

ผลของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน The Results of the Performance Management System on Performance Appraisal

ศุภฤดี आयुวัฒน์ (Dusadee Ayuwat)^{1*}
สมโภชน์ ถิ่นปรุ (Somprote Thinpru)²

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุนขององค์กรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และ 2) ผลของการดำเนินงานในระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุนขององค์กรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วย รูปแบบที่ 1 องค์กรมีการดำเนินงานและพัฒนาระบบต่อเนื่องกว่า 10 ปี ระบบครอบคลุมสายผู้สอนและสายสนับสนุนชัดเจน ใช้ผลของระบบมากำหนดการเลื่อนขั้นเงินเดือน รูปแบบที่ 2 องค์กรดำเนินการและพัฒนาในระยะเวลา 5 ปี ครอบคลุมสายผู้สอนและสายสนับสนุน ใช้ผลของระบบมีประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน และรูปแบบที่ 3 องค์กรมีการดำเนินงานของระบบชัดเจนเฉพาะสายผู้สอนที่เป็นพนักงาน ใช้ผลของระบบเพื่อการต่อสัญญาจ้าง ส่วนผลของการดำเนินงานในระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์ภารกิจทำให้ทราบขอบข่ายงาน และรายละเอียดภาระงานของตำแหน่ง (PD) และทำให้เห็นว่าภารกิจของตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ส่วนผลการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ บุคลากรได้ดำเนินงานตามกรอบการปฏิบัติงาน ทำให้ตรวจสอบเป้าหมายงานได้เป็นระยะ มีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพื่อผลักดันผลงานตามเป้าหมาย และได้เรียนรู้งานเพิ่มจากการปรึกษาเพื่อนร่วมงาน สำหรับผลการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ระบบทำให้บุคลากรตื่นตัวในการปฏิบัติงานเต็มที่ บุคลากรสามารถวางแผนงานได้ดีขึ้นและวางแผนงานไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² หัวหน้างานทะเบียนเรียน สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

* Corresponding author, e-mail: dusayu@kku.ac.th

Abstract

This research was aimed at studying 1) performance management models to develop the operations of the teaching and supporting staff of the organizations under Khon Kaen University, and 2) the results of the performance management system to develop the operations of the teaching and supporting staff of the organizations under Khon Kaen University. The study was based on both the qualitative and quantitative research methods were applied.

The findings indicate that the performance management models for the staff members improvement were classified into 3 groups: Model 1) The organizations with long-term development of the system with transparent system implementation - These organizations have carried out development for over 10 years. The results of the system will determine to promote staffs. Model 2) The organizations having long-term system development and transparent system implementation with systematic components -These organizations have systematic administrative and develop the operational outcomes of the staffs in over 5 years. The results from the system provide some information to promote staffs. Model 3) The organizations starting to develop their administration and management to improve operational results - These organizations are at the initial stage of the improvement especially the supporting staff. It was found that among the teaching staff, only university officers are evaluated on their work results to extend their contracts. The finding also found the results of performance management system shows that the results of performance planning, the staff members analyzed their jobs to find their scope of work and Position Description-PD, and felt that their mission was important for the organization. The results of performance implementing, the staff members worked following their plan and followed their results too. There were interrelationship between the staffs and their collages to get their goals. The results of performance appraisal, the staffs were alerted in working and planned for improvement their positions.

คำสำคัญ: ระบบการบริหารจัดการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

Keywords: Performance Management System, Performance Appraisal

บทนำ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น นับว่าเป็นสถาบันการศึกษาที่มีนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์กรมุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย และมหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพและการเรียนรู้ ดังนั้นในการพัฒนาการบริหาร การจัดการ และการดำเนินพันธกิจต่างๆของมหาวิทยาลัย จึงต้องมุ่งตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งบุคลากรสายผู้สอนและ

สายสนับสนุนจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ทำให้มหาวิทยาลัยต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน (Result-based) กลยุทธ์หลักสำคัญประการหนึ่งที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรคือการวางระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Management System) ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะ ความ

รู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของมหาวิทยาลัยและสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551) มหาวิทยาลัยขอนแก่นจึงกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรผ่านระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและประกาศใช้ระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานมาตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2550 เป็นต้นมา ทั้งนี้มุ่งหวังให้เกิดการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงและพัฒนาของบุคลากรในองค์กรต่างๆของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น เพื่อติดตามการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน และการนำนโยบายไปใช้อย่างเป็นทางการ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยในภาพรวม จึงควรศึกษาถึงผลของการดำเนินงานในระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน ซึ่งในการวิจัยนี้ผลของการดำเนินงานในระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน หมายถึง การที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้รับผลจากการดำเนินการของระบบระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และเกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบของระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุนขององค์กรภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

2. เพื่อศึกษาผลของการดำเนินงานในระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน ขององค์กรภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

กรอบแนวคิดวิจัย

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยมีแนวคิดที่ว่าเมื่อมหาวิทยาลัยขอนแก่นนำนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาใช้ทำให้องค์กรต่างๆ มีการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ผ่านระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นผ่านแนวคิดและแนวปฏิบัติในการพัฒนาระบบอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในองค์กร โดยมีการมุ่งเน้นผลงานเป็นกรอบการพิจารณา ซึ่งการมุ่งเน้นผลงานนี้ เป็นดัชนีชี้วัด (KPI: Key Performance Indicators) ที่ใช้ในการประเมินว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญในด้านต่างๆขององค์กรเป็นอย่างไร (อลงกรณ์ และ สมิต, 2549) ดังนั้น ระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับกลไกของการผลักดันเพื่อเป้าหมายผลงาน ทั้งกระบวนการที่มีจุดหมายด้านการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการวัดความแตกต่างของปัจเจกบุคคลอย่างเป็นทางการระบบต่อพฤติกรรมในงานของบุคลากร (Kavanagh,1982) กระบวนการที่องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงาน (Werther, 1990) รวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต ประกอบกับบุคคลมีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์เชิงแข่งขันให้กับตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ และต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้น (McClelland, 1985) ดังนั้น เมื่อมหาวิทยาลัยขอนแก่นนำนโยบายการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร น่าจะก่อให้เกิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกับบุคลากรในองค์กร อันอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ วิธีการทำงาน ความสามารถในการทำงาน การสร้างความสัมพันธ์ และได้มีส่วนช่วยในการส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional Design) ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งเดียว โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผสมผสานกัน (Teddlie and Tashakkori, 2009) เริ่มจากการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานในองค์กรประเภทต่างๆ แล้วจึงนำผลการวิจัยส่วนนี้มากำหนดเป็นกรอบเนื้อหาของแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณต่อไป นอกจากนี้ยังได้กำหนดกรอบการศึกษาระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดไว้ครอบคลุม 3 กระบวนการ ได้แก่ การวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้หน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับองค์กร (Organization Level) คือ สังเกตของบุคลากรสายผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายของวิจัย ได้แก่ 1) ผู้บริหารองค์กร ได้แก่ คณบดี หรือรองคณบดี และผู้อำนวยการศูนย์ สถาบัน สำนัก 2) บุคลากรสายผู้สอน และ 3) บุคลากรสายสนับสนุน ได้แก่ หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน เก็บรวบรวมข้อมูลใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกตามแนวทางการสัมภาษณ์ และหลังการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ขอเยี่ยมชมระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินการอยู่ พร้อมศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ประกาศของหน่วยงานเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ พร้อมกับแบบฟอร์มต่างๆ ที่องค์กรใช้ในระบบบดังกล่าว และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอุปนัย (Induction Analytic)

ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้หน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลระดับบุคคล (Individual Level) ได้แก่ บุคลากรสายผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน กลุ่ม

ตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้งสายผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุนที่มาจากคณะ 1) กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 2) กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ 3) กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ รวม 370 คน ที่สุ่มมาด้วยวิธีการแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) จากบัญชีรายชื่อของกองการเจ้าหน้าที่ (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2551) อนึ่งกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างต้องเป็นผู้ปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ 2551 ประจำคณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก/วิทยาเขต ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งตามพระราชกฤษฎีกา และประกาศสภามหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 18 คณะ 3 ศูนย์ 1 สถาบัน 4 สำนัก และ 1 วิทยาเขต ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คณะผู้วิจัยได้อบรมพนักงานสนาม ให้เข้าใจเกี่ยวกับประเด็นคำถาม และให้เข้าใจบทบาทในงานสนาม จากนั้นดำเนินการประสานงานถึงหน่วยงานองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และแจ้งชื่อของบุคคลที่ได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมจัดส่งแบบสอบถามไปให้หน่วยงานส่งให้กลุ่มตัวอย่าง ในกรณีที่ไม่สามารถพบกลุ่มตัวอย่างตามบัญชีรายชื่อที่สุ่มไว้เมื่อดำเนินการติดต่อแล้ว 3 ครั้ง ได้ดำเนินการเปลี่ยนตัวอย่าง โดยเลือกสุ่มจากบุคคลที่มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับตัวอย่างเดิม การเก็บข้อมูลใช้เวลาระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม-30 สิงหาคม 2551 ได้แบบสอบถาม จำนวน 356 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.14 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

การนำเสนอผลวิจัย ครอบคลุม 3 ส่วน ได้แก่ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่าง 2) รูปแบบการดำเนินงานระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน และ 3) การดำเนินงานของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลกลุ่มตัวอย่าง พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างเป็นชายและหญิงเป็นสัดส่วน

ใกล้เคียงกัน สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นหญิงสูงกว่าเพศชายและมีอายุในช่วง 40-49 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.3 ขณะที่บุคลากรสายผู้สอนมีอายุอยู่ในช่วงนี้กว่าครึ่งหนึ่ง ส่วนใหญ่บุคลากรสายผู้สอนสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาเอก/สูงกว่าปริญญาเอกถึงร้อยละ 56.3 ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนมีจบระดับปริญญาตรี ถึงร้อยละ 69.4 บุคลากรสายผู้สอนมีตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยละ 37.1 และมีเพียงร้อยละ 1.7 มีตำแหน่งศาสตราจารย์ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน มีตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ สูงถึงร้อยละ 84.8 เป็นที่น่าสังเกตว่าระดับชำนาญการ และระดับเชี่ยวชาญ มีเพียงร้อยละ 14.7 และ 0.59 ตามลำดับเท่านั้น ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน สูงถึงร้อยละ 80.1 รองลงมาคือ หัวหน้างาน คิดเป็นร้อยละ 11.3 หัวหน้ากลุ่มงานร้อยละ 6.3 ทั้งนี้บุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุนเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณแผ่นดิน) คิดเป็นร้อยละ 7.6 และ 23.9 ตามลำดับ

นอกจากนี้พบว่าบุคลากรในสายผู้สอนเป็นคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร ถึงร้อยละ 75.0 ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนเป็นคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรหรือคณะกรรมการที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเพียงร้อยละ 35.9 สำหรับบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนใหญ่ ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มภารกิจ สูงสุดคิดเป็นร้อยละ 18.2 และ 15.8 ตามลำดับ และยังมีการประเมินจากทั้งผู้บริหารคณะฯ ประธานกลุ่มวิชา/หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา/ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ ผู้รับบริการ ใน/นอกหน่วยงาน และตนเอง เป็นต้น

2. รูปแบบการดำเนินงานระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน

นับตั้งแต่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการกระตุ้นให้หน่วยงาน องค์กรต่างๆ พิจารณาระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อสร้างแรงจูงใจและพัฒนาสมรรถนะของบุคคลควบคู่

กันไปตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา ทำให้หลายองค์กรเริ่มพัฒนาระบบมาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้บางองค์กร ได้ระบบที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรและใช้ระบบมาอย่างต่อเนื่องด้วย หลายองค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนา เสนอแนะ กฎกติกา เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติอยู่ ทำให้องค์กรบางส่วนมีความชัดเจนในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและพัฒนาระบบครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม เมื่อมหาวิทยาลัย มีแนวนโยบายในการพัฒนาบุคลากรด้วยระบบดังกล่าว องค์กรเหล่านั้นจึงสามารถนำระบบที่ดำเนินการอยู่มาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกันได้

อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะมีองค์กรบางส่วนดำเนินการพัฒนาระบบมาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงมีองค์กรบางส่วนอยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบ องค์กรกลุ่มนี้เริ่มดำเนินการเมื่อมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนในการผลักดันระบบ พ.ศ. 2548 ทำให้ในการวิจัยครั้งนี้สามารถจำแนกกลุ่มองค์กรที่มีพัฒนาการของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ได้ 3 รูปแบบตามระยะพัฒนาระบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 องค์กรมีการดำเนินงานของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานบุคลากร และระบบดังกล่าวมีการพัฒนาระบบมาอย่างต่อเนื่องเป็นเวลากว่า 10 ปีหรืออาจเรียกได้ว่า ก่อนที่มหาวิทยาลัยจะนำนโยบายในเรื่องนี้มาใช้อย่างเป็นทางการ องค์กรกลุ่มนี้เริ่มพัฒนาระบบเมื่อได้รับการกระตุ้น ประกอบกับต้องการความชัดเจนโปรงใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยมีบุคลากรจำนวนมาก ระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงได้ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งครอบคลุมทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุนอย่างชัดเจน สอดคล้องกับบริบทขององค์กร มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลขึ้นมารองรับเพื่อบันทึกข้อมูลภาระงานของบุคลากร มีคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรดำเนินงานอย่างอิสระในกระบวนการดำเนินงานของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นกับบุคลากร ผลจากระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการ

ปฏิบัติงานของบุคลากร ถูกนำมาใช้เพื่อกำหนดการ
เลื่อนขั้นเงินเดือน แสดงให้เห็นว่าระบบการบริหาร
จัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเชื่อมโยง
โยงกับการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากร ซึ่งเป็นแนวทาง
ที่ทำให้บุคคลเชื่อมั่นและไว้วางใจกับนโยบายขององค์กร
(Giles et al., 1997; DeLeno et al., 1997) แต่ก็ยังไม่
สามารถนำผลไปสู่การพัฒนาในระดับบุคคลชัดเจนนัก

รูปแบบที่ 2 องค์กรมีการดำเนินการของ
ระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรและพัฒนาระบบมาในระยะ 5 ปี ซึ่งเป็น
ยุคที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายเรื่องนี้ชัดเจนผ่านประกาศ
ของมหาวิทยาลัย และมีคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยบริบทขององค์กรที่ต้อง
ได้รับการตรวจสอบภารกิจจากหน่วยงานภายนอก ผ่าน
กระบวนการประเมินคุณภาพ ทำให้องค์กรพัฒนาระบบ
ขึ้นมาและใช้ประโยชน์จากระบบไปสู่การประเมิน
ผลการปฏิบัติงานด้วย ระบบการบริหารจัดการ
เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
กลุ่มนี้แม้จะครอบคลุมทั้งสายผู้สอนและสายสนับสนุน
แต่ก็ยังนับว่าอยู่ระหว่างการพัฒนา ยังไม่มีระบบฐาน
ข้อมูลที่แสดงผลการปฏิบัติงานที่ใช้เพื่อเชื่อมโยงกับการ
พัฒนาบุคลากร มีคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรดำเนินการ
อย่างอิสระแต่ผลจากระบบการบริหารจัดการเพื่อ
พัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ถูกนำมาใช้เป็นส่วน
ประกอบเพื่อพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งเป็นระบบ
ที่ยังไม่มีอิสระในการสร้างแรงจูงใจกับบุคลากร
แต่ระบบถูกแทรกแซงจากผู้เกี่ยวข้องอยู่ด้วย
อ้างถึงความเหมาะสมในการกระจายผลตอบแทน ทำให้
บุคลากรบางส่วนในองค์กรไม่เชื่อมั่นกับระบบ

รูปแบบที่ 3 องค์กรมีการดำเนินงานของ
ระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรชัดเจนเฉพาะสายผู้สอนที่เป็นพนักงาน
เนื่องจากดำเนินการตามข้อบังคับการจ้างของฝ่ายการ
เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย และใช้ผลของระบบมา
เพื่อการต่อสัญญาจ้างเท่านั้น ผู้บริหารและบุคลากร
บางส่วน ยังไม่เชื่อมั่นว่าจะมีเกณฑ์ในการประเมินผล
การปฏิบัติงานที่เหมาะสม และยังไม่เห็นแนวทางที่
ชัดเจนในการดำเนินงานต่อ เพราะเชื่อว่าลักษณะงาน

บ่งชี้ถึงความชำนาญเฉพาะมีความยากในการประเมิน
ผลการปฏิบัติงาน องค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการ
เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มนี้ ไม่มี
แนวปฏิบัติกับบุคลากรในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ดังนั้นจึงไม่มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไป
ใช้แต่อย่างใดกับบุคลากร องค์กรในกลุ่มนี้พัฒนาระบบ
ขึ้นด้วยกลไกของฝ่ายบริหาร เพื่อตอบสนองกับ
นโยบายของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรที่พัฒนาระบบ
มาในระยะน้อยกว่า 5 ปี องค์กรดังกล่าวนี้ยังขาด
ความชัดเจนในด้านเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน
กลไกการขับเคลื่อนระบบ จำเป็นต้องได้รับข้อมูล
สารสนเทศเกี่ยวกับการพัฒนาระบบตลอดจนแลกเปลี่ยน
เรียนรู้จากองค์กรที่พัฒนาระบบไปแล้ว

อนึ่งผลการวิจัยข้างต้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิง
ปริมาณในเรื่องการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน
การปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า การใช้ประโยชน์เพื่อ
เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ร้อยละ 15.9 รองลงมาคือ
การใช้เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ (2 ขั้น) ร้อย
ละ 12.5 อันดับต่อมาคือใช้เพื่อต่อสัญญาจ้าง
(พนักงาน ลูกจ้าง) และใช้เพื่อกำหนดโบนัสประจำปี
ที่หน่วยงานได้รับมีร้อยละใกล้เคียงกัน คือร้อยละ 11.7
และ 11.6 ตามลำดับ

**3. ผลการดำเนินงานของระบบการบริหารจัดการ
เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอน
และสายสนับสนุน** ผลการวิจัยส่วนนี้เป็นผลจาก
การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อพิจารณาผลการ
ดำเนินงานของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการ
ปฏิบัติงานของบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**3.1 ผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนพัฒนา
ผลการปฏิบัติงาน** พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่าง
ราวร้อยละ 32.5 เห็นด้วยอย่างยิ่งว่ากระบวนการ
วางแผนการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถวางแผนเป้าหมาย
ของงานได้ชัดเจนขึ้น และเมื่อมีการวางแผนปฏิบัติงาน
ทำให้เห็นว่าภารกิจของตนเองมีความสำคัญต่อหน่วย
งาน นอกจากนี้บุคลากรยังเห็นด้วยว่า การวางแผน
ปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์ภารกิจทำให้ทราบ
ขอบข่ายงานล่วงหน้าถึงร้อยละ 93.6 และ เห็นว่าการ
วิเคราะห์งานทำให้มีกรอบการปฏิบัติงาน (TOR) หรือ

รายละเอียดภาระงานของตำแหน่ง (Position Description-PD) ตรงกับความรู้ความสามารถของตนเอง ถึงร้อยละ 90.1 ซึ่งสะท้อนว่าบุคลากรเห็นว่าการวางแผนนำไปสู่เป้าหมายและเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานของตนกับภารกิจองค์กร แต่ยังพบว่าบุคลากรราวร้อยละ 20 ที่ไม่มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนหรือไม่ได้รับการฝึกฝนการเขียนกรอบการปฏิบัติงานหรือรายละเอียดภาระงานของตำแหน่ง ผลการศึกษานี้ทำให้เห็นว่ามีบุคลากรจำนวนหนึ่งที่ยังมิได้เตรียมตนเองให้สอดคล้องกับระบบใหม่ที่ดำเนินการในองค์กร (ตารางที่ 1)

3.2 ผลการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 90.7 เห็นด้วยว่าการดำเนินงานตามกรอบการปฏิบัติงานหรือรายละเอียดภาระงานของตำแหน่ง ทำให้สามารถตรวจสอบเป้าหมายงานของตนเองเป็นระยะ และยังพบว่าบุคลากรกว่าร้อยละ 90 เห็นด้วยว่า ตนเองมีโอกาสมิปฏิสัมพันธ์กับเพื่อร่วมงานเพื่อผลักดันให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย และมีโอกาสเรียนรู้งานเพิ่มจากการปรึกษาหารือจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการสอนงานกันภายในองค์กรและยังสะท้อนการทำงานเป็นทีม นับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้สำคัญขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามพบว่าบุคลากรยังมีความรู้สึกกังวลกับเป้าหมาย ในกรอบการปฏิบัติงานหรือรายละเอียดภาระงานของตำแหน่ง

ถึงร้อยละ 47.6 ดังนั้นหัวหน้างานต้องมีกลไกที่ช่วยให้บุคคลกลุ่มนี้สามารถปรับตัวให้เข้ากับระบบได้ชัดเจนขึ้น (ตารางที่ 1)

3.3 ผลการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 91.0 เห็นด้วยว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้สามารถวางแผนงานได้ดีขึ้น และการประเมินการปฏิบัติทำให้วางแผนงานไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้ และผลการประเมินการปฏิบัติงานทำให้เห็นศักยภาพที่แท้จริงของตนเอง กว่าร้อยละ 88 นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรราวร้อยละ 82 ที่เห็นด้วยว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรตื่นตัวในการปฏิบัติงานเต็มที่ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในองค์กรเมื่อนำระบบไปดำเนินการ ได้ส่งผลให้บุคลากรทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อองค์กรชัดเจนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามยังมีบุคลากรส่วนหนึ่งราวร้อยละ 42 ที่เห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานก่อให้เกิดการหวาดระแวงระหว่างบุคลากร และราวร้อยละ 56 เห็นว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานไม่โปร่งใส หรือยุติธรรม ตามประกาศ (ตารางที่ 1) ดังนั้นองค์กรต้องมีมาตรการและกลไกที่สร้างความเชื่อมั่นกับผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และนำผลการประเมินมาสู่การปรับปรุงงานและพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนขึ้น (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1. ผลการดำเนินงานของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ผลของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น (ร้อยละ)				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	รวม
ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน					
1. การวางแผนปฏิบัติงานโดยการวิเคราะห์ภารกิจ ทำให้ท่านทราบขอบข่ายงานล่วงหน้า	23.7	69.9	5.9	0.5	100.0 (355)
2. การวิเคราะห์งาน ทำให้ท่านมี TOR/PD ที่ตรงกับความรู้ความสามารถของตัวเอง	23.8	66.3	8.8	1.1	100.0 (353)
3. ท่านได้รับการอบรม หรือ เรียนรู้การฝึกเขียน TOR/PD จากหน่วยงาน	16.2	58.1	19.7	6.0	100.0 (351)
4. ท่านมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการเขียน TOR/PD	13.7	57.4	20.9	8.0	100.0 (350)
5. เมื่อมีการวางแผนปฏิบัติงาน ทำให้ท่านเห็นว่าภารกิจของท่านมีความสำคัญต่อหน่วยงาน	32.5	60.2	6.2	1.1	100.0 (354)
6. ท่านเห็นว่า กระบวนการมอบหมายงาน ทำให้ท่านได้รับความยุติธรรมในการมอบงาน	20.9	63.8	12.1	3.1	100.0 (354)
7. ท่านเห็นว่ากระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน ทำให้ท่านสามารถวางแผนเป้าหมายของงานได้ชัดเจนขึ้น	32.5	61.0	5.9	0.6	100.0 (354)
ผลการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ					
1. การดำเนินงานตามกรอบของ TOR/PD ทำให้สามารถตรวจสอบเป้าหมายของตนเองเป็นระยะ	23.4	67.3	7.0	2.3	100.0 (355)
2. ระหว่างการดำเนินงาน ท่านได้ปรึกษาหรือเรียนรู้งานเพิ่มจากผู้บริหารหน่วยงานเพื่อผลักดันให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย	17.2	62.3	17.7	2.8	100.0 (355)
3. ท่านมีโอกาสเรียนรู้งานเพิ่มจากการปรึกษาหรือจากหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น	21.7	60.0	15.5	2.8	100.0 (355)
4. ท่านมีโอกาสเรียนรู้งานเพิ่มจากการปรึกษาหรือจากเพื่อนร่วมงาน	23.4	66.7	8.5	1.4	100.0 (354)
5. ท่านมีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อผลักดันให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย	25.1	66.1	8.5	0.3	100.0 (354)
6. ท่านรู้สึกกังวลกับเป้าหมายงานใน TOR/PD	7.4	30.6	47.6	14.4	100.0 (353)
7. ท่านมีโอกาสประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องมากขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานตาม TOR/PD	18.1	57.0	22.3	2.6	100.0 (349)
8. ท่านมีโอกาสเข้าร่วมแลกเปลี่ยน (Share) กับบุคคลอื่นในหน่วยงานมากขึ้น	18.1	59.9	20.6	1.4	100.0 (354)
9. ท่านรู้สึกขัดแย้งเมื่อต้องประสานงานเพื่อผลักดันผลงานตาม TOR/PD	8.9	39.4	42.3	9.4	100.0 (350)

ตารางที่ 1. ผลการดำเนินงานของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ต่อ)

ผลของระบบการบริหารจัดการการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น (ร้อยละ)				รวม
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	
ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านสามารถวางแผนงานได้ดีขึ้น	22.5	68.5	7.9	1.1	100.0 (355)
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านวางแผนงานไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานท่านได้	22.5	66.8	8.5	2.3	100.0 (355)
3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานทำให้ท่านมีระบบการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานชัดเจน	21.9	71.9	5.3	0.8	100.0 (356)
4. ผลการประเมินการปฏิบัติงานทำให้ท่านเห็นศักยภาพที่แท้จริงของตนเองนำมาสู่การพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าได้	23.9	64.3	10.4	1.4	100.0 (356)
5. ผลของระบบประเมินทำให้ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ (2 ขั้น) อย่างเป็นที่ยอมรับ	17.6	50.4	24.4	7.6	100.0 (353)
6. ท่านรู้สึกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานก่อให้เกิดการหวาดระแวงระหว่างบุคลากร	15.7	42.1	33.1	9.0	100.0 (356)
7. ท่านรู้สึกว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรตื่นตัวในการปฏิบัติงานเต็มที่	20.5	62.4	14.6	2.5	100.0 (356)
8. ท่านรู้สึกว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของท่านไม่โปร่งใส หรือยุติธรรมตามประกาศ (หากมีประกาศ)	12.2	44.2	36.8	6.8	100.0 (353)
9. ผลจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานทำให้ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเกณฑ์ประเมินเพิ่ม	11.3	62.7	22.0	4.0	100.0 (354)
10. ผลการประเมินการปฏิบัติงาน ทำให้ท่านได้รับการยกย่องเชิดชูว่ามีส่วนทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจของหน่วยงาน	12.3	61.1	23.4	3.1	100.0 (350)

เมื่อวิเคราะห์ในภาพรวมจากการกำหนดค่าคะแนนให้กับคำตอบ โดยหากตอบเห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ให้คะแนนเป็น 4 3 2 และ 1 ตามลำดับ เพื่อสะท้อนความเข้มของผลที่เกิดจากระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรสายผู้สอนส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตอบสนองอยู่ในระดับมากกับระบบระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงาน และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงร้อยละ 57.9 ในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุน มีการปฏิบัติตอบสนองอยู่ในระดับมากกับระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการประเมิน

ผลการปฏิบัติงานเช่นกัน โดยมีสัดส่วนการปฏิบัติตอบสนองสูงกว่าสายผู้สอน คือ ร้อยละ 64.6 (ตารางที่ 2) จะเห็นได้ว่าบุคลากรทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่มีการปฏิบัติตอบสนองกับระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานทั้งด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน ด้านการปฏิบัติงาน และ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนข้างชัดเจน อาจเป็นเพราะบุคลากรรับรู้เกี่ยวกับนโยบายที่องค์กรนำระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานมาใช้และมีทัศนคติ เชื่อมั่นต่อระบบ (Tzines et al.,1998) ซึ่งอาจเป็นผลจากองค์กรมักจะให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรก่อนนำระบบมาใช้ในทางปฏิบัติ

ตารางที่ 2. ผลการดำเนินงานระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุนในภาพรวมทุกด้าน

ผลการดำเนินงานของระบบบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผล การปฏิบัติงานในภาพรวมทุกด้าน	สถานภาพในมหาวิทยาลัย		
	สายผู้สอน	สายสนับสนุน	รวม
ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด (39 – 54 คะแนน)	0.9	1.8	1.5
ปฏิบัติในระดับค่อนข้างน้อย (55 – 70 คะแนน)	30.0	16.8	21.1
ปฏิบัติในระดับมาก (71 – 86 คะแนน)	57.9	64.6	62.4
ปฏิบัติในระดับมากที่สุด (87 – 104 คะแนน)	11.2	16.8	15.0
รวม	100.0 (107)	100.0 (220)	100.0 (327)
$\bar{x} = 76.6$, S.D. = 9.6, Min = 39.0, Max = 104.0			

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลวิจัยพบว่า ระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน มีการดำเนินการชัดเจนมากขึ้นในองค์กรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ใช้เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนมากขึ้น แม้ว่าหลายองค์กรยังคงใช้ผลของระบบเพียงเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อการบริหารองค์กรที่มุ่งเน้นผลงาน แต่ส่วนใหญ่องค์กรยังไม่ใช้ผลมาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรชัดเจนนัก ส่วนผลของระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผลการปฏิบัติงานด้านการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์ภารกิจทำให้ทราบขอบข่ายงาน และรายละเอียดภาระงานของตำแหน่ง (PD) และทำให้เห็นว่าภารกิจของตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ส่วนผลการปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ บุคลากรได้ดำเนินงานตามกรอบการปฏิบัติงาน ทำให้ตรวจสอบเป้าหมายงานได้เป็นระยะ มีโอกาสมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพื่อผลักดันผลงานตามเป้าหมาย ตลอดจนได้เรียนรู้งานเพิ่มจากการปรึกษาเพื่อนร่วมงาน สำหรับผลการปฏิบัติงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าระบบทำให้บุคลากรตื่นตัวในการปฏิบัติงานเต็มที่ บุคลากรสามารถวางแผนงานได้ดีขึ้นและวางแผนงานไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้

โดยรวมแล้วองค์กรในมหาวิทยาลัยมีระดับการดำเนินการแตกต่างกัน ด้านการวางแผนพัฒนาผล

การปฏิบัติงานยังไม่เด่นชัดเท่าที่ควรในบุคลากรสายผู้สอนขณะที่สายสนับสนุนมีความชัดเจนมากกว่า ส่วนด้านการปฏิบัติงานตามแผนและการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น พบว่ามีความชัดเจนทั้งกลุ่มสายผู้สอนและสายสนับสนุน

ข้อเสนอแนะ จากผลการวิจัยดังกล่าว คณะผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. ควรมีการพัฒนากระบวนการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ชัดเจนขึ้นในองค์กรที่ยังมีระบบไม่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรกำหนดพันธกิจสู่ระดับบุคคลให้ชัดเจนมากขึ้น
2. ควรมีระบบให้คำปรึกษาในการวางแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติภารกิจได้ตามเป้าหมายขององค์กร
3. ควรมีการพัฒนามาตรฐานกำหนดภาระงานของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจนทั้งบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุน โดยเฉพาะภาระงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เพื่อตอบสนองต่อการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย
4. ควรมีระบบการติดตามผลการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้ตรงกับความชำนาญมากขึ้น และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กรตามเป้าหมาย และใช้ผลของระบบมาเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มากขึ้น
5. ควรมีหน่วยงานในองค์กรทำหน้าที่จัดการกับระบบการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

(PMS) เป็นการเฉพาะเพื่อเป็นหน่วยงานกำกับดูแล และติดตาม ตลอดจนพัฒนาให้ระบบดำเนินไปอย่างมีเป้าหมายและมีทิศทางชัดเจน

เอกสารอ้างอิง

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2551. **ข้อมูลระบบฐานข้อมูลบุคลากร**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2551. **แนวคิดการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์**. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2549. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.

DeLeno, L. and Ewen, A. 1997. Multi-Source Performance Appraisals Employee Perceptions of Fairness. **Review of Public Personnel Administration**, 17(1): 22-36. [Online][Cite 25 December 2009]. Available from: <http://rop.sagepub.com/cgi/content/abstract/17/1/22>

Giles William F. et al. 1997. Procedural Fairness in Performance Appraisal: Beyond the Review Session. **Journal of Business and Psychology**, 11 (4) : 493-506. [Online][Cite 25 December 2009]. Available from: <http://www.springerlink.com/content/h551744185017jv6/fulltext.pdf>

Kavanagh, Michael J. 1982. **The Evaluating Performance**. In Kendrith M. Rowland and Gerald R.Ferris. Personnel Management. Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.

McCeland, D.C. 1985. **Human Motivation**. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Teddle, C. and Tashakkori, A. 2009. **Foundations of Mixed Methods Research: Integrating**

Quantitative and Qualitative Approaches in the Social Behavioral Sciences. California: SAGE Publications, Inc.

Tzines, A. et al. 1998. Impact of Rater Beliefs Regarding Performance Appraisal and Its Organizational Context on Appraisal Quality. **Journal of Business and Psychology**. 12 (4): 457-467.

Werther, William B. 1990. **Canadian Human Resource Management**. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.