

รายการอ้างอิง

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- เกษม วัฒนชัย , กลไกควบคุมหน่วยงานของรัฐ . รายงานการประชุมวิชาการประจำปี  
ทบวงมหาวิทยาลัย , 2541 (อค์สำเนา)
- จรัส สุวรรณเวลา , วิฤทธิการณ์สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย : วิฤทธิอุดมศึกษาของไทย  
และทางออกของปัญหา , สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย . กรุงเทพฯ : ตุลาคม , 2545
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย [Online].2551 Available from : <http://www.chula.ac.th> [ 2008 , August 20 ]
- ฉลองศรี พิมลสมพงศ์ , การพัฒนารูปแบบการบริหารงานเชิงธุรกิจสำหรับหน่วยงานการบริการ  
สนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต  
ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545
- ทบวงมหาวิทยาลัย . รายงานการประชุมวิชาการ เรื่อง กลุ่มวิทยาลัยนอกระบบ . จัดโดยสำนักงาน  
กองทุนสนับสนุนการวิจัย ( สกว ) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ( ทอ  
มก.) ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทย ( ทปอ.) , 2543
- ทินพันธ์ นาคะตะ , มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล , พิมพ์ครั้งที่ ๒ , กรุงเทพฯ , 2546
- รัชพล กาญจนกุล การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเงินสำหรับ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545
- ปกรณ์ ปรียากร , การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์ , กรุงเทพฯ : เสมาธรรม,  
2542
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ภาควิชา โยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง  
การศึกษา สาขาวิชา อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547
- เพียร์ซ, จอห์น เอ., โรบินสัน, ริชาร์ด บราเดน, ค.ศ. 1947-, สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน แปลและเรียบ  
เรียง , การจัดการเชิงกลยุทธ์ / Pearce/Robinson ; .กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2005 [2548]
- ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน , หลักวิธีการสอนระดับอุดมศึกษา ,กรุงเทพ . 2522
- ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน , กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย , พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2546
- ไพฑูรย์ สินลาร์ตัน , อุดมศึกษาโลกาภิวัตน์ : รายงานการดูงานและประชุมวิชาการต่างประเทศ ,  
พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต , ๒๕๕๑

พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดการ

บริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2540

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ [Online].2551 Available from : <http://www.cmu.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

มหาวิทยาลัยทักษิณ [Online].2551 Available from : <http://www.tsu.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ [Online].2551 Available from :

<http://www.kmitnb.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี [Online].2551 Available from :

<http://www.kmutt.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี [Online].2551 Available from : <http://www.su.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

มหาวิทยาลัยบูรพา [Online].2551 Available from : <http://www.buu.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

มหาวิทยาลัยมหิดล [Online].2551 Available from : <http://www.mahidol.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง [Online].2551 Available from : <http://www.mfu.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ [Online].2551 Available from : <http://www.wu.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

รอนด้า ดันเดียร์ การศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายผู้การเป็นของมหาวิทยาลัยในกำกับของ

รัฐบาลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา สาขาวิชา พัฒนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547

วิชัย ต้นศิริ , อุดมการณ์ทางการศึกษา : ทฤษฎีและภาคปฏิบัติ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย , 2550

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ , การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ =

[Strategic planning : the art of mapping

วนิดา คอสุวรรณ , กลยุทธ์การพัฒนาระบบการดำเนินงานระบบบริหารปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บมจ. โฟร์

โมสต์ ฟริสแลนด์ (ประเทศไทย) / วนิดา คอสุวรรณ = Organization development by

performance management system : Foremost Friesland (Thailand) PCL. / Wanida

Korsuwan , 2543

วิรุณ ตั้งเจริญ , วิสัยทัศน์การศึกษา , กรุงเทพฯ: ศูนย์การพิมพ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,

2551

ศิริชัย กาญจนานัติ , GATS และ FTA ทางการศึกษา , แนวโน้มของผลกระทบและข้อเสนอแนะ ,

อนาคตอุดมศึกษาไทยภายใต้กระแสการค้าเสรีข้ามชาติ , กรุงเทพฯ . 2548

สุกัญญา โนมวิไลกุล , การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา , กรุงเทพฯ :  
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2547

สุชาติ เมืองแก้ว การพัฒนารูปแบบและกลไกการกำกับดูแล มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต ภาควิชาภาควิชาอุดมศึกษา สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุ  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2544

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง [Online].2551 Available from :  
<http://www.kmitlb.ac.th> [ 2008 , August 20 ]

## ภาษาอังกฤษ

Alexandr, Jack , **Performance dashboards and analysis for value ceation** / Jack Alexander ,  
Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, c2007

Anderson, Dianna L, **Coaching that counts : harnessing the power of leadership coaching to  
deliver strategic value** / Dianna L. Anderson, Merrill C. Anderson , Amsterdam : Elsevier  
Butterworth-Heinemann, 2005

Armstrong, Michael ,**Reward management : a handbook of remuneration strategy and practice** /  
Michael Armstrong and Helen Murlis , London : Kogan Page, 2001, c1998 , 4th ed

Armstrong , Michael , **Performance Management : key strategies and practical guidelines** ,  
3 rd edited , Thomson-Shore Inc , 2006

Armstrong , Michael , **Strategic Human Resource Management : a guide to action** , 3 rd  
edited , Thomson-Shore Inc , 2005

Axson, David A. J , **Best practices in planning and performance management : from data to  
decisions** / David A.J. Axson , Hoboken, N.J. : Wiley, c2007 , 2nd ed

Baguley, Phil , **Performance management in a week** / Phil Baguley , London : Hodder Arnold,  
2002

Bacal, Robert , **Performance management** / Robert Bacal, New York : McGraw-Hill, c1999

Bernard Marr , **Strategic Performance Management : leveraging and measuring your  
intangible value driver** , Elsevier Ltd, 2006

Boyett, Joseph h , **Maximum performance management : how to manage and compensate  
people to meet world competition** / Joseph H.Boyett and Henry P.Conn , Oxford :  
Capstone, 1995 , 2nd ed

- Brown, Duncan , **Paying for contribution : real performance - related pay strategies /**  
Duncan Brown, Michael Armstrong , London : Kogan Page, c1999
- Cardy, Robert L. , **Performance management : Concepts, skills, and exercises /** Robert L.  
Cardy, Armonk, N.Y : M.E. Sharpe, 2004
- Carter, Earl M.A. , **Improving employee performance through workplace coaching : A  
practical guide to performance management /** Earl M.A.Carter and Frank A.McMahon ,  
London : Sterling, VA : Kogan Page, 2005
- Clive Fletcher, **Appraisal, feedback and development : making performance review work /**  
London : Routledge, 2008 *Edition* 4th ed
- Cokins, Gary , **Performance management : finding the missing pieces (to close the  
intelligence gap) /** Gary Cokins , Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, Inc., 2004
- Daley, Dennis M , **Strategic human resource management : people and performance  
management in the public sector /** Dennis M. Daley , Upper Saddle River, N.J. : Prentice  
Hall, c2002
- David Middlewood & Carol Cardno , **Managing teacher appraisal and performance : a  
comparative approach :** London and New York : Taylor & Francis Group , 2001
- Dean, Joan , **Implementing performance management : a handbook for schools /** Joan Dean,  
London : Routledge/Falmer, 2002
- De Waal, Andre A , **Quest for balance : the human element in performance management  
systems /** Andre A. de Waal , New York : Wiley, c2002
- De Waal, Andre' , **Strategic performance management : A managerial and behavioural and  
approach /** Andre A. de Waal, New York : Palgrave Macmillan, 2007
- De Waal, Andre , **Power of performance management : how leading companies create  
sustained value /** Andre A. de Waal, New York : Wiley, c2001
- Fahy, M. (Martin) , **Beyond governance : creating corporate value through performance,  
conformance and responsibility /** Martin Fahy, Jeremy Roche, Anastasia Weiner,  
Chichester : Wiley, 2005
- Frost, Bob , **Measuring performance : using the new metrics to deploy strategy and improve  
performance /** Bob Frost , Lima, Ohio : Fairway, c1998
- Grote, Richard C , **Forced ranking : making performance management work /** Dick Grote ,  
Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 2005

- Groover, Mikell P , **Work systems and the methods, measurement, and management of work**  
/ Mikell P. Groover , Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall, 2007
- Hale, Judith A , **Performance-based management : what every manager should do to get results** / Judith Hale , San Francisco : Pfeiffer, c2004
- Herman Aguinis , **Performance Management** , Pearson Education , 2007
- Hoboken, N.J. : Wiley , **Case studies in performance management : a guide from the experts**  
/ edited by Tony Adkins, 2006
- Hume, David A , **Reward management : employee performance, motivation and pay** / David A. Hume , Oxford, OX ; Cambridge, Mass. : Blackwell Business, 1995
- Huselid, Mark A., 1961- **The workforce scorecard : managing human capital to execute strategy** / Mark A. Huselid, Brian E. Becker, Richard W. Beatty , Boston, Mass. : Harvard Business School Press, c2005
- Jensen, Doug , **The manager's guide to rewards : what you need to know to get the best for -- and from -- your employees** / Doug Jensen, Tom McMullen, Mel Stark , New York : American Management Association, 2007
- Jones, Steven D , **Measuring team performance : a step-by-step, customizable approach for managers, facilitators, and team leaders** / Steven D. Jones, Don J. Schilling , San Francisco : Jossey-Bass, c2000
- Jones, Jeff , **Developing effective teacher performance** / Jeff Jones, Mazda Jenkin and Sue Lord , London : Paul Chapman, 2006
- Jossey-Bass , **The handbook of multisource feedback : the comprehensive resource for designing and implementing MSF processes** / David W. Bracken, Carol W. Timmreck, Allen H. Church, editors ; foreword by David Campbell , San Francisco :, c2001
- Kaplan and Norton , **Balance Scorecard : Translating strategy into action** . Harvard Business School Press , Boston . 1996
- Kenny, Graham , **Strategic planning and performance management : develop and measure winning strategy** / Graham Kenny , London : Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2005
- Kurt Verweire and Lutgart van den Berghe, **Integrated performance management : a guide to strategy implementation** / edited , London : Sage Pub., 2004

- Lenhardt, Vincent , **Coaching for meaning : the culture and practice of coaching and team building** Vincent Lenhardt ; translated by Malcolm Stewart , Basingstone : Palgrave Macmillan, 2004
- Lepsinger, Richard , **The art and science of 360 feedback** / Richard Lepsinger , San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer, c1997
- Mark A. Stiffler , **Performance : creating the performance – driven organization** , John Willey & Sons , 2006
- McCaffery, Peter , **The higher education manager's handbook : effective leadership and management in universities and colleges** / Peter McCaffery , London : RoutledgeFalmer, 2004
- Marr, Bernard , **Strategic performance management : leveraging and measuring your intangible value drivers** / Bernard Marr , London : Butterworth-Heinemann, 2006
- Peter T. Chingos and Consultants from Mercer Human Resource Consulting, Inc **Paying for performance : a guide to compensation management** / edited by. , New York : Wiley, c2002 , 2nd ed
- Poister, Theodore H. , **Measuring performance in public and nonprofit organizations** / Theodore H. Poister , San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2003
- Rampersad, Hubert K , **Total performance scorecard : redefining management to achieve performance with integrity** / Hubert K. Rampersad ; with a foreword by Dorothy A. Leonard , Boston, MA. : Butterworth-Heinemann, c2003
- Richard S. Williams , **Managing Employee Performance : Design and implementation in organizations** , 3th edited , International Thomson Business Press , 2002
- Smith, Ralph F , **Business process management and the balanced scorecard : using processes as strategic drivers** / Ralph F. Smith , Hoboken, N.J. : Wiley, 2007
- Stenzel, Catherine , **From cost to performance management : a blueprint for organizational development** / Catherine Stenzel, Joe Stenzel , Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, c2003, 1st ed
- Stiffler, Mark A , **Performance : creating the performance-driven organization** / Mark A. Stiffler , Hoboken, N.J. : Wiley, 2006
- Stone, Florence , **Performance and reward management** / Florence Stone , Oxford : Capstone, c2002 , 1st ed
- Trethowan, David , **Managing with appraisal achieving quality schools through performance management** / David M. Tretbowan , London : Paul Chapman ; c1991

- Wall, Bob , **Coaching for emotional intelligence : the secret to developing the star potential in your employees** / Bob Wall , New York : Amacom, 2007
- Wheelen, Thomas L., 1935-, Hunger, J. David, 1941-, **Strategic management and business policy** ,Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall, c2002.
- Wilson, Carol **Best practice in performance coaching : a handbook for leaders, coaches, HR professionals, and organizations** / Carol Wilson , London : Kogan Page, 2007
- Wilson, Thomas B , **Innovative reward systems for the changing workplace** / Thomas B. Wilson , New York : McGraw-Hill, c2003 , 2nd ed

ภาคผนวก ก

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

ที่ ศธ 0512.6 (2747)

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

20 กรกฎาคม 2553

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. เครื่องมือ (แบบสอบถาม) สำหรับวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์ นิสิตระดับปริญญาคุุณยบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษาภาควิชาานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัยกำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง “ การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของ  
บุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ” โดยมี ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อูสาโท เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เพื่อนิสิตจะได้้นำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือ  
วิจัยให้มีความ เหมาะสมในการทำวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง  
วิชาการต่อไป และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปองสิน วิเศษศิริ)

ประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

โทร. 0 2218-2595 ต่อ 840

โทรสาร. 0 2218-2595 ต่อ 841

**แบบตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน  
สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

**คำชี้แจง**

1. แบบตรวจสอบระบบฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิได้โปรดพิจารณาใช้ในการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัยได้ออกแบบขึ้น

2. แบบตรวจสอบ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบประเมิน

**ตอนที่ 2** การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ทรงคุณวุฒิ**

1. ชื่อ – นามสกุล .....
2. อายุ .....ปี
3. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง .....
- หน่วยงาน .....
4. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ปริญญาโท ( สาขา ) .....
- ปริญญาเอก ( สาขา ) .....

5. ประสบการณ์การทำงานเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรบุคคล .....

## ตอนที่ 2 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

### คำอธิบายประกอบการทำแบบตรวจสอบ

1. แบบตรวจสอบนี้เป็นการถามความคิดเห็นของท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับรายละเอียดของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ภายหลังจากที่ท่านได้ศึกษา (ร่าง ) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ที่ผู้วิจัย ได้แนบมาพร้อมกับแบบตรวจสอบนี้
2. แบบตรวจสอบนี้มีลักษณะแบบเลือกตอบ 2 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย  
✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการตอบดังนี้
  - เหมาะสม หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น
  - ไม่เหมาะสม หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น
3. ท่านสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรายละเอียดของระบบได้ในตอนท้ายของแต่ละประเด็น
4. “ความเหมาะสม” หมายถึง ความสอดคล้องและครอบคลุมของส่วนประกอบและเนื้อหาสาระของระบบที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น

รายละเอียดที่จะนำเสนอให้พิจารณา ประกอบไปด้วยส่วนต่างๆ ของระบบดังนี้

- ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของระบบ
- ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของระบบ
- ส่วนที่ 3 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
- ส่วนที่ 4 กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน
- ส่วนที่ 5 การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง
- ส่วนที่ 6 แบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน

แบบตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
<b>ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของระบบ</b>			
1.1 เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและ มหาวิทยาลัย			
1.2 เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน			
1.3 เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับได้ตระหนักและรับรู้ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติแล้ว การสนับสนุนส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบปัจจุบัน และการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต			
<b>ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของระบบ</b>			
2.1 ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง			
2.2 ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย			
2.3 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญของงานและผลงานที่คาดหวัง			
2.4 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากร มีการ สนทนา แลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่าง สม่ำเสมอ			
2.5 ทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร			
2.6 ทำให้ผู้บริหารทราบถึงความรู้ ทักษะและสมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
2.7 ทำให้ผู้บริหารทราบอย่างความชัดเจนในเรื่อง ทรัพยากรและความต้องการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการ บรรลุ ถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร			
2.8 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถวางแผนพัฒนา สายอาชีพของบุคลากรร่วมกัน			
2.9 ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัย ประสบ ผลสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม			
<b>ส่วนที่ 3 การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ</b>			
<b>3.1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย</b>			
<b>บทบาท</b>			
1) กำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับ การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของ บุคลากร ทั้งในส่วน ของทิศทาง เป้าหมายขององค์กร วิธีการและการ จัดสรรทรัพยากรต่างๆ สำหรับสนับสนุนเพื่อการบรรลุ ถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร			
2) ผลักดัน ตรวจสอบ และสนับสนุน การปฏิบัติ ตามนโยบาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบการจัดการผล การปฏิบัติงานของบุคลากรได้ถูกดำเนินการอย่าง เหมาะสม			
3) ปรับปรุงแก้ไขนโยบายและ ระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงานของ บุคลากร ให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อย่างต่อเนื่อง			
<b>ความรับผิดชอบ</b>			
1) กำหนดทิศทาง กลยุทธ์และแผนงานของ มหาวิทยาลัย			
2) สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ไปสู่ ผู้บริหารระดับคณะ			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
3) กำหนดนโยบายและแผนการ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนิน การ ของ ส่วนงานและผู้บริหารระดับคณะ			
4) ตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนงานมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย และถูกใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากร			
5) กำกับ ดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ ได้ว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานได้ดำเนินการมาอย่างเหมาะสมกับช่วงเวลาและมีประสิทธิภาพ			
6) ตรวจสอบติดตามกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อให้มั่นใจ ถึงความยุติธรรมและคงเสถียรภาพของระบบ			
<b>3.2 ผู้บริหารระดับคณะ</b>			
<b>บทบาท</b>			
1) นำนโยบายและระบบที่เกี่ยวข้องกับ การ จัดการผลการปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วนงานที่ รับ ผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด			
2) ผลักดัน ตรวจสอบติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติ ตามนโยบายของส่วนงาน เพื่อให้ มั่นใจได้ว่าระบบ การ จัดการผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในส่วนงาน ได้ถูกดำเนินการ ตามแผน ที่กำหนด			
3) ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรภายในส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ คี้อย่างต่อเนื่อง			



รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
<b>ความรับผิดชอบ</b>			
1) ริเริ่มและจัดให้มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ			
2) สื่อสารกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนงานของส่วนงานและความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานจากบุคลากร ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ			
3) จัดทำเอกสารและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร			
4) ตรวจสอบติดตามผลงาน ทบทวนและปรับปรุงแผนงาน ให้ทันสมัยเป็นระยะๆ ในระหว่างปี			
5) แสดงบทบาทในฐานะผู้ฝึกสอน (โค้ช) เพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากร			
6) ประเมินผลงานและให้คะแนนระดับผลงาน ร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง			
<b>3.3 บุคลากร</b>			
<b>บทบาท</b>			
1) ปฏิบัติตามนโยบายและระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน			
2) แลกเปลี่ยน ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ การปรับปรุงแก้ไขประสิทธิภาพของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงานหรือของ มหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง			
<b>ความรับผิดชอบ</b>			
1) ร่วมกับผู้บริหารระดับคณะหรือ หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายในการกำหนดแผน งาน และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเอง			
2) ร่วมกับผู้บริหารระดับคณะ หรือ หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย วิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงผลสำเร็จ ตาม			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
แผนงานของตนเอง			
3) รายงานผลความคืบหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย ต่อผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นระยะๆ พร้อม นำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบในระหว่างการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม			
4) นำเสนอเพื่อขอทบทวนเป้าหมายของงานที่ รับผิดชอบใหม่ เมื่อพบว่าเป้าหมาย ของส่วนงาน เปลี่ยนไป หรืออาจจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ กำหนดไว้ หรือพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึง			
5) ประเมินผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เปรียบเทียบกับแผนงานและเป้าหมาย			
6) ร่วมหารือกับผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย เรื่อง แผนการพัฒนอาชีพของตนเอง			
<b>ส่วนที่ 4 กระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน</b>			
<b>ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน</b>			
1. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของ คณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1)			
2. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูล เป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้อง โดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมาย ที่ถูกคาดหวังในแต่ละ ภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)			
3. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของ คณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์ม ส่วนที่ 2.1)			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
4. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)			
5. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1)			
6. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)			
7. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากรร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากภาระงานประจำ โดยอาจเลือกจากตัวอย่างภาระงานของ อาจารย์ ในเอกสารแนบท้าย (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.3)			
8. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมายและบุคลากร ตรวจสอบแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและเป้าหมายดังกล่าว สอดรับกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงกรณีที่เป้าหมายอาจต้องมีความเกี่ยวข้องสอดรับกับเป้าหมายของตำแหน่งงานอื่นภายในหน่วยงานหรือภายนอกหน่วยงาน			
9. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร ร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งในส่วนของ สมรรถนะ			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
ร่วม ( Core competency ) และสมรรถนะเฉพาะสายอาชีพ (Functional Competency ) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายและระดับ พฤติกรรมที่ความคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.4)			
10. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายและบุคลากร ร่วมกันกำหนด แหล่งที่มาของข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จของงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในชั้น ตอนต่อไป			
<p><b>ขั้นตอนที่ 2 การควบคุมการดำเนินงานตามแผนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</b></p> <p>1. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร มีหน้าที่ในการ รวบรวมข้อมูลสารสนเทศหรือข้อมูลดิบที่ เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน การติดตามควรทำ การรวบรวมข้อมูลผลงาน อาจเป็นข้อมูลจากการสำรวจ รายงานผล หรือข้อมูลจากผู้สังเกตการณ์ หรือ ลูกค้า (แบบฟอร์มส่วนที่ 3.1)</p>			
2. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการประเมิน ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ทั้งในช่วงก่อนเริ่ม ปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนด แผนการพัฒนาโดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม (แบบฟอร์มส่วนที่ 3.2)			
3. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการเป็นผู้ฝึก สอน (Coach) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามที่ จำเป็น (แบบฟอร์มส่วนที่ 3.3)			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
<b>ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b> 1. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้ประเมินร่วมที่ได้รับ มอบหมาย สรุปข้อมูลต่างๆ ที่เป็นผลจากการ ปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด			
2 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และบุคลากร หรือ ร่วมกันเรื่องจุดเด่นของผู้ถูกประเมินและวางแผนเพื่อ พัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม			
3. บุคลากร ลงนามรับทราบผลการประเมิน คำแนะนำ ต่างๆ จากผู้ประเมิน และแผนการพัฒนาตนเอง			
<b>ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน</b> 1) ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี ( โบนัส )			
2) การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี			
3) การปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง			
4) ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ			
<b>ส่วนที่ 5 การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง</b>			
1. ผู้บริหารระดับคณะ รวบรวมความคิดเห็นจาก บุคลากรเรื่องความพึงพอใจในการ ใช้ ระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุง ระบบ ภายใน ส่วนงาน			
2. ผู้บริหารระดับคณะ เสนอข้อมูลความ คิดเห็นจาก บุคลากรเรื่องความพึงพอใจ ในการ ใช้ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติ งานภายในส่วนงานแก่ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย เพื่อเป็น ข้อมูลประกอบ การตัดสินใจ ใจปรับปรุงระบบระดับ มหาวิทยาลัย			

รายการ	ระดับความเหมาะสม		ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	
<b>ส่วนที่ 6 แบบบันทึกข้อมูลการจัดการผลการปฏิบัติงาน</b>			
1. ข้อมูลส่วนบุคคล			
2. การกำหนดเป้าหมายชี้วัดผลงานและสมรรถนะ ( Competency )			
3. การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะในระหว่าง การปฏิบัติงาน			
4. สรุปผลโดยรวม			
5. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน			

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้สละเวลาอันมีค่าสำหรับการให้ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้



สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถนนพญาไท  
แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กทม. 10330

วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน คณาจารย์และบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้วยกระผม นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์ นิสิตคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังทำวิทยานิพนธ์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษา ระดับคุษฎี บัณฑิตเรื่อง “ การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ” ในฐานะที่ท่านมี ประสบการณ์ ในระบบ งานบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กระผมจึงใคร่ขอความกรุณา ท่านให้ความคิดเห็น โดยตอบแบบถามความคิดเห็นตามที่แนบมาพร้อมกันนี้ ซึ่งข้อมูลที่ได้จาก ความคิดเห็นของท่านจะนำเสนอในภาพรวม และนำมาพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระผมขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างยิ่ง ทุกความคิดเห็นของท่าน จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการบุคลากรของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์)

นิสิตสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### แบบสอบถามความคิดเห็น

สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (คณาจารย์) และปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
เรื่อง ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาระบุข้อความหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

#### 1. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

( ) คณะ ( ) วิทยาลัย ( ) สถาบัน

ชื่อหน่วยงาน .....

#### 2. ตำแหน่งทางวิชาการ

( ) 1. อาจารย์ ( ) 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์

( ) 3. รองศาสตราจารย์ ( ) 4. ศาสตราจารย์

#### 3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

( ) 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) 2. ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า

( ) 3. ปริญญาโท หรือเทียบเท่า ( ) 4. ปริญญาเอก หรือเทียบเท่า

#### 4. อายุ

( ) 1. อายุ น้อยกว่า 25 ปี ( ) 2. อายุ 25-30 ปี ( ) 3. อายุ 31-35 ปี

( ) 4. อายุ 36-40 ปี ( ) 5. อายุ มากกว่า 40 ปี ขึ้นไป

#### 5. ประสบการณ์การทำงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

( ) 1. น้อยกว่า 1 ปี ( ) 2. 1-4 ปี ( ) 3. 5-8 ปี

( ) 4. 9-12 ปี ( ) 5. มากกว่า 12 ปี

ตอนที่ 2 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในตอนนี้เป็นความคิดเห็นของท่านที่มีต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วย 9 ส่วน คือ

- I. วัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- II. ประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
- III. การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ
- IV. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน
- V. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน
- VI. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- VII. ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน
- VIII. การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  ที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ความหมายของระดับความคิดเห็นที่มีต่อข้อรายการ

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ มาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ น้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อรายการ น้อยที่สุดหรือไม่เห็นด้วย

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>วัตถุประสงค์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</b>					
1. เป้าหมายในภาระงานของท่านสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน .....					
2. ท่านได้รับผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง เสมอ .....					
3. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จ อย่างครบถ้วน .....					
4. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จ อย่างถูกต้อง .....					

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ทำให้งานสำเร็จ ทันเวลาเสมอ .....					
6. ผู้บังคับบัญชารับรู้ถึงความก้าวหน้า ปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ.....					
7. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ในงานที่ท่านรับผิดชอบ .....					
8. ผู้บังคับบัญชา สนับสนุน ส่งเสริม ให้ท่านมีความก้าวหน้าในสายงาน .....					
<b>ประโยชน์ของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร</b>					
9. ท่านรับทราบความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ที่มีต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน.....					
10. ท่านและผู้บังคับบัญชา มักจะร่วมกันกำหนดผลงานที่คาดหวัง พร้อมทั้งลำดับความสำคัญของงาน .....					
11. ท่านและผู้บังคับบัญชามีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ .....					
12. ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความรู้ ทักษะและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ท่านจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา					
13. ผู้บังคับบัญชาทราบความต้องการทรัพยากรในการปฏิบัติงานของท่านและให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี.....					
14. ท่านและผู้บังคับบัญชาร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานของท่าน .....					
15. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งเสริมให้ส่วนงานและมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน .....					

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ</b>					
16. ท่านมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย .....					
17. ท่านได้ร่วมแสดงความคิดเห็นกับผู้บริหารระดับคณะ เพื่อกำหนด ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของคณะ ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย .....					
18. ท่านทราบยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย อย่างชัดเจน.....					
19. ท่านมีโอกาสแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย .....					
20. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากร สำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน .....					
21. ทิศทาง นโยบาย เป้าหมาย และกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในมหาวิทยาลัย มีความชัดเจน .....					
22. มหาวิทยาลัยปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยตรวจติดตาม และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง.....					
23. ท่านมักจะมีส่วนร่วมในการตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน					
24. มหาวิทยาลัย ปรับปรุงและแก้ไข ปัญหาในการปฏิบัติตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง .....					
25. การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานของท่าน สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย .....					
26. แบบฟอร์มที่ส่วนงานกำหนดให้ท่านใช้เพื่อบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับ เป้าหมายของงาน และความคืบหน้าในผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสม					
27. วิธีการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน มีประสิทธิภาพ .....					
28. ท่านได้รับการแนะนำและชี้แนะจากหัวหน้างาน เพื่อพัฒนาความสามารถของท่าน อย่างสม่ำเสมอ.....					

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานสำหรับการพิจารณาความดีความชอบของท่าน .....					
30. ท่านมีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ต่อส่วนงานหรือมหาวิทยาลัย .....					
31. ท่านมีโอกาสเสนอหัวหน้าหน่วยงาน เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน ได้ตลอดเวลา.....					
32. ท่านรายงานความคืบหน้าของงาน พร้อมเสนอแนวทาง แก้ไขปัญหา และทบทวนเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ .....					
33. ท่านประเมินผลงานของตนเอง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวัง เพื่อให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ					
34. ท่านมักจะหารือกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของท่านเอง .....					
<b>ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน</b>					
35. ท่านใช้ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย และของส่วนงาน เพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน .....					
36. ผู้บริหารมอบหมายให้ท่านร่วมรับผิดชอบในเป้าประสงค์ของส่วนงาน ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานของท่านอยู่เสมอ .....					
37. ท่านใช้เป้าประสงค์ของส่วนงาน และภาระงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นกรอบเพื่อกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน .....					
38. ท่านใช้ผลจากการปฏิบัติตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน มากำหนดเป็น “ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน” ของท่าน .....					
39. ท่านมักจะใช้ข้อมูลในอดีตมาเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อกำหนด เป้าหมายในการปฏิบัติงาน .....					
40. ท่านและหัวหน้าหน่วยงาน มักจะร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานของท่าน .....					

ชื่อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
41. เพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน มักจะได้รับมอบหมายให้ประเมินสมรรถนะของท่าน .....					
<b>ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน</b>					
42. ท่านได้รวบรวมข้อมูลผลงาน ในการประเมินแนวโน้มของผลสำเร็จ และวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขที่จำเป็น นำเสนอต่อหัวหน้างานตามที่กำหนด.....					
43. หัวหน้าหน่วยงาน ได้ประเมินความรู้และความสามารถของท่าน ในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาความสามารถของท่าน เสมอ.....					
44. ท่านได้รับการพัฒนาและได้ข้อมูลย้อนกลับด้านพฤติกรรมการทำงาน จากผู้ฝึกสอน (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลท่าน .....					
<b>ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>					
45. ท่านได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลผลงานก่อนการสรุปผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสมอ.....					
46. ท่านมีส่วนร่วมกับคณะกรรมการของส่วนงาน ในการกำหนดจุดเด่นและจุดด้อย เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน .....					
47. ท่านได้รับทราบ ความคิดเห็น สรุปผลการประเมินการปฏิบัติงาน และรางวัลตอบแทน อย่างเป็นทางการ .....					
48. ผู้บริหารส่วนงาน จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานของท่าน หลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วอย่างเหมาะสม .....					
<b>ขั้นตอนปฏิบัติ ด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน</b>					
49. ท่านได้รับค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส) สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายในภาระงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากส่วนงาน .....					
50. ท่านได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายภาระงานประจำที่ได้ปฏิบัติจริง .....					

ข้อรายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
51. ท่านได้รับการปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง สอดคล้องกับสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน .....					
52. ส่วนงานของท่านมีการพิจารณาจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับบุคลากร ที่มีศักยภาพสูงและมีผลงาน โดดเด่น .....					
<b>การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง</b>					
53. ท่านมักจะเสนอความคิดเห็น เรื่องระบบการจัดการผลการ ปฏิบัติงาน ต่อผู้บริหารระดับส่วนงานอยู่เสมอ.....					
54. ความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้มีการ นำมาใช้เพื่อปรับปรุงระบบภายในส่วนงานเสมอ.....					
55. มหาวิทยาลัยได้นำความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของส่วนงาน ไปประกอบการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงานของ บุคลากร.....					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงสำหรับความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก ข

**ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ**

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
<b>ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ของระบบ</b>		
1	1.1 เพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและ มหาวิทยาลัย	1. เพิ่มประเด็นของการเชื่อมโยงกับค่าตอบแทนตามผลงานด้วย 2. หากเป้าหมายของกลุ่ม งานและมหาวิทยาลัยครอบคลุมเพียงพอ
2	1.2 เพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นสำหรับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน	1. เพิ่ม “ และพฤติกรรม ที่จับ เคลื่อนงานจนเกิดผลสำเร็จ ” 2. ข้อมูลย้อนกลับต้อง ทันเวลา ถูกต้อง ครบถ้วน
3	1.3 เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละระดับได้ตระหนักและรับรู้ ถึงสิ่งที่บุคลากรได้ลงมือปฏิบัติแล้ว การสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งในส่วนของงานที่รับผิดชอบ ปัจจุบัน และการเจริญเติบโตสู่สายงานในอนาคต	1.เพิ่ม “เพื่อให้การ” 2. ควรแยกออกเป็น 2 ข้อคือ “เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักและรับรู้...” และ “เพื่อให้ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม ...” 3. รับรู้แล้วต้องปรับปรุง แก้ไขด้วย 4. เหมาะสมแต่อ่านแล้วไม่เข้าใจ
<b>ส่วนที่ 2 ประโยชน์ของระบบ</b>		
4	2.1 ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ต่อบทบาทและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง	1. เพิ่มการใช้ในการสร้างองค์การคุณภาพ และคุณภาพชีวิตบุคลากร 2. ความคาดหวังต้อง เฉพาะ เจาะจงเพียงพอ
5	2.2 ทำให้เป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนงานและมหาวิทยาลัย	เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ควรสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรด้วย
6	2.3 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีความเข้าใจร่วมกันในเรื่องลำดับความสำคัญ	ใคร ?

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
ของงานและผลงานที่คาดหวัง		
7	2.4 ทำให้ผู้บริหารและบุคลากร มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างสม่ำเสมอ	ในความเป็นจริงผู้บริหารกับบุคลากรจะสนทนาแลกเปลี่ยนกันหรือ
8	2.5 ทำให้ผู้บริหารทราบข้อมูลความก้าวหน้า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร	บุคลากรก็ทราบความก้าวหน้า และสามารถพัฒนาปรับปรุง ได้ทันทีที่พบ ปัญหาและ อุปสรรค
10	2.6 ทำให้ผู้บริหารทราบอย่างความชัดเจนในเรื่องทรัพยากรและความต้องการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	1. “ทราบอย่างความชัดเจน” สำนวนนี้ต้องปรับปรุง 2. น่าจะพิมพ์ผิด “ทราบอย่างความชัดเจน”
3.1 ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย		
13	<b>บทบาท</b> 1) กำหนดนโยบายและระบบงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสำหรับการจัดการผลการปฏิบัติงาน ของ คณาจารย์ ทั้งในส่วนของทิศทาง เป้าหมายขององค์กร วิธีการและการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ สำหรับสนับสนุนเพื่อการบรรลุถึงผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของคณาจารย์	1. เพิ่มบทบาทเป็นผู้สนับสนุน จัดหารทรัพยากร การทำให้ระบบ Active 2. ในส่วนของบทบาทความรับผิดชอบ น่าจะทำตารางเปรียบเทียบแบบที่แนบมาแล้วพิจารณาภาพรวมว่าสอดคล้องไม่ซ้ำซ้อนกัน 3. น่าจะใช้คำเดียวกันคือ “บุคลากร” ตามนิยามข้างหน้า ในแบบสอบถามชุดเดียวกัน น่าจะมี CONSISTENCY ในการใช้คำ ไม่เช่นนั้นคนตอบจะสับสน ( บุคลากร / คณาจารย์ ) 4. ต้องทำเป็น 2 way ด้วย
14	2) ผลักดัน ตรวจสอบติดตาม และสนับสนุน การปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ได้ถูกดำเนินการอย่างเหมาะสม	1. น่าจะใช้คำเดียวกันคือ “บุคลากร” ตามนิยามข้างหน้า 2. ต้องมีระบบส่งเสริม สนับสนุน แก้ไขปัญหาด้วย

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
15	3) ปรับปรุง แก้ไขนโยบายและ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ให้มี ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง	1. น่าจะใช้คำเดียวกันคือ “บุคลากร” ตามนิยามข้างหน้า 2. ของ “มหาวิทยาลัย” ด้วย 3. และควรสื่อสารผลการ แก้ไข ปรับปรุง นโยบายระบบ ต้นปีการศึกษา ก่อนดำเนินงาน 4. ขาดการประเมินผลสำเร็จตามนโยบายที่ได้วางเอาไว้ก่อน “ปรับปรุง”
16	ความรับผิดชอบ 1) กำหนดทิศทาง กลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย	1. เพิ่มเติม “ นโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ ” 2. โดยมีกระบวนการให้ คณาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วม 3. น่าจะรวมถึง Vision และ Mission ด้วย
17	2) สื่อสารกลยุทธ์ แผนงานของมหาวิทยาลัย ไปสู่ผู้บริหารระดับคณะ	1. และรับฟังความคิดเห็น ของคณาจารย์และบุคลากรด้วย 2. ถ้าเพื่อให้เกิดการ สื่อสาร สองทางและเข้าใจตรงกัน ควรจัดให้มีการ สื่อสารถึงคณาจารย์ด้วย
18	3) กำหนดนโยบายและแผนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงาน ของ ส่วนงานและผู้บริหารระดับคณะ	โดยมีกระบวนการให้ คณาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วม
19	4) ตรวจสอบเพื่อสร้างความมั่นใจได้ว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายของส่วนงานมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย และถูกใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการปฏิบัติงานของคณาจารย์	1. น่าจะใช้คำเดียวกันคือ “บุคลากร” ตามนิยามข้างหน้า 2. โดยมีกระบวนการให้ คณาจารย์และบุคลากรมีส่วนร่วม
20	5) กำกับ ดูแลกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม เพื่อสร้างความมั่นใจ ได้ว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานได้ดำเนินการมาอย่าง	1. ควรมีคณะกรรมการมา กำกับและส่งเสริม 2. ควรกำหนดให้มี Monitoring report ในเรื่องของกลยุทธ์และ แผนงานของมหาวิทยาลัย ที่แต่ละคณะรับผิดชอบ เพื่อ เป็นการกำกับดูแล

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
21	<p>เหมาะสมกับช่วงเวลาและมีประสิทธิภาพ</p> <p>6) ตรวจสอบติดตามกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของทั้งมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจ ถึงความยุติธรรมและคงเสถียรภาพของระบบ</p>	<p>และการตรวจ ติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม และร่วมเสนอแนะ ปรับปรุง หรือบางคณะ อาจจะเป็น ตัวอย่างกับ บางคณะ ที่พบปัญหาและ อุปสรรค ได้</p> <p>3. ควรมีคณะกรรมการมา กำกับและส่งเสริม</p> <p>4.รวมถึงการพัฒนาและ การให้รางวัลด้วย (ระบบ)</p>
<b>3.2 ผู้บริหารระดับคณะ</b>		
22	<p><b>บทบาท</b></p> <p>1) นำนโยบายและระบบที่เกี่ยวข้องกับ การ จัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมาปฏิบัติภายในส่วนงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</p>	<p>1. เพิ่มบทบาทเป็นผู้สนับสนุน จัดหาทรัพยากร การทำให้ระบบ Active</p> <p>2. ต้องเป็นสื่อกลาง ระหว่าง คณาจารย์ บุคลากรและมหาวิทยาลัยด้วย</p>
23	<p>2) ผลักดัน ตรวจสอบติดตาม และสนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายของส่วนงาน เพื่อให้ มั่นใจได้ว่าระบบ การ จัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ในส่วนงาน ได้ถูกดำเนินการตามแผน ที่กำหนด</p>	<p>1. ควรทำให้เป็น 2 way เสมอ</p> <p>2. ขาดการประเมินผลสำเร็จตามนโยบายที่ได้วางเอาไว้ ก่อน “ปรับปรุง</p>
24	<p>3) ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติตามระบบ การจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ภายในส่วนงานให้มีประสิทธิภาพ คียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>1. แก้ไขในระดับใด น่าจะระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>2. เพิ่ม “โดยปรึกษาหารือ กับ คณาจารย์และ บุคลากร”</p>
25	<p><b>ความรับผิดชอบ</b></p> <p>1) ริเริ่มและจัดให้มีกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ภายในส่วนงานที่รับผิดชอบ</p>	<p>1. เพิ่ม “โดยปรึกษาหารือ กับ คณาจารย์และ บุคลากร</p> <p>2. ผู้บริหารระดับคณะ ต้องรับผิดชอบกลยุทธ์ แผนงาน และเป้าหมาย ของคณะที่สอดคล้องกับ เป้าหมายของมหาวิทยาลัยด้วย</p>
26	<p>2) สื่อสารกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย แผนงานของส่วนงานและความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานจาก</p>	<p>1.ต้องเป็นสื่อกลาง ระหว่างคณาจารย์ บุคลากรและมหาวิทยาลัยด้วย</p> <p>2. อ่านแล้วไม่เข้าใจว่าสื่อสารให้ใคร</p>

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
	คณาจารย์ ภายในส่วนงานที่ รับผิดชอบ	
27	3) จัดทำเอกสารและจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์	1. เผยแพร่ให้รับทราบ ด้วย 2. น่าจะเป็นผู้ที่ร่วม ออกแบบเอกสารหรือข้อมูลที่ควรเก็บสำหรับความก้าวหน้าของผลงาน ส่วน การเก็บข้อมูลควรเป็นหน้าที่ของคณาจารย์ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ เพราะถ้าไม่มี ข้อมูลความคืบหน้า ก็จะทำให้ ถือว่าไม่มีผลสำเร็จ ของงาน ถ้าผู้บริหารเป็นผู้เก็บ ข้อมูล ก็จะต้องรับผิดชอบ ผลสำเร็จของคณาจารย์ น่าจะ เป็นเพียง ผู้รวบรวม และจัดเก็บ ข้อมูลความคืบหน้าที่คณาจารย์เป็นผู้รายงานเข้ามา
28	4) ตรวจสอบติดตามผลงาน ทบทวนและปรับปรุงแผนงานให้ทันสมัยเป็นระยะๆ ในระหว่างปี	เพิ่ม “โดยปรึกษาหารือ กับ คณาจารย์และ บุคลากร”
29	5) แสดงบทบาทในฐานะผู้ฝึกสอน (โค้ช) เพื่อพัฒนาความสามารถของคณาจารย์	1. Coaching หรือ Mentoring ไม่ควรเป็นหน้าที่ผู้บริหารระดับคณะ 2. ปฏิบัติได้หรือ 3. บางทีทำไม่ได้ อ่อนอาวุโส ควรให้ อาจารย์อาวุโสช่วยด้วย 4. ไม่แน่ใจว่าเป็นบทบาทผู้บริหารหรือเปล่า
30	6) ประเมินผลงานและให้คะแนนระดับผลงาน ร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง	1. ระบบควร Decentralize การประเมินลงไป ระดับผู้บริหารภาควิชา 2. รวมถึงการพิจารณา ความดีความชอบ(รางวัล ) 3. ควรทำให้เป็น 2 way เสมอ
<b>3.3 บุคลากร</b>		
31	<b>บทบาท</b> 1) ปฏิบัติตามนโยบายและระบบการจัดการ ผลการปฏิบัติงานของส่วนงาน	1. เพิ่มการเป็น Active Learner 2. เพิ่ม : ที่ผ่านการปรึกษาหารือร่วมกันแล้ว

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
36	4) นำเสนอเพื่อขอทบทวนเป้าหมายของงานที่รับผิดชอบใหม่ เมื่อพบว่าเป้าหมาย ของส่วนงานเปลี่ยนไป หรืออาจจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึง	ทำไมต้อง “ขอ” น่าจะเป็นระบบที่ต้อง ทาร่วมกัน
37	5) ประเมินผลงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอเปรียบเทียบกับแผนงานและเป้าหมาย	เพื่อให้สามารถปรับปรุง การปฏิบัติงานของตนเองได้ทันแผนหรือบรรลุเป้าหมาย
38	6) ร่วมหารือกับผู้บริหารระดับคณะ หรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย เรื่องแผนการ พัฒนาอาชีพของตนเอง	ควรใช้ประโยชน์จาก คณาจารย์ท่านอื่นด้วย
39	<b>ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนผลการปฏิบัติงาน</b> 1. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1)	1. เพิ่มกระบวนการวิเคราะห์บริบทการศึกษา 2. สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน 3. ข้อ 39-40/ข้อ 41-42ข้อ/ 43-44 ซ้ำกันเป็นชุดๆ ควรมีชุดเดียว ก็พอ คือข้อ 39-40 ซึ่งอาจจะระบุด้านต่างๆ 5 ด้านลงไปข้อ 40 ด้วยก็จะดี 4. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5. การเรียงกลยุทธ์ เป้าหมาย ดูกลับไปกลับมาระหว่างระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ
40	2. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับคณาจารย์ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมาย ที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2)	เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
41	1. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของ	1. ตัด

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
	มหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1 )	2. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
42	4. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับคณาจารย์ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2 )	1. ตัด 2. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
43	5. ระบุเป้าหมาย กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และของคณะหรือส่วนงาน ให้ชัดเจน ในเอกสาร (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.1 )	1. ตัด 2. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
44	6. กำหนดเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยนำข้อมูลเป้าหมายของคณะ / ส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่าเกี่ยวข้องโดยตรงกับคณาจารย์ มาเป็นข้อมูลตั้งต้น แล้วพิจารณา กำหนดแผนงานและเป้าหมายที่ถูกคาดหวังในแต่ละภาระงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.2 )	1. ตัด 2. เพิ่ม : และใช้กระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
46	8. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมายและคณาจารย์ ตรวจสอบ แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและเป้าหมายดังกล่าว สอดรับกับเป้าหมายของผู้บังคับบัญชาโดยตรง รวมถึงกรณีเป้าหมายอาจต้องมีความเกี่ยวข้อง สอดรับกับเป้าหมาย ของตำแหน่งงาน	การไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายของหน่วยงานอื่นควรได้ทำไว้ตั้งแต่ระดับบนสุดแล้ว

ลำดับที่

รายการ

ข้อเสนอแนะ

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
	อื่นภายในหน่วยงานหรือภายนอก หน่วยงาน	
47	9. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และ คณาจารย์ ร่วมกันกำหนดสมรรถนะ (Competency) ทั้งในส่วนของ สมรรถนะร่วม ( Core competency ) และสมรรถนะเฉพาะสายอาชีพ (Functional Competency) ที่จำเป็นต่อ การบรรลุถึงเป้าหมายและระดับ พฤติกรรมที่ความคาดหวังจาก ผู้ปฏิบัติงาน (แบบฟอร์มส่วนที่ 2.4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ในฟอร์มข้อ 2.4 ควรจะมีช่องระบุ ระดับ competency ที่คาดหวัง เพราะที่มีอยู่มีเฉพาะช่องการประเมินแบบ multi-rater</li> <li>2. Core competency น่าจะมีส่วน Design มาจากมหาวิทยาลัยด้วย</li> <li>3. Core Competency ของคณะน่าจะกำหนด ก่อน มิใช่อยู่ในช่วงของ การ บริหารผลการปฏิบัติงาน ในช่วงการบริหาร ผลการปฏิบัติงานแต่ละปีควรเป็น Competency ที่สกัดจากวัตถุประสงค์และ KPI เป็นต้น</li> <li>4. เหมือนลอกมาจากตำรา ต้องนิยาม “คำ” ที่ใช้ให้ ตรงกันก่อน</li> <li>5. ในบรรทัดที่ 7 ของข้อนี้ระดับพฤติกรรมที่ความคาดหวังน่าจะปรับเป็นระดับพฤติกรรมที่เป็นความคาดหวังจะดีกว่า</li> <li>6. การประเมิน 180 องศาควรใช้ในการประเมินเพื่อพัฒนา มากกว่าเพื่อใช้ในการประเมินเพื่อตอบแทน ควรเป็นแค่ 90 องศาขึ้นอยู่กับลูกน้องก็น่าจะพอ</li> <li>7. Competency น้อยไปหรือเปล่า</li> </ol>
48	10. ผู้บริหารระดับคณะหรือ หัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบ หมาย และคณาจารย์ ร่วมกันกำหนด แหล่งที่มาของข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึง ผลสำเร็จของงาน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในชั้น ตอนต่อไป	ข้อนี้ไม่ทราบว่าเชื่อมโยงกับ form ได้อย่างไร ยังไม่ชัดเจน
49	ขั้นตอนที่ 2 การควบคุมการ ดำเนินงานตามแผนและปรับปรุงผล การปฏิบัติงาน 1. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้า	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพิ่ม บทบาทMentor คือผู้ช่วยลดปัจจัยการเมืองในองค์การลง</li> <li>2. เพิ่ม บทบาท Monitoring ที่สามารถ Feedback &amp; Performance Discussion ได้ตลอดเวลา</li> </ol>

## ลำดับที่

## รายการ

## ข้อเสนอแนะ

	<p>หน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย และคณาจารย์ มีหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศหรือข้อมูลดิบที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน การติดตามควรทำการรวบรวมข้อมูลผลงาน อาจเป็นข้อมูลจากการสำรวจรายงานผล หรือข้อมูลจากผู้สังเกตการณ์ หรือลูกค้า (แบบฟอร์มส่วนที่ 3.1 )</p>	<p>3. ควรมีระบบที่เป็นอัตโนมัติมากกว่าที่จะรวบรวมเป็นคร่าวๆ ไป</p> <p>4. ไม่ควรอยู่ในแบบฟอร์ม ควรแยกออกไป เพราะต้องการความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนบ่อย</p>
50	<p>2. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการประเมินความรู้ ความสามารถของคณาจารย์ ทั้งในช่วงก่อนเริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดแผนการพัฒนาโดยใช้วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม (แบบฟอร์ม 3.2)</p>	<p>1. ควรมีระบบที่ให้ผู้เรียน เพื่อนร่วมงาน มีส่วนในการประเมินด้วย</p> <p>2. นิยามการพัฒนาว่าแต่ละอย่างหมายถึงอะไรด้วยก็จะดี</p>
51	<p>3. ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่ได้รับมอบหมาย มีหน้าที่ในการเป็นผู้ฝึก สอน (Coach) เพื่อพัฒนาสมรรถนะของคณาจารย์ ตามที่จำเป็น (แบบฟอร์มส่วน 3.3)</p>	<p>1. ไม่ควรเป็นผู้ฝึกเองแต่เป็นผู้รับผิดชอบจัดให้มีการฝึกสอน</p> <p>2. ควรมีกรรมการดูแล</p> <p>3. ควรใช้คำว่า Mentor มากกว่า</p> <p>4. ไม่ควรอยู่ในแบบฟอร์ม ควรแยกออกไป เพราะต้องการความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนบ่อย</p>
52	<p><b>ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล การปฏิบัติงาน</b></p> <p>1. ผู้บริหารระดับคณะหรือ หัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับ มอบหมาย และผู้ประเมินร่วมที่ได้รับมอบหมาย สรุปข้อมูลต่างๆ ที่เป็นผลจากการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด</p>	<p>ควรมีระบบอัตโนมัติและ เปิดโอกาสให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ verify ข้อมูล</p>

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
53	2 ผู้บริหารระดับคณะหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับ มอบหมาย และ คณาจารย์ หรือร่วมกันเรื่องจุดเด่นของผู้ถูกประเมินและวางแผนเพื่อพัฒนาสายอาชีพที่เหมาะสม	1. ควรพิจารณาจุดอ่อน ด้วย โดยเฉพาะ Competency ที่ขับเคลื่อน KPI ให้สำเร็จ มิฉะนั้น จุดอ่อนจะไม่ได้รับการปรับปรุง มีผลต่อความสำเร็จของ งาน 2. ควรทำเป็นคณะ กรรมการ
54	3. คณาจารย์ ลงนามรับทราบผลการประเมิน คำแนะนำต่างๆ จากผู้ประเมิน และแผนการพัฒนาตนเอง	ผู้บริหารต้องลงนามด้วยว่าจะสนับสนุนอะไรให้บ้าง
55	ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน 1) ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (โบนัส)	1.ควรเป็น Pay for performance โดยมี การ กำหนดหลักเกณฑ์ / โควต้า แน่ชัด 2. คืออะไร ? หากใช้ระบบที่ให้แค่ผู้บริหารเป็นก้อนใหญ่ๆ ที่เหลือ หารยาว ไม่น่าจะจูงใจ อะไรได้ 3. ถ้ามีตัวชี้วัดที่เป็น Common goal ที่ทุกหน่วยงานต้องทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยด้วยก็ดี และก็ไปกำหนดอัตรา ส่วน common goal / personal goal ตามความเหมาะสม
56	2) การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี	ต้องระบุรายละเอียดมากกว่าถาม “กว้างๆ” แบบนี้
57	3) การปรับเลื่อนระดับตำแหน่ง	1. ต้องระบุรายละเอียด มากกว่าถาม “กว้างๆ” แบบนี้ 2. น่าจะเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาเลื่อนระดับปรับตำแหน่งมากกว่า
58	4) ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ	1.ต้องระบุรายละเอียดมากกว่าถาม “กว้างๆ” แบบนี้ 2. ไม่แน่ใจว่าคืออะไร 3. เห็นด้วยถ้าเป็น Talent person ที่มีศักยภาพและผลงานสูง 4. น่าจะมีช่องว่างเพื่อจูงใจแบบอื่นด้วย

ลำดับที่

รายการ

ข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 5 การปรับปรุงระบบอย่าง  
ต่อเนื่อง

- |    |   |   |
|----|---|---|
| 59 | 1. คณาจารย์<br>เสนอความคิดเห็นเรื่องความ<br>พึงพอใจต่อการใช้ระบบการจัดการผล<br>การปฏิบัติงานต่อผู้บริหารระดับคณะ  | 1. ต้องมีการทำแผนปรับปรุงแผนที่ไม่บรรลุด้วย<br>2. หากเป็นระบบที่ เปิดโอกาส<br>ให้คณาจารย์มีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนเรื่อยมา ข้อ<br>59 – 61 ก็ไม่ต้องสอบถามแล้ว  |
| 60 | 2. ผู้บริหารระดับคณะ รวบรวม<br>ความคิดเห็นจากคณาจารย์<br>เรื่องความพึงพอใจในการ<br>ใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน<br>เพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุง<br>ระบบภายในส่วนงาน และเสนอ<br>ต่อผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย | หากเป็นระบบที่ เปิดโอกาสให้<br>คณาจารย์มีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผนเรื่อยมา ข้อ 59 –<br>61 ก็ไม่ต้องสอบถามแล้ว  |
| 62 | 1. ข้อมูลส่วนบุคคล  | 1. แบบที่สร้างขึ้นมาตั้งอยู่ บน<br>พื้นฐานว่ามหาวิทยาลัยเป็น “ส่วนราชการ” เป็น  |
| 63 | 2. การกำหนดเป้าหมายชี้วัดผลงาน<br>และสมรรถนะ ( Competency )   | “เครื่องจักร” มากกว่า “Organism”  |
| 64 | 3. การติดตามความก้าวหน้าในการ<br>ปฏิบัติงาน การพัฒนาความรู้<br>ความสามารถ และสมรรถนะใน<br>ระหว่างการทำงาน   | 2. ถ้าต้องมีงบประมาณมา เกี่ยวข้อง ในข้อ 5 อาจจะ<br>ต้องนำผลข้อ 4 ไปประ มวลการให้รางวัลก็ได้   |
| 67 | 1. ภาระงานสอน   | 1. ควรเพิ่มเวลาในการ ให้คำปรึกษาหารืออนิสิต<br>ทั้งต่อหน้า และออนไลน์ นั้นเป็นหัวใจ ของการสอน<br>2. อาจจะต้องกำหนด ความ สมดุลระหว่างงานสอน<br>และงานวิจัยว่าควร เป็นเท่าไร เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ<br>ภาพในการ ปฏิบัติงานนั้นๆ |

ลำดับที่	รายการ	ข้อเสนอแนะ
68	2. ภาระงานวิจัย หรืองานทาง วิชาการ	1. หากงานวิจัยไม่ได้ใช้ แหล่ง ทุน การวิจัยเอกสาร วิจัยโดย เงินตนเอง จะประเมินอย่างไร 2. อาจจะต้องกำหนด ความ สมดุลระหว่างงาน สอนและ งานวิจัยว่าควร เป็นเท่าไร เพื่อให้เกิด ประสิทธิ ภาพในการ ปฏิบัติงานนั้นๆ
69	3. ภาระงานที่ปรึกษานักศึกษา / สห กิจศึกษา	1. กรณีเป็นที่ปรึกษา ชมรมต่างๆ จำทำอย่างไร 2. นิสิตที่มีปัญหาเพียง 1 คน อาจกินเวลามาก กว่านิสิตปกติ 30 คน ! จะทำอย่างไร
70	4. ภาระงานบริการวิชาการ	ชุมชนแปลว่าอะไร
71		เพิ่มเติม 5. ภาระงานที่พัฒนา Competency ของตนเอง 6. ภาระงานที่พัฒนา Competency ของทีมงานเพื่อยกระดับ ความสามารถ 7. ภาระงานที่ขับเคลื่อน และรักษาเป้าหมาย 8. ภาระงานกรรมการ / ประสานงาน

ภาคผนวก ค

เอกสารประกอบการจัดสรรทุนกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ  
เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## เอกสารประกอบการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์

นิสิตคุุณบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทาง  
การศึกษา

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณ ห้องประชุมฝ่ายกิจการนิสิต อาคาร 3 (ประชุมสุข อชาวอรุณ) ชั้น 2  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2553

## กำหนดการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

### เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร  
มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ณ ห้องประชุมฝ่ายกิจการนิสิต อาคาร 3 (ประชุมสุข อชาวอรุณ) ชั้น 2

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ 17 กันยายน พ.ศ. 2553

- |                  |   |
|------------------|---|
| 13.00 – 13.15 น. | ลงทะเบียน   |
| 13.15 – 13.30 น. | ประธานในที่ประชุมกล่าวนำ<br>โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารมัย  |
| 13.30 – 14.30    | นำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับ<br>ของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>โดย นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฐรัตน์ |
| 14.30 – 15.30    | ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ   |
| 15.30 – 16.00    | ประธานการประชุมกล่าวสรุป  |



## คำนำ

เอกสารฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิในการพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับคุณวุฒิบัณฑิต เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาอนุเคราะห์และสละเวลามาร่วมประชุมในครั้งนี้ ข้อเสนอจากการประชุมจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่นต่อไป

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณฑ์รัตน์

นิสิตคุณวุฒิบัณฑิต

ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญ

	หน้า
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
ขอบเขตการวิจัย	9
กรอบแนวคิดในการวิจัย	11
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	12
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	14
สรุปผลการวิจัย	
1. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ	
2. สรุปความคิดเห็นของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	
3. สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	
4. ร่างกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การอุดมศึกษาเป็นการศึกษาแบบหนึ่งที่ทำให้แก่คนวัยที่กำลังจะเป็นผู้ใหญ่ หรือเป็นผู้ใหญ่แล้ว ในขณะที่ประถมศึกษานั้นเป็นการศึกษาสำหรับเด็กเล็ก และมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาสำหรับเด็กวัยรุ่น โดยเหตุนี้จึงมักจะมีผู้เรียกการศึกษาระดับอุดมศึกษาว่า การศึกษาระดับที่สาม (Tertiary Education) หรือการศึกษาระดับหลังมัธยมศึกษา (Post-Secondary Education) เพราะเป็นการศึกษาที่ต่อจากระดับมัธยม การศึกษาคือ ความพยายามที่จะสร้างคนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ตามแบบต่างๆ ที่แต่ละสังคมต้องการ การอุดมศึกษาก็เช่นเดียวกันเป็นความพยายามทางสังคมที่จะให้คนที่กำลังเป็นผู้ใหญ่หรือเป็นผู้ใหญ่แล้วก็ตาม ขอมรับแนวคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของกลุ่มหรือสังคมที่คนเหล่านั้นอาศัยอยู่ แต่คนในวัยนี้ย่อมจะมีจินตนาการ แนวความคิดและความเชื่อต่างๆ เป็นของตนเองและมีมากกว่าวัยอื่นๆ และบุคคลจะจบออกไปรับผิดชอบงานโดยตรง โดยเหตุนี้การอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดให้ผู้เรียนและผู้สอนมีอิสระและเสรีภาพรวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีอิสระทางวิชาการ มีเสรีภาพในการศึกษา ค้นหาความรู้ และมีความเป็นประชาธิปไตยสูง บรรยากาศต่างๆ เหล่านั้นจะต้องมีอยู่และได้รับการสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงการเปิดโอกาสในการศึกษาค้นคว้าและสร้างความรู้ขึ้นใหม่ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ควรจะมีโดยกว้าง และมีอย่างอิสระ ไม่ถูกรอบหรือถูกจำกัดด้วยอิทธิพลของสังคมบางกลุ่ม เพราะถ้าการคิดค้นถูกสกัดกั้นเสียแล้ว ความก้าวหน้าของความรู้และความคิดก็จะหยุดชะงักกันไปทันที การศึกษาหาความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาควรดำเนินไปในแบบของการค้นคว้าไปถึงจุดที่ไม่รู้แล้วก็เริ่มต้นที่ความไม่รู้ขึ้นใหม่อีก (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2522)

มหาวิทยาลัยรัฐในประเทศไทยมีการพัฒนามากกว่าร้อยปี และได้ทำหน้าที่สนองความจำเป็นในการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติมามาก ทั้งนี้พบว่าได้เกิดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยที่ตายตัว รวมศูนย์ เน้นโครงสร้างแบบระบบราชการ ส่งผลให้การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ ทั้งในด้านของคุณภาพ และปริมาณ ซึ่งจากการศึกษาของนายสุเมธ เข้มมนุ่น และคณะ (ทินพันธ์ นาคะตะ, 2546) พบว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ เกิดขึ้นมา

ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ ย่อมขาดความอิสระในการบริหารงานหลายด้าน จึงมีความพยายามที่จะให้มหาวิทยาลัยมีอิสระมากขึ้น เพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ ( วิชัยตันศิริ, 2550 ) ทั้งนี้ได้มีข้อเสนอให้จัดระบบการบริหารมหาวิทยาลัยในรูปแบบใหม่ที่เรียกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นระบบราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐ ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507 โดยมีหลักการสำคัญๆ คือ ประการแรก ให้มีคณะกรรมการจัดสรรเงินทุนมหาวิทยาลัยเป็นตัวกลางระหว่างรัฐบาลกับมหาวิทยาลัย ประการที่สอง ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีอิสระในการบริหารงาน มีเสรีภาพทางวิชาการ และมุ่งสู่ความเป็นเงินทางวิชาการ โดยมีสภาคณาจารย์เป็นที่ปรึกษาอธิการบดี ประการที่สาม มหาวิทยาลัย มีอิสระในการบริหารงานบุคคล และมีความคล่องตัวในการบริหารการเงินของตนเอง ทั้งนี้เมื่อทบวงมหาวิทยาลัยได้ริเริ่มโครงการจัดทำแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี (พ.ศ. 2533 -2547 ) ซึ่งได้กำหนดนโยบายและมาตรการไว้คือให้มีการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐไปสู่รูปแบบที่มีทั้งเป็นส่วนราชการ และไม่เป็นส่วนราชการ อยู่ในสถาบันเดียวกัน จนถึงรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ ตามความพร้อมและศักยภาพ ส่วนสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่จะจัดตั้งขึ้นใหม่ ให้มีการบริหารในรูปแบบมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ นอกจากนี้จากการที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบเงื่อนไขในการกู้เงินจากธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย เมื่อวันที่ 27 มกราคม พ.ศ. 2541 ซึ่งมีกรอบนโยบายสำคัญ 2 ประการ คือ ประการแรกมหาวิทยาลัยจะได้รับมอบอำนาจการบริหารงบประมาณ ในส่วนงบ ดำเนินการ ที่มิใช่เงินเดือนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 แต่ต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบ ประการที่สอง มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่ง จะได้รับการพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยอิสระ หรือ มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล ภายใน พ.ศ. 2545 โดยทบวงมหาวิทยาลัย ได้เตรียมการเพื่อรองรับความมีอิสระของมหาวิทยาลัย ตามมติคณะรัฐมนตรี โดยการออกระเบียบโอนเงินประจำงวดของมหาวิทยาลัย มอบอำนาจทางการเงิน และงบประมาณ ให้มหาวิทยาลัยสามารถโอนหรือเปลี่ยน แปลงรายการงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่มิใช่เงินเดือน กับมอบอำนาจบริหารงานบุคคลให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการได้เอง ในเรื่องการกำหนดตำแหน่ง การบรรจุ การจ้าง การแต่งตั้ง การโยกย้ายการจ้างบุคคลเข้าทำงาน และแต่งตั้งตำแหน่งทางวิชาการ จนถึงรองศาสตราจารย์ ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวถือได้ว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากนี้จากการเปลี่ยนแปลงในสังคมโดยรอบ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ โดยเฉพาะการ เปิดเสรีทางการค้า ได้ส่งผลต่อการเปิดเสรีด้านการศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยผลักดันอีก

เรื่องหนึ่งที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งมหาวิทยาลัยไทยจะต้องปรับปรุงระบบ การบริหารให้มีความคล่องตัว เพื่อเตรียมพร้อมรับการ แข่งขันดังกล่าว ( ศิริชัย กาญจนาสี , 2548 ) ทั้งนี้ได้มีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ขึ้นใน พ.ศ. 2533 เป็นมหาวิทยาลัยนอกระบบราชการแห่งแรกของประเทศ นอกจากนี้ ณ ปัจจุบัน ยังมีมหาวิทยาลัยอื่นๆ อีก คือ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมหาวิทยาลัยที่แปลงสภาพจากองค์กรภาครัฐเดิมมาเป็นองค์กรในกำกับของรัฐ จะต้องมีการพัฒนาระบบการบริหารภายใน ทั้งในด้านของการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่มหาวิทยาลัยจะต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันจากสังคมโลกที่มี ลักษณะการเชื่อมต่อกระทบถึงกันทั้งหมด แบบโลกาภิวัตน์ จะต้องนำแนวคิดด้านการบริหารสมัยใหม่มาใช้ (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ , 2551) เพื่อพัฒนาระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบการดูแลด้านบุคลากร เพราะในการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา การจัดการทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญอย่างมากเพราะบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะตัวคณาจารย์จะเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของอุดมศึกษา คือความเป็นเลิศทางวิชาการ นอกจากนี้ผู้บริหารเองก็มีส่วนอย่างสำคัญในการผลักดันนโยบายความเป็นเลิศทางวิชาการให้บรรลุผลสำเร็จ เช่นเดียวกับผู้ปฏิบัติงานบริการทางวิชาการอื่นๆ ที่จะเป็นกำลังสำคัญของสถาบันอุดมศึกษาในทุกๆ ด้าน ดังนั้นการจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งของสถาบัน อุดมศึกษา ( ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ , 2546) การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐจึงมีความจำเป็นเพื่อรักษาคณิศ์ ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร ( ทินพันธ์ นาคาคะ , 2546 )

การจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นรูปแบบหนึ่งของระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร มีลักษณะเป็นวงจรการจัดการ (Management Cycle ) ที่เริ่มต้นจากการกำหนดความ

คาดหวังขององค์กรต่อการปฏิบัติงานของบุคคล การตรวจติดตามเพื่อสนับสนุนให้บุคคลบรรลุถึงสิ่งที้องค์กรคาดหวัง และประเมินผลเพื่อให้รางวัลตอบแทน ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการศึกษาพบว่าองค์กรหลายแห่งประสบปัญหาไม่สามารถประสบความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนกลยุทธ์ที่วางเอาไว้ได้ เนื่องจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรไม่มีความเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติ งานของบุคลากร ทำให้เป้าหมายในผลการปฏิบัติ งานขององค์กรและเป้าหมายในผลการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์กรเป็นไปในคนละทิศทาง ดังนั้นการที่องค์กรมีแผนกลยุทธ์อย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ แต่จะต้องสามารถผลักดันให้แผนกลยุทธ์ดังกล่าวถูกนำออกปฏิบัติโดยการประสานผลการปฏิบัติงานกันทั้งในระดับองค์กรและบุคคลด้วยระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Cokins, 2004) นอกจากนี้การแข่งขันหรือการอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบันจะได้รับแรงกดดันจากลูกค้าหรือผู้มี ส่วนได้เสียมากขึ้นทุกวัน ทำให้องค์กรต้องเน้นการปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องแทนที่การปรับปรุงผลงานในระยะสั้นๆ หรือการมุ่งลดค่าใช้จ่ายเหมือนในอดีต (William, 2002) ส่งผล ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศและคุณภาพ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การทำความรู้จักและเข้าใจลูกค้า เพื่อการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีในกระบวนการผลิตที่ส่งเสริมด้านผลิตภาพ ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เล็กหรือแบนราบลง ทำให้ผู้บริหารต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการควบคุมและการผลักดันผลการปฏิบัติงานโดยตรงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การจัดการผลการปฏิบัติงาน ยังส่งผลกระทบต่อด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและพนักงาน คือ การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน การทำให้ผู้บริหารเข้าใจในเรื่องผลการปฏิบัติงานและบุคลิกลักษณะของลูกน้องได้อย่างลึกซึ้ง รวมถึงสามารถสร้างเสริมความสัมพันธ์ระหว่างกันให้กระชับมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานทราบและเข้าใจถึงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกและผลงานที่ถูกคาดหวังจากงานที่รับผิดชอบ รวมถึงทำให้ข้อมูลสำหรับการบริหารค่าตอบแทน การปรับตำแหน่ง การโอนย้าย หรือที่เกี่ยวข้องจะมีความชัดเจน ถูกต้องและเป็นธรรมชาติ (Aguinis, 2007) การศึกษาเรื่องระบบและกลยุทธ์ในการจัดการผลการปฏิบัติงาน จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย ถือกำเนิดจากโรงเรียนสำหรับฝึกหัดวิชาข้าราชการฝ่ายพลเรือน พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงขยายการจัดการศึกษาเพื่อสนองความต้องการของ กระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ จึง โปรดเกล้าฯให้

สถาปนาโรงเรียนมหาดเล็กเป็นสถาบันอุดมศึกษา พระราชทานนามว่า "โรงเรียนข้าราชการพลเรือนของพระบาท สมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว" เมื่อ 1 มกราคม 2453 ในครั้งนั้นมีการเปิดสอน 8 แผนกวิชา ได้แก่ การปกครอง กฎหมาย การชุต การคลัง การแพทย์การช่าง การเกษตร และวิชาครู ต่อมาพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริที่จะขยายการศึกษาในโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น คือ ไม่เฉพาะสำหรับผู้ที่จะเล่าเรียนเพื่อรับราชการเท่านั้น แต่จะรับผู้ซึ่งประสงค์จะศึกษาขั้นสูงให้เข้าเรียนได้ทั่วถึงกัน จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดิษฐานโรงเรียนข้าราชการพลเรือนฯ ขึ้นเป็นจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อ 26 มีนาคม พ.ศ. 2459

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้แปรสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ.2551 ลงวันที่ 31 มกราคม 2551 และได้กำหนด “วิสัยทัศน์” ระหว่างปี 2551 – 2555 คือจะเป็น “เสาหลักของแผ่นดิน” โดยกำหนดให้มีผลผลิตที่สำคัญในช่วงปี พ.ศ. 2551 -2554 ได้แก่ 1) เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในระดับโลก 2) เป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน 3) เป็นมหาวิทยาลัยที่มีระบบการบริหารจัดการที่คล่องตัว กระชับและรวดเร็ว และ 4) เป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดีและคนเก่ง

ทั้งนี้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตดังกล่าว 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์“ก้าวหน้า” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัย ชั้นนำในระดับโลก มีมาตรฐานและคุณภาพทางวิชาการอันเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ โดยการผลิตบัณฑิต ผลงานวิจัยและผลงานวิชาการที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ 2) ยุทธศาสตร์“ยอมรับ” เพื่อเป็นปัญญาแห่งแผ่นดิน รับผิดชอบและนำความรู้สู่สังคม ทั้งในระดับชาติ และระดับท้องถิ่น โดยบูรณาการการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน การวิจัยและกิจการนิสิตเพื่อผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของประเทศ ตลอดจนสร้างและนำเสนอผลงานวิชาการที่สามารถขึ้นำการพัฒนาและการแก้ปัญหาของสังคมไทย 3) ยุทธศาสตร์“เข้มแข็ง” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยคุณภาพ มีคุณธรรมควบคู่ไปกับความเป็นเลิศทางวิชาการและเสรีภาพทางวิชาการสืบสานความเป็นไทย ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และบริหารงานโดยบุคลากรมีส่วนร่วม 4) ยุทธศาสตร์ “มั่นคง” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่มีการบริหารทรัพย์สินทั้งทางกายภาพ และทรัพย์สินทางปัญญาอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ตลอดจนพัฒนาความสัมพันธ์และนำศักยภาพของศิษย์เก่ามาร่วมพัฒนามหาวิทยาลัย 5) ยุทธศาสตร์“เกื้อกูล” เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา เกื้อกูลนิสิต บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานและสนับสนุนชุมชน และ 6) ยุทธศาสตร์“เป็นสุข” เพื่อเป็นบ้านอันอบอุ่นของคนดี

และคนเก่ง โดยพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสร้างเสริมสุขภาพ สร้างความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

จากความเป็นมาของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีภารกิจในการเรียนการสอนและการวิจัยที่หลากหลาย และการมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่สำคัญข้างต้น โดยเฉพาะการมุ่งสู่การเป็น “บ้านอันอบอุ่นของคนดี และคนเก่ง” ของมหาวิทยาลัย ซึ่งแสดงถึงการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลขององค์กรในฐานะปัจจัยขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ จึงมีความเหมาะสมที่จะเลือกจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ อย่างไรก็ตาม ผลจากการศึกษาจะเป็นแนวทางสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนา ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอื่นๆ อีกต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ

1. ศึกษาถึงองค์ประกอบและคุณลักษณะที่เหมาะสมในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ
2. นำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาองค์ประกอบในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 4 ด้าน คือ ด้านการวางแผนผลการปฏิบัติงาน ( Performance planning ) ด้านการตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ( Performance Monitoring and Improvement ) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

( Performance Appraisal ) และด้านการให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ( Performance Reward)

2. ศึกษารูปแบบและแนวทางการปฏิบัติในปัจจุบันเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ของประเทศไทย จำนวน 4 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และมหาวิทยาลัยต่างประเทศ จำนวน 5 แห่งคือ ม.คอร์เนล (Cornell University) ม.โอไฮโอ สเตท (Ohio State University) มหาวิทยาลัยเซาท์ออสเตรเลีย (University of South Australia ) มหาวิทยาลัยยอร์ก (York University) และมหาวิทยาลัยโคโรราโด (University of Colorado)

3. ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ(อาจารย์) จำนวน 295 คน และสายปฏิบัติการจำนวน 345 คน ที่ปฏิบัติงานอยู่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องการปฏิบัติจริงตามระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

4. นำเสนอกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ (อาจารย์)และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมใน 4 ด้าน คือ 1) การวางแผนผลการปฏิบัติงาน 2) การตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4) การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีคำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. **กลยุทธ์** หมายถึง วิธีดำเนินการที่เหมาะสมภายใต้ปัจจัยแวดล้อมขององค์กร ในช่วงเวลาหนึ่งๆ ในการบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ
2. **ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** หมายถึง สิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้น (Outcome) จากการที่บุคคลได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่ถูกคาดหวัง (Expectation)
3. **ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System)** หมายถึง กระบวนการต่อเนื่องในรูปแบบวงจรการจัดการ (Management Cycle) ในการกำหนดความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การติดตามจัดเก็บข้อมูลสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงแก้ไขและสนับสนุนให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานสามารถบรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง การสรุปข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำได้จริง และการให้สิ่งตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถทำได้
4. **การวางแผนผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)** หมายถึง การกำหนดความคาดหวังขององค์กรต่อพฤติกรรมและผลจากการปฏิบัติงานของบุคลากร การกำหนดแผนการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้สิ่งที่จะปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง
5. **การตรวจติดตามและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring and Improvement)** หมายถึง การจัดเก็บ รวบรวมข้อเท็จจริงและแนวโน้มของสิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและให้การสนับสนุนด้านต่างๆ แก่บุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง
6. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)** หมายถึง การรวบรวมข้อมูลขั้นสุดท้ายจากสิ่งที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของบุคลากรเปรียบเทียบกับสิ่งที่องค์กรคาดหวัง เพื่อสรุปเป็นระดับของผลการปฏิบัติงาน

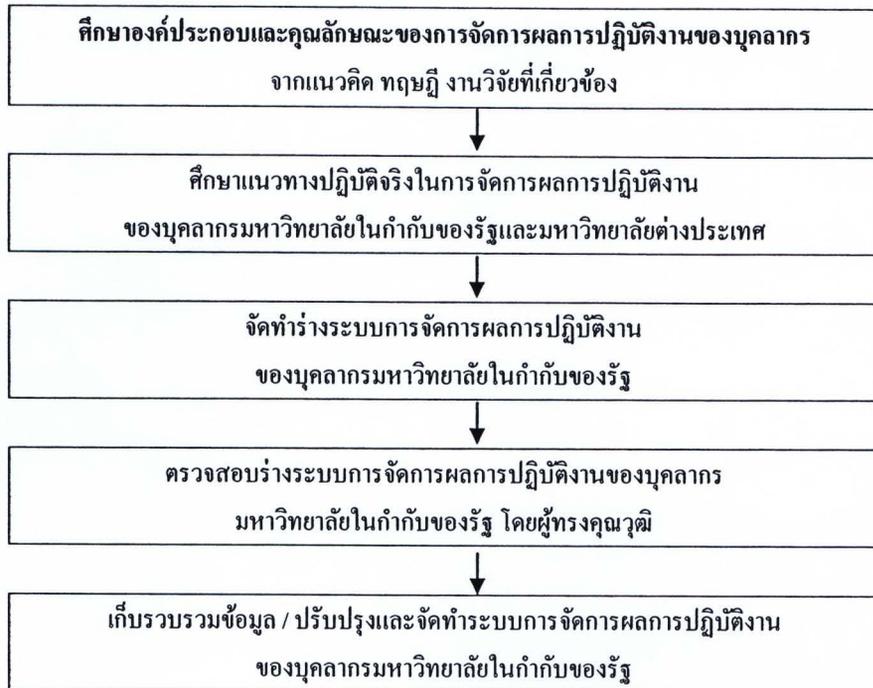
7. การให้รางวัลตอบแทนผลการปฏิบัติงาน ( Rewarding Performance ) หมายถึง การให้สิ่งตอบแทนต่อผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรสามารถทำได้ ทั้งในรูปแบบของสิ่งที่เป็นตัวเงินและสิ่งที่ไม่ใช่เงิน

8. บุคลากร หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยที่ปฏิบัติงานในสายงานวิชาการ (อาจารย์) และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

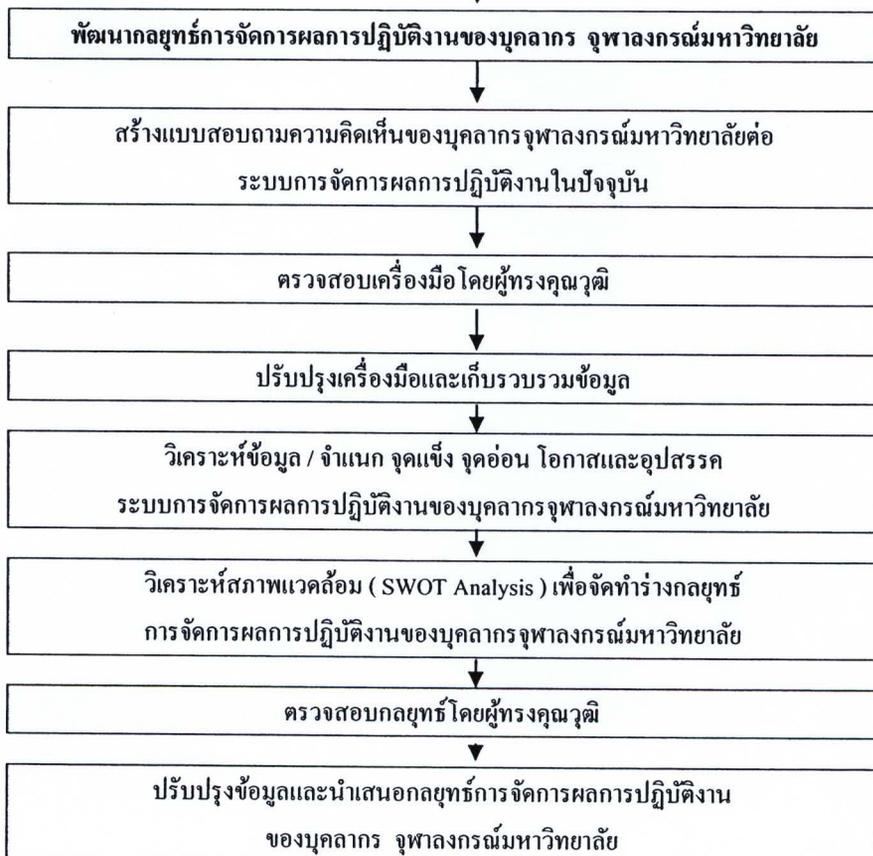
9. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หมายถึง มหาวิทยาลัยที่มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น

## ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นที่ 1



ขั้นที่ 2



### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายปิยวัฒน์ แก้วกัณทรรัตน์ เกิดเมื่อวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2514 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิชาการปกครอง จากคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระดับปริญญาโท สาขาบริหารรัฐกิจ จากคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปัจจุบันดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ บริษัทไทย เอชอาร์เอ็ม บิสิเนส จำกัด



