื่องความแตกต่างของอาจารย์สายวิทยาศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะศาสตร์ ซึ่งมีจุดเน้นผลงานไม่เหมือนกัน การกำหนดความคาดหวังควรต่างกัน รวมถึงควรเพิ่มเติมการวัดสิ่งที่มีคุณค่าต่อสังคมสำหรับภาระงานของทั้งอาจารย์และพนักงานสายปฏิบัติการ

4. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Re-Design ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการทำงานและลักษณะงานใหม่ จะช่วยส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพของระบบ โดย การออกแบบกระบวนการทำงานและการบริหารใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในส่วนของเป้าหมายองค์กรที่เปลี่ยนไปซึ่งจะต้องเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้สอดคล้อง ตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996) ที่กล่าวถึงตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานแบบนำและตาม รวมถึงการปรับโครงสร้างและกระบวนการบริหารให้กระชับ แบนราบมากขึ้น เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงผู้บริหาร ได้ง่ายขึ้น

5. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Performance Network ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้เครือข่ายบุคลากรและองค์กรที่มีศักยภาพสูงและหลากหลายเพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยใช้เครือข่ายทางวิชาการกับสถาบันและหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อนักวิจัย ศิษย์เก่า อาจารย์อาวุโส และบุคลากรอาวุโส เป็นแหล่งเครือข่ายในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมถึงการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมหาเครือข่ายที่มีจุดเกาะเกี่ยวกันให้มีศักยภาพในการพัฒนาอาจารย์มากที่สุด

6. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Peer Feedback ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นการใช้ผู้เกี่ยวข้องใกล้ชิดเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน รวมถึงการถูกประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความคิดเห็นความชอบโดยผู้เกี่ยวข้อง เป็นการใช้บุคลากรที่มีศักยภาพเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

7. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Performance Reward ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนที่พิจารณาให้ค่าตอบแทนบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง โดยใช้รูปแบบของค่าตอบแทนที่เป็นเงินและไม่ใช่งิน จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยทำให้บุคลากรได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง ที่สอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานจริง พนักงานที่มีศักยภาพสูงและผลงานโดดเด่นได้รับการพิจารณาให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ

8. จากการวิจัยพบว่ากลยุทธ์ Challenge Career ซึ่งได้ครอบคลุมคุณลักษณะและองค์ ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มุ่งเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของนักวิจัยและสายปฏิบัติการทั่วไป และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อปรับปรุงผลงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ กลยุทธ์นี้จะช่วยส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบโดยบุคลากรและผู้บังคับบัญชาได้ร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่งสอดคล้องกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับพนักงานมีความชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานสายปฏิบัติการกลุ่มนักวิจัย ซึ่งถือว่าเป็นกำลังหลักที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. มหาวิทยาลัยที่จะนำระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ไปประยุกต์ใช้ควรเน้นให้ความสำคัญในส่วนของการบริหารระบบ ทั้งในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์และประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากส่วนการบริหารระบบดังกล่าวจะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ระบบเกิดขึ้นมา ดำรงอยู่และถูกขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนี้ควรพิจารณาดำเนินการในรูปแบบวงจรการจัดการบนพื้นฐาน PDCA (Plan-Do-Check-Act) มากกว่าการกำหนดเป็นขั้นตอนหรือระเบียบปฏิบัติโดยทั่วไป

3. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแต่ละแห่ง ควรพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย โอกาส อุปสรรค จุดแข็งจุดอ่อนภายในแต่ละสถาบัน ซึ่งจะต้องทำการประเมินสภาพแวดล้อมดังกล่าวใหม่เพื่อให้ได้กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทของแต่ละมหาวิทยาลัยมากที่สุด

4. ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น หากใช้ผลที่ได้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์โดยละเอียดลงลึกไปในแต่ละกลุ่มของบุคลากร เช่น กลุ่มอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาที่แตกต่างกันคือ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ กลุ่มพนักงานปฏิบัติการ (นักวิจัย) กลุ่มผู้บริหารระดับคณะ เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพื่อประเมินการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่เน้นเฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น เช่น กลยุทธ์การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของอาจารย์ กลยุทธ์การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงาน (Performance based reward) ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร