

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ



248484

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายปิ่นวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

600253614

ห้องสมุดงานวิจัย สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ



248484

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



4 8 8 4 6 8 2 7 2 7

**DEVELOPMENT OF STAFF PERFORMANCE MANAGEMENT STRATEGIES  
IN AN AUTONOMOUS UNIVERSITY: A CASE STUDY OF  
CHULALONGKORN UNIVERSITY**

**Mr.Piyawat Kaewkantharat**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration**

**Department of Educational Policy, Management and Leadership**

**Faculty of Education**

**Chulalongkorn University**

**Academic Year 2010**

**Copyright of Chulalongkorn University**

หัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โฉมิไถกุล

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต

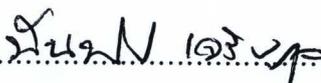
  
.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โฉมิไถกุล)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

  
.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.สุรพงษ์ มาลี)

ปียวัฒน์ แก้วกัณษรัตน์ : การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (DEVELOPMENT OF STAFF  
PERFORMANCE MANAGEMENT STRATEGIES IN AN AUTONOMOUS UNIVERSITY  
: A CASE STUDY OF CHULA LONGKOKN UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท , อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โฉววิไลกุล,  
314 หน้า

248484

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และนำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 1) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและ  
คุณลักษณะในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) บุคลากรประจำใน  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์) จำนวน 295 คน จากประชากร 1,472 คน  
และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวน 345 คน จากประชากร 2,000 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 8 คน ใน  
การสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเป็นไปได้ในร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน เพื่อ  
ตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 2) แบบสอบถามความ  
คิดเห็นบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยจัดทำร่างกล  
ยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้วยเทคนิค SWOT Analysis และนำเสนอ  
ผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดประชุมสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้นำ  
ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของ  
รัฐ มี 2 ส่วน คือ 1) การบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ วัตถุประสงค์ของระบบ  
ประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และ 2) กระบวนการ  
จัดการผลการปฏิบัติงาน ในส่วนนี้ใช้วงจรการจัดการ (PDCA) ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน  
ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และขั้นตอนการให้รางวัล  
ตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบใน 2 ส่วนดังกล่าวมาจัดเป็นรูปแบบเชิงระบบ ได้ระบบการ  
จัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ 7 กลยุทธ์ คือ  
1) กลยุทธ์ E-Support 2) กลยุทธ์ Balance Target 3) กลยุทธ์ Re-Design 4) กลยุทธ์ Performance Network  
5) กลยุทธ์ Peer feedback 6) กลยุทธ์ Performance Reward และ 7) กลยุทธ์ Challenge Career โดยกลยุทธ์ที่ 1 ถึง 6  
ใช้กับบุคลากรทั้งสายวิชาการ(อาจารย์) และสายปฏิบัติการ ส่วนกลยุทธ์ที่ 7 คือ Challenge Career เน้นเฉพาะสำหรับ  
บุคลากรสายปฏิบัติการ

ภาควิชา นโยบายน การจัดการและความเป็นผู้นำ

ทางการศึกษา

สาขาวิชา .....บริหารการศึกษา.....

ปีการศึกษา .....2553 .....

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม .....

# 4884682727 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : PERFORMANCE MANAGEMENT / PERFORMANCE APPRAISAL / AUTONOMOUS UNIVERSITY / CHULALONGKORN UNIVERSITY

PIYAWAT KAEWKANTHARAT : DEVELOPMENT OF STAFF PERFORMANCE

MANAGEMENT STRATEGIES IN AN AUTONOMOUS UNIVERSITY : A CASE STUDY OF

CHULA LONGKOKN UNIVERSITY THESIS ADVISOR : ASSIS.PROF.CHAYAPIM UDSAHO,

Ph.D. THESIS CO-ADVISOR : ASSOC.PROF.SUKANYA KOVILAIKOOL , Ph.D. , 314 pp.

248484

The purposes of this research are to study the suitable components and the characteristics for the staff performance management of the autonomous university and to propose the staff performance management strategies of Chulalongkorn University.

The sample is classified into 1) 10 Experts evaluated the suitability of the components and characteristics of the autonomous university staff performance management 2) Staffs of Chulalongkorn University who are the academic staffs (Lecturer) for 295 persons out of the population of 1,472 persons and the supporting staffs of the university for 345 persons out of the population of 2,000 persons 3) 8 Experts in focus group discussion to check the suitability and possibility of staff performance management strategies of Chulalongkorn University. The research instruments comprise of 1) Questionnaires for 10 experts to check the staff performance management system of the autonomous university 2) Questionnaires to survey the staff's opinion concerning the staff performance management system of Chulalongkorn University.

Staff performance management strategies of Chulalongkorn University were drafted by SWOT Analysis technique and presented to the experts in the focus group for discussing the suitability and possibility. Expert's suggestions were applied for the completion of staff performance management strategies.

The research finding revealed that the crucial component of the staff performance management of the autonomous university consist of 2 parts which are 1) The administration of performance management system of which sub-components are the system objective, system benefits, determination of roles and responsibilities, continuous system improvement and 2) Performance management process by means of management cycle (PDCA) consisting of performance planning process, performance monitoring and improving process, performance evaluation process and performance rewarding process. The components of two parts were rearranged into system model becoming the staff performance management system of the autonomous university.

The staff performance management strategies of Chulalongkorn University were developed into 7 strategies which are 1) E-Support Strategy 2) Balance Target Strategy 3) Re-Design Strategy 4) Performance Network Strategy 5) Peer feedback Strategy 6) Performance Reward Strategy and 7) Challenge Career Strategy. The strategy 1 to 6 can be applied for both academic staffs (Lecturer) and supporting staffs but the strategy 7 which is Challenge Career was developed mainly for supporting staffs.

Department ....Educational Policy Management and Leadership

Field of study ....Educational Administration ..

Academic year .....2010.....

Student signature .....

Advisor's signature .....

Co-Advisor's signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความเมตตา การดูแลเอาใจใส่แนะนำ จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโท อาจารย์ที่ปรึกษา และรองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา โขวิไลกุล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อันมีค่าให้กับผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐนิภา กุปรัตน์ ที่ได้กรุณาแนะนำให้ผู้วิจัยรู้จักกับสาขาวิชาบริหารการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ ครู อาจารย์ทุกท่านตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และมหาวิทยาลัย ที่ได้อบรมสั่งสอนให้ผู้วิจัยมีสติ ความรู้ ความสามารถ เป็นประโยชน์ทั้งด้าน การศึกษา การดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ เจริญเติบโตมาได้ด้วยดีจนถึงปัจจุบัน

ความสำเร็จในการศึกษาระดับนี้ย่อมเป็นไปไม่ได้ถ้าขาดการสนับสนุน ส่งเสริมทั้งปวงจาก ครอบครัว ทั้งด้านกำลังใจ เวลา งบประมาณ และการช่วยเหลือ สนับสนุนของเพื่อนๆ ร่วมรุ่น บริหารการศึกษา ภาคนอกเวลาราชการ รุ่นที่ 1 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัย รู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง

คุณค่าและสาระประโยชน์อันเกิดจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดามารดา ผู้เป็นครูผู้ยิ่งใหญ่ ที่ให้ทั้งชีวิตและการศึกษาแก่ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	7
ขอบเขตของการวิจัย .....	20
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	21
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	22
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
ตอนที่ 1 การบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	23
ตอนที่ 2 การจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	37
ตอนที่ 3 การจัดการเชิงกลยุทธ์	91
ตอนที่ 4 การจัดการผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	98
ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	106
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	110
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	110
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	110
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	110
ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย .....	111

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐและมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ .....	124
ตอนที่ 2 องค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ.....	140
ตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย .....	162
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
วิธีดำเนินการวิจัย .....	229
สรุปผลการวิจัย .....	230
อภิปรายผล .....	240
ข้อเสนอแนะ .....	250
รายการอ้างอิง .....	251
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	259
ภาคผนวก ข ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .....	280
ภาคผนวก ค เอกสารประกอบการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประวัติผู้เชี่ยวชาญนิพนธ์.....	308

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและ ผลสำเร็จขององค์กร .....	30
3.1	สัดส่วนกลุ่มตัวอย่างกับประชากรในแต่ละหน่วยงาน .....	116
3.2	จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืน .....	119
4.1	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบ .....	141
4.2	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อประโยชน์ของระบบ .....	141
4.3	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความ รับผิดชอบ .....	142
4.4	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการวางแผนผลการปฏิบัติงาน .....	145
4.5	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน .....	147
4.6	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	148
4.7	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน .....	148
4.8	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	149
4.9	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการ ปฏิบัติงาน .....	149
4.10	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย (อาจารย์) .....	164
4.11	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการ .....	165
4.12	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวัตถุประสงค์ของระบบการ จัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	166

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
4.13	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร .....	167
4.14	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ .....	169
4.15	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน .....	172
4.16	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน .....	173
4.17	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	175
4.18	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อขั้นตอนปฏิบัติด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน .....	176
4.19	ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง .....	177
4.20	สรุปความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่มีต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม .....	178
4.21	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องวัตถุประสงค์ของระบบ ..	180
4.22	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องประโยชน์ของระบบ .....	181
4.23	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากร เรื่องการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ .....	183
4.24	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการวางแผนผลการปฏิบัติงาน .....	186
4.25	ผลรวมของระดับความคิดเห็นเรื่องการติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน .....	187
4.26	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	188
4.27	ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน .....	189

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
4.28 ผลรวมของระดับความคิดเห็นของบุคลากรเรื่องการปรับปรุงระบบอย่าง ต่อเนื่อง .....	190
4.29 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดย SWOT Matrix ของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย วิชาการ (อาจารย์) .....	194
4.30 การวิเคราะห์กลยุทธ์โดย SWOT Matrix ของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการ .....	200
4.31 สรุปร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย .....	209

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	7
2.1	วงจรด้านทรัพยากรบุคคล รูปแบบของมิชชันสทูต .....	28
2.2	วงจรด้านทรัพยากรบุคคล รูปแบบของฮาวาร์ดสทูต .....	29
2.3	ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลและผลสำเร็จ .....	33
2.4	ความสัมพันธ์ของความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และ โอกาส (Opportunity) .....	34
2.5	ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในรูปแบบการบูรณาการของกระบวนการ ภายในของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล	36
2.6	การจัดการผลการปฏิบัติงานในรูปแบบความต่อเนื่องของกระบวนการ ...	42
2.7	รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ..	43
2.8	รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ...	43
2.9	รูปแบบและองค์ประกอบของการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ องค์กรและบุคคล .....	44
2.10	แสดงความสอดคล้องระดับบุคคลและระดับองค์กร .....	49
2.11	รางวัลทั้งหมด (Total Reward) .....	59
2.12	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากแนวคิดของวีเล็นและฮังเกอร์ .....	94
2.13	สภาพแวดล้อมในการจัดการเชิงกลยุทธ์จากแนวคิดของวีเล็นและฮังเกอร์	94
4.1	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การจัดการ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ หลักของจุฬาฯ .....	218
5.1	ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับ ของรัฐ .....	233