



ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard
มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ
ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
จังหวัดเชียงใหม่

โสภา สุทธิยุทธ์

ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พ.ศ. 2554

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



ใบรับรองปัญหาพิเศษ

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ

ชื่อเรื่อง

ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ

ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้

จังหวัดเชียงใหม่

โดย

โสภา สุทธิยุทธ์

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.กพร ศิริโกคากิจ)

วันที่ 10 เดือน พย. พ.ศ. 2554

กรรมการที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์จำเนียร บุญมาก)

วันที่ 10 เดือน พย. พ.ศ. 2554

กรรมการที่ปรึกษา

(อาจารย์ ดร.อายุส หยุ่น)

วันที่ 6 เดือน พย. พ.ศ. 2554

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร

(อาจารย์ ดร.ภูษณิศ เทพเถลิง)

วันที่ 10 เดือน พย. พ.ศ. 2554

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการรับรองแล้ว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ขสราข)

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

วันที่ 10 เดือน พ.ย. พ.ศ. 2554

ชื่อเรื่อง

ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ
Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของ
ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ชื่อผู้เขียน

นางโสภา สุทธิยุทธ์

ชื่อปริญญา

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

อาจารย์ ดร.กชพร ศิริโกคากิจ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์โดยตรงจากผู้อำนวยการ สังกัดสำนักงานอธิการบดี จำนวน 13 คน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาอธิบายลักษณะ การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ สถิติ Pearson Chi-Square โดยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการประเมินผลงานตามมิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการบริหารจัดการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และเห็นด้วยกับการประเมินผลงานตามมิติด้านพันธกิจ และมิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 และ 4.42 ตามลำดับ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย ดังนี้ ด้านนโยบาย 1) กำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารทุกระดับ ทั้งทั้งองค์กร 2) จัดทำเป็นหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมิน พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ ให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและถือปฏิบัติ 3) ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการในการประเมินผลงานของผู้บริหาร ด้านผู้บริหาร 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดรูปแบบที่มาจากส่วนกลางและเป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง 3) ควรมีการทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กร 4) ควรผลักดันให้ผู้บริหารระดับสูง ได้เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Title	Opinions about the Application of the Balance Scorecard for the Evaluation of Work Performance of the Executive Directors at the Office of the President, Maejo University, Chiangmai Province
Author	Mrs. Sopa Suttiyut
Degree of	Master of Business Administration in Business Administration
Advisory Committee Chairperson	Dr. Kotchakorn Siriphokhakit

ABSTRACT

This study aimed to explore opinions about the application of the balance scorecard for the evaluation of work performance of the executive directors at the Office of the President, Maejo University, Chiangmai province. A set of questionnaires and interview were used for data collection administered with 13 executive directors. Descriptive statistics was used to analyze for finding non relationships between personal factors (sex, age, marital status, educational attainment, income, and work experience) and the application of the balance scorecard evaluation. This was done by using Pearson Chi-Square and the Statistical Package for the Social Sciences Program.

Results of the study revealed that the informants strongly agreed to use the balance scorecard for the evaluation of work performance of the executive directors in terms of efficiency and managerial administration ($\bar{X} = 4.51$). Besides, they agreed to the evaluation of mission ($\bar{X} = 4.46$) and quality of services ($\bar{X} = 4.42$). The following were suggestions on policies : 1) the university should determine the balance scorecard evaluation for all levels of administrators of the university ; 2) measure, work performance evaluation method, and objectives of this policy should be prepared and informed to all sections of the university ; and 3) the central personnel section of the university should be responsible for the evaluation of work performance of the administrators. The following were suggestions on administrators : 1) the determination of form of the work performance evaluation should be by the central section and it must have the same standard ; 2) the work performance evaluation must be done seriously and

(5)

continually ; 3) the evaluation should be reviewed continually in order to be appropriate with the organization ; and 4) this policy must be proposed to executive administrators to convince on the importance of the work performance evaluation.



กิตติกรรมประกาศ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์จากอาจารย์ ดร.กชพร ศิริโกคากิจ ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์จำเนียร บุญมาก กรรมการที่ปรึกษา และ อาจารย์ ดร.อายุส หยุ่เย็น กรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด จนกระทั่งสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อาจารย์ ดร.ภูษณิศา เศษเลกิง ประธานกรรมการประจำหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ที่ให้การชี้แนะตลอดระยะเวลาของการศึกษา ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ เป็นอย่างสูง

ข้าพเจ้าขอขอบคุณ ผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการทำปัญหาพิเศษครั้งนี้ รวมทั้งเพื่อนๆ ปริญญาโทหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป ที่ให้กำลังใจเป็นอย่างดี

พร้อมกันนี้ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ตลอดจนพี่ๆ ทุกคน ที่ได้ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษาโดยตลอด สุดท้ายนี้ขอขอบคุณ คุณกัมพศ สุทธิบุรุษ ที่คอยห่วงใย ให้กำลังใจ และดูแลจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ ข้าพเจ้าจะใช้องค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา ให้เป็นประโยชน์ในหน้าที่การงาน องค์กร ต่อไป

โสภา สุทธิบุรุษ
พฤษภาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ARSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญ	(7)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพ	(15)
บทที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์	4
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	6
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน	6
ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน	13
ระบบบริหารผลงาน	16
ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ	18
ทฤษฎีการประเมิน	20
ทฤษฎีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทสรุป	32
กรอบแนวคิดในการวิจัย	33
สมมุติฐานการวิจัย	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	36
สถานที่ดำเนินการศึกษา	36
ประชากรที่ใช้ในการศึกษา	36
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	37

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	37
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	38
บทที่ 4 ผลการวิจัย และวิจารณ์	40
ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ	40
ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของ	
ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้	43
วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard	57
ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของผู้บริหาร	
ระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้	66
ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย	67
บทที่ 5 สรุปผล และอภิปรายผล	69
สรุปผลการวิจัย	69
อภิปรายผลการวิจัย	75
ข้อเสนอแนะ	77
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	78
บรรณานุกรม	79
ภาคผนวก	81
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	82
ภาคผนวก ข ประวัติผู้วิจัย	90

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1	8
2	27
3	40
4	41
5	41
6	42
7	42
8	43
9	43
10	44
11	45
12	45

13	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน	46
14	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของบุคลากรนอกหน่วยงาน	46
15	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านประสิทธิภาพความสามารถในการดำเนินงานตามแผน	47
16	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านประสิทธิภาพความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	48
17	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านประสิทธิภาพระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง	48
18	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการการมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ	49
19	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการความสามารถในการเป็นผู้นำ	50

20	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการการวางแผนและการจัดระบบงาน	50
21	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน	51
22	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการความรู้และเข้าใจงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง	51
23	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ ความสามารถและความเหมาะสมในการแก้ไขปัญหา	52
24	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการความอดทนในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา	53
25	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	53
26	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบและวินัย ของวิชาชีพของมหาวิทยาลัย	54

ตาราง

หน้า

27	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่	55
28	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ ความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน	55
29	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติ	56
30	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การนำวิธีการประเมินแบบ BSC มาใช้	57
31	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมิน	57
32	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การนำผลการประเมินประกอบการพัฒนาคุณภาพงาน	58
33	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การจัดทำคู่มือและแบบฟอร์ม	59
34	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน	59
35	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	60

ตาราง	หน้า	
36	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง	61
37	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน	61
38	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การแจ้งผลการประเมินให้ทราบ	62
39	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การนำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง	63
40	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร	63
41	วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard	64
42	ปัจจัยส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่	67
43	ปัจจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติ มีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่	68

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ของการประเมิน	21
2	ความสัมพันธ์ระหว่าง 4 มิติ กับวิสัยทัศน์ขององค์กร	24
3	ความสัมพันธ์ระหว่าง 4 มิติ กับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	28
4	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	34

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

ปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรคือ ทรัพยากรมนุษย์ ที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ที่สามารถกำหนดหรือกระทำการให้องค์กรสามารถไปสู่เป้าหมายความสำเร็จของของทุกองค์กรได้หรือกระทำการให้องค์กรประสบความสำเร็จไม่สามารถเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ภายใต้ปัจจัยการบริหารที่เหมือนกัน บุคคลที่จะสามารถทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้จะต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ สร้างจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เมื่อมีการคัดเลือกและบรรจุบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว จะต้องมีการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละคนในหน่วยงานว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด จุดประสงค์โดยรวมของการประเมินผลงาน เพื่อประเมินและให้พนักงานได้มีการพัฒนาตนเองอันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นการประเมินผลงานจึงเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารงานและการบุคคลซึ่งจะต้องปฏิบัติตั้งแต่การคัดเลือกคนเข้ามาทำงานจนกระทั่งออกจากองค์กร

ระบบที่ทำให้องค์กรสามารถทราบถึงประสิทธิภาพและศักยภาพของบุคคลได้เป็นอย่างดีคือ ระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบนี้จะต้องเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพที่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ หากองค์กรใดมีระบบการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแล้วย่อมจะทำให้สามารถทราบถึงขีดความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรได้ หากองค์กรใดมีบุคคลที่มีประสิทธิภาพมีความสามารถมาก ย่อมจะส่งผลให้องค์กรนั้นสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ไม่ยากนัก หากองค์กรใดได้ทราบถึงประสิทธิภาพของบุคคลที่มีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่ด้อยหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ก็จะได้หาทางหรือวิธีการแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาบุคคลต่อไป

การประเมินผลงานเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง โดยหลักการบริหารนั้นจะถือว่าความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถจะทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพิจารณาคุณสมบัติและพฤติกรรม เช่น ความประพฤติ ความกตริเริ่ม ใฝ่หาพรบและคุณพินิจ ทัศนคติและความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลนั้นประกอบด้วย เพื่อให้การประเมินผลงานนั้นเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสามารถกระตุ้นให้คนทำงานตามมาตรฐานที่องค์กรต้องการและยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคคลให้

มีคุณภาพสูง เทคนิคของการประเมินผลงานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้การประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะมีสาเหตุมาจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินและวิธีการประเมินต่างๆ เช่น ผู้ประเมินไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลงาน มักจะมองว่าการประเมินผลงานเป็นสิ่งรบกวนการทำงาน หรือนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรม ทำให้ผู้ถูกประเมินมองว่าการประเมินผลงานนั้นก่อให้เกิดความลำเอียง สำหรับวิธีการประเมินผลงานก็เป็นสิ่งหนึ่งที่นำไปสู่การผิดพลาดได้เช่นกัน เช่นมาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้ไม่เหมาะสม ความยากหรือความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยแม่โจ้ จะทำการประเมินผลงานของบุคลากรในช่วงทดลองงานเท่านั้น พอผ่านการทดลองงานแล้ว ไม่มีการประเมินผลงานอีกเลย ทำให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายไม่มีประสิทธิภาพ การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาระบบการประเมินผลงาน โดยจะเลือกศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญด้านสนับสนุนวิชาการ ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานอันจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารระดับนี้ต้องมีการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงใช้ระบบการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการซึ่งมีผลดี คือ ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรและการบริหารจัดการการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและติดตามประเมินผลจากหน่วยงานทุกหน่วยงานให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรม/โครงการ/แผนงานได้อย่างเหมาะสม เป็นการรวมแผนกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกันสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นหน่วยงานและตัวบุคคล

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นแนวทางในการปรับปรุง และจัดวางระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารในระดับต่างๆ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ให้มีเหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาถึงความคิดเห็นต่อการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 13 คน

นิยามศัพท์

ก.พ.ร. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

การประเมินผลงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการทำงานตามที่ได้กำหนด
ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี ที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลในกอง/สำนัก/ศูนย์ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

บุคลากร หมายถึง บุคลากรจากกองการเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขานุการ

สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

สมรรถนะผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร

Balance Scorecard : หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่แปลงกลยุทธ์ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่

- มิติด้านพันธกิจ หมายถึง การบริหารงานตามพันธกิจของหน่วยงานให้มีประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมทั้งการกำกับดูแลตนเองที่ดี
- มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก
- มิติด้านประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การสร้างนวัตกรรม กระบวนการให้กับหน่วยงาน
- มิติด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย

กระบวนการในการประเมิน หมายถึง ขั้นตอนในการประเมิน เช่น การประชุม คณะกรรมการที่แต่งตั้ง การชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผล การประเมินผล การรวบรวมและสรุปผล การประชุมคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการประเมิน การมอบหมายให้คณะกรรมการแจ้งผลการประเมิน การประกาศผู้ที่มีผลการประเมินสูงสุด

ตัวชี้วัด : KPI คือ เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายในองค์กร

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจของปัญหา และให้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน
2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน
3. ระบบบริหารผลงาน
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
5. ทฤษฎีการประเมิน
6. ทฤษฎีวัดความสำเร็จแบบสมดุล(Balanced Scorecard)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวความคิดการวิจัย
9. สมมุติฐานการวิจัย

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน

ความหมาย

การวัดและประเมินบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล อันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน ทั้งนี้โดยการนำเอาผลของการประเมินไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจพนักงานโดยวิธีการต่างๆ และพนักงานเองก็จะทราบแนวทางที่จะปฏิบัติของตนเองได้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลงานนั้นในภาษาอังกฤษมักจะมีชื่อเรียกอยู่หลายชื่อ เช่น Performance Review, Personal Rating, Performance Evaluation, Performance Appraisal, Employee Appraisal, Employee Evaluation เป็นต้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 198) ซึ่งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลได้ให้คำนิยามของการประเมินผลงานต่างๆ กันดังนี้

Werther (1990) ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ “กระบวนการที่องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”

Beach (1980) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคล รวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต”

เสนาะ ดิยาว (2532: 187) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลงาน คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง หรือเป็นการหาประโยชน์หรือติราคาของผลงานของผู้ปฏิบัติงาน”

สุเมธ วงศ์บุญชัย (ม.ป.ป.: 1) ให้ความหมายว่า “การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่”

กล่าวโดยสรุปการประเมินผลงานเป็นวิธีการพิจารณาคุณค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานประกอบกับคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือในกรณีอื่นๆ ที่เหมาะสม

วิวัฒนาการของแนวความคิดในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานอย่างเป็นระบบได้เริ่มนำมาใช้อย่างเป็นทางการภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยกองทัพบกสหรัฐนำไปใช้ในการประเมินผลงานของทหารในกองทัพเป็นรายบุคคล (Man-to-Man Rating) ต่อมาในช่วงปี ค.ศ 1920 – 1950 วงการธุรกิจได้นำไปใช้ในการประเมินผลลูกจ้างแรงงานที่ทำงานเป็นรายชั่วโมงเพื่อประโยชน์ในการปรับค่าจ้าง โบนัส และเลื่อนตำแหน่ง เรียกว่า Merit Rating ซึ่งเป็นการให้คะแนนโดยเปรียบเทียบความสำคัญและปัจจัยต่างๆ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลงานในช่วงเริ่มแรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมพนักงาน

ในช่วงต้นปี ค.ศ 1960 – 1969 การประเมินผลงานได้ถูกพัฒนาและนำไปใช้กับผู้ชำนาญการและผู้บริหารระดับต่างๆ มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เน้นไปที่การพัฒนาบุคคล การวางแผนองค์กรและการปรับปรุงวิธีการทำงานของพนักงาน เพื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิต ความมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้การประเมินผลงานยังเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทักษะของพนักงาน การวางแผนอาชีพ การสอนงาน และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ

นิยมเรียกการประเมินผลงานในระยะหลังที่มีแนวทางปฏิบัติรัดกุมมากขึ้นว่า Performance Appraisal หรือ Employee Appraisal

ในช่วงปี ค.ศ 1970 - 1979 ได้มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงผลักดันทางกฎหมายที่ต้องการให้องค์กรต่างๆ วางระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรมในการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาให้ออกจากงานเพื่อสร้างความเสมอภาคของโอกาสในการทำงาน (Equal Employment Opportunity) ซึ่งจุดมุ่งหมายนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องพิจารณาถึงวิธีการและเทคนิคของการประเมินผลงานอย่างระมัดระวังยิ่งขึ้น

ดังนั้น เราสามารถสรุปเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการของแนวความคิดในการประเมินผลงานได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 วิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน

รายการ	อดีต	ปัจจุบัน
ชื่อที่เรียก	Merit Rating	Employee Appraisal Performance Appraisal
วัตถุประสงค์	เพื่อใช้ในการพิจารณาการขึ้น เงินเดือน การโยกย้าย การเลื่อน ตำแหน่ง และการเลิกจ้าง	เพื่อพัฒนานุคนและปรับปรุง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ผู้ถูกประเมิน	ลูกจ้างเป็นรายชั่วโมง	ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้าน เทคนิค
ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมิน	เน้นที่ลักษณะของผู้ถูกประเมินแต่ละคน (Personnel Traits)	ผลงาน ความสำเร็จ และการ ปฏิบัติงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

เทคนิค	-ให้คะแนนตามระดับ (Rating Scale) ซึ่งให้ความสำคัญกับตัวเลข - ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ	-การประเมินผลงาน (Appraisal by Results) - การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) - การประเมิน โดยกลุ่ม (Group Appraisal) - มาตรฐานการปฏิบัติงาน
ภายหลังการแจ้งผลการประเมินผลงาน	ผู้ประเมินจะแจ้งผลการประเมินและพยายามทำให้ผู้ถูกประเมินมีความเห็นตรงกับตนเอง	- ผู้ประเมินจะกระตุ้นให้ผู้ถูกประเมินวิเคราะห์ตัวเองและจะตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงาน - ผู้ประเมินจะเป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา

ที่มา : Beach (1980: 334)

หลักการประเมินผลงาน

สมศักดิ์ คำริชอบ (2540: 7-11) ในการประเมินผลงาน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้แล้วจำเป็นต้องกำหนดหลักการและนโยบายขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ หลักการเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นแนวทางที่ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและนำไปใช้ปฏิบัติ สำหรับหลักการประเมินผลงานนั้นสามารถพิจารณาหลักทั่วไปได้ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินผลงาน ที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองตอบความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานของแต่ละองค์กรอาจต่างกัน เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเลื่อนเงินเดือน เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพ เป็นต้น ดังนั้นเมื่อวัตถุประสงค์ต่างกัน รูปแบบหรือวิธีการประเมินผลงานอาจจะต้องต่างกันไปด้วย การจะออกแบบวิธีการประเมินผลวิธีเดียวกันแล้วใช้ในทุกกรณีนั้นอาจไม่เหมาะสม

2. การประเมินผลงานจะต้องได้รับความเห็นชอบ และอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลงานมีความหมายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง

3. ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แน่นอน เพราะมาตรฐานเป็นเครื่องวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของคนงานว่าปฏิบัติได้สูงต่ำเพียงใด ทั้งนี้มาตรฐานที่กำหนดไว้จะต้องเปลี่ยนแปลงเมื่อสภาพการทำงานเปลี่ยนไป มาตรฐานที่ที่กำหนดขึ้นควรมีลักษณะสำคัญ คือ มีความเป็นไปได้ และมีความท้าทายความสามารถพอสมควร

4. การประเมินผลงาน เป็นกระบวนการที่มุ่งประเมินค่าผลงานมิใช่ประเมินพฤติกรรมอันเป็นส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน ดังนั้นความประพฤติดีที่เป็นส่วนตัวไม่มีผลกระทบต่อการทำงานไม่ควรนำมาใส่ไว้ในแบบประเมิน

5. แบบวิธีการประเมินผลงาน จะต้องง่ายที่จะเข้าใจ สะดวกในการใช้ และมีคุณภาพสูง หากเป็นแบบที่ยุ่งยากจะทำให้ผู้ประเมินไม่อยากจะใช้

6. การกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลงานจะต้องเหมาะสม กล่าวคือ ไม่ควรกำหนดช่วงการประเมินสั้นหรือยาวเกินไป

7. การประเมินผลงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน เป็นเครื่องมือแสดงขีดความสามารถของผู้ถูกประเมิน มิใช่เครื่องมือจับผิด ทั้งนี้ผู้บริหารทุกระดับจะต้องสร้างความเข้าใจ และอธิบายให้ผู้ถูกประเมินได้เห็นเจตนา

8. ผู้ถูกประเมินควรจะได้รับทราบถึงผลการประเมินด้วย เพราะโดยทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานย่อมอยากรู้ว่าผู้บังคับบัญชามองการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร

9. ควรมีการอบรมชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการประเมินผลงานได้มีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นความจำเป็นตลอดจนความสำคัญของการประเมินผลงาน ซึ่งส่วนมากแล้วหน่วยงานมักจะละเลยประเด็นนี้ ดังนั้นจึงอาจทำให้ได้รับการต่อต้านจากทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน

ผศ.ดร. รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาตามปกติ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน

การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคต ในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน การประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานโดยการเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัครงาน

วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความก้าวหน้าของงานอาชีพในอนาคต การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถหรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ

ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ความมุ่งหมายและประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินเป็น เครื่องช่วยชนิดหนึ่งในการสร้างและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานให้เกิดกับงานในปัจจุบัน กระบวนการประเมินซึ่งมีการติดตามผลโดยการสัมภาษณ์พนักงานแต่ละคนหลังจากการประเมินอาจจะมีส่วนทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นหรือการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นในส่วนของบุคคลหลายๆคน

2. การพัฒนาพนักงาน การประเมินอาจจะช่วยให้เห็นความต้องการและโอกาสของความเจริญเติบโตและการพัฒนาของบุคคล การเจริญเติบโตอาจจะประสบผลสำเร็จได้โดยการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรการฝึกอบรมที่เป็นทางการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานต่างๆ เช่น การขยายขอบเขตงานให้กว้างขึ้นและการหมุนเวียนงานและควรจะทำให้มีความชัดเจนว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานและผู้บริหารจะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้นเช่นเดียวกับเป็นเครื่องช่วยบุคคลต่างๆ

3. ความเข้าใจการบังคับบัญชา การประเมินอย่างเป็นทางการและตามระยะเวลาจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา การที่กระตุ้นโดยทัศนคติที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาสามารถได้รับการจูงใจให้มีความสนใจบุคคลแต่ละคนและเสนอให้ความช่วยเหลือ และถ้าหากว่าได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว กระบวนการประเมินทั้งหมดสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงงาน การประเมินช่วยการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การงดจ้างชั่วคราว (ในองค์การที่ความมีอาวุโสอาจจะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้) และการไล่ออก (ในกรณีที่การปฏิบัติงานไม่ดีพอ) การประเมินบุคคลคนหนึ่งอย่างเป็นระบบโดยผู้ประเมินจำนวนหนึ่ง ทำการประเมินตลอดระยะเวลาหนึ่ง และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยทำให้กระบวนการนี้มีเหตุผลและเหมาะสม การประเมินควรจะทำให้การพิจารณาอันสมควรกับความต้องการทั้งขององค์การและบุคคล

5. การปฏิบัติในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน องค์การเป็นจำนวนมากสัมพันธ์ความมากน้อยและความถี่ของการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนกับการประเมินที่ได้มีการกำหนดให้กับพนักงานในการประเมิน การปฏิบัติงาน

6.การทำให้แผนทรัพยากรมนุษย์ถูกต้อง ความถูกต้องของการคาดการณ์กระบวนการคัดเลือกพนักงานนั้นมักจะถูกวัดโดยการเปรียบเทียบหรือการหาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานกับคะแนนที่ได้จากการทดสอบ การประเมินของผู้สัมภาษณ์ และอื่นๆ การชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของแผนการฝึกอบรมบางครั้งจะถูกวัด โดยการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังจากหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรหนึ่งเสร็จสมบูรณ์

โดยสรุป ประโยชน์หลายๆ ประการ ของการประเมินการปฏิบัติงานจะถูกจัดไว้เป็นสองประเภทใหญ่ๆ

1. เป็นประโยชน์จากการที่ได้รับข้อมูลการประเมินที่เกี่ยวกับพนักงานเพื่อทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเรื่องทรัพยากรมนุษย์หลายๆ เรื่อง อาทิ เช่น การขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การไล่ออก และความเที่ยงตรงของการทดสอบ
2. ประการที่สอง เป็นประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การปรับปรุงการปฏิบัติงานฝึกอบรม การสอนงาน และการให้คำปรึกษา

ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) นักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ Motivation-maintenance หรือ Dual factor theory หรือ The motivation hygiene theory

ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮิร์ซเบิร์ก เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮิร์ซเบิร์ก กล่าวว่าปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

- 1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
- 2) การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ คือการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นทั่วไป
- 3) ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน ว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถ หรือเป็นงานที่ขึ้นอยู่กับความยากง่าย
- 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่
- 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลง สถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร

การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชมยินดีในผลงาน และความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

2. ปัจจัยค่าจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่

- 1) นโยบายและการบริหารงาน คือการจัดการและการบริหารองค์การ
- 2) เงินเดือน หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึงความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุย การเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา แต่ไม่ได้หมายถึงการยอมรับนับถือ
- 4) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์การ การปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

6) สถานภาพในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์

7) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน

8) ความมั่นคงในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์การ

9) สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

สิ่งที่กล่าวมาทั้ง 9 ประการข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้านการจูงใจคนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคน ไม่ใช่สิ่งที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน ถ้าหากว่าภาวะแวดล้อมที่ได้จัดไว้ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการสนองความต้องการของคนในการทำงานเท่านั้น

ตามทฤษฎีของเฮอรัซเบิร์ก สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ตัวงานเอง หรือลักษณะของงาน มีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้

3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา

4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่คืบคลาน ต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของ Herzberg และคณะ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนว

ต่อเนื่องระหว่าง “ไม่มีความพึงพอใจ” กับ “ความพึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่วนปัจจัยต่ำจนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง “ความไม่พึงพอใจ” กับ “ความไม่พึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานใดผู้บริหารได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสมผู้ปฏิบัติงานก็ไม่มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Herzberg เชื่อว่า ปัจจัยต่ำหรือสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคณไว้ขององค์กร ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน แต่ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงาน ลงมาจนถึงระดับศูนย์ และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตาม ก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้นทฤษฎีเฮิร์ซเบอร์ก จึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทั้งสองทฤษฎี ที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าความต้องการระดับต่ำ 3 ประการของ Maslow คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม เปรียบเทียบได้กับความต้องการตามปัจจัยต่ำของ Herzberg ส่วนความต้องการระดับสูงของ Maslow คือ ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ตามความนึกคิดเปรียบเทียบได้กับปัจจัยสูงของ Herzberg

ระบบบริหารผลงาน

ระบบบริหารผลงาน เป็นระบบที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาคือเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ระบบบริหารผลงานที่นำมาใช้สำหรับข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่เราให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่นำไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าเราอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไรต่อไปนี้ทุกๆ คนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเราก็เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวไปข้างหน้า มิใช่ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้ว่าจะทำไปเพื่ออะไร

การพัฒนาผลงาน

การพัฒนาผลงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาที่เหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้นเราจึงแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลงานนี้กันให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรม การพัฒนาด้วยอย่างชัดเจน การพัฒนานี้นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับพวกเราแล้ว ข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

การติดตามผลงาน

หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมิน เป็นโอกาสในการติดตามดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้เราจะมีกระบวนการบันทึกการ

ติดตามดูแลเอาใจใส่การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิด ค่อนข้างเหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง มีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลงานในรอบต่อไป

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีการุงใจที่เป็นที่รู้จักกันกว้างขวางมากทฤษฎีหนึ่ง คือ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์” (Maslow’s hierarchy of needs) (สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยพายัพ, 2548 : ระบบออนไลน์) ทฤษฎีของมาสโลว์ ชี้ชัดถึง ข้อสมมติฐาน 4 ประการดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีรูปแบบการรับแรงจูงใจคล้ายคลึงกันโดยผ่านมาจากแหล่งกำเนิดภายในร่างกาย และจากการปฏิริยาสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction)

2. แรงจูงใจบางอย่างมีความจำเ็นขั้นพื้นฐาน และสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอย่างอื่น

3. แรงจูงใจที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานมากกว่า จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนอง ให้ได้รับความพอใจก่อนจนถึงระดับเป็นแรงจูงใจน้อยที่สุดก่อนที่แรงจูงใจทางด้านอื่นจะได้รับแรงกระตุ้น

4. เมื่อแรงจูงใจขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนได้รับความพอใจแล้ว แรงจูงใจขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้นเข้ามาแทนที่

มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภท 5 ระดับ ดังนี้คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้น อันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อนหลับนอน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อนความต้องการในระดับสูงขึ้นจึงจะเกิดขึ้น

ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นภายหลังจากความต้องการในระดับที่ 1 ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วและมี ความรู้สึกอิสระไม่ต้องเป็นห่วงกังวลกับความต้องการทางด้านร่างกายอีกต่อไป ความต้องการความปลอดภัยจึงเกิดขึ้น ความต้องการนี้จะเห็นได้ชัดในเด็กเล็ก ซึ่งต้องการความอบอุ่นปลอดภัยจากพ่อแม่ ซึ่งสอดคล้องตามลักษณะ “ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย” (harm avoidance need) ของเมอร์เรย์ ซึ่งจะได้อธิบายในตอนหลัง

นักการตลาดใช้ความกลัวเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจ (Fear appeal) ในการโฆษณาโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความกลัวในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หรืออันตรายที่จะเกิดขึ้น หากไม่ซื้อผลิตภัณฑ์บางอย่างไปใช้ก็สอดคล้องกับแนวความคิดต้องการความปลอดภัย และต้องการหลีกเลี่ยงอันตรายดังกล่าว เช่นการขู่ให้ผู้บริโภคกลัวว่าเงินเพื่อจะทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นอย่างมาก ก็จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริโภครีบซื้อสินค้าทันที เป็นต้น

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) บางครั้งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ” (love and belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีความรักความผูกพันกับผู้อื่น เช่น ความรักจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือคนรัก เป็นต้น ซึ่งความรักดังกล่าวนี้มีความหมายรวมถึงทั้งการให้และการรับความรักด้วย ซึ่งความต้องการดังกล่าวนี้ เมอร์เรย์ เรียกว่า “ความต้องการความรักความผูกพัน” (affiliation need)

ระดับที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศมีศักดิ์ศรีในสังคม (esteem needs หรือ egoistic needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของตนเองว่าตนเองมีประโยชน์มีคุณค่า และต้องการให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน ขอมรับนับถือยกย่องตนว่าเป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติยศ และมีศักดิ์ศรี

ด้วย ซึ่งความต้องการดังกล่าวนี้ มีลักษณะเหมือนกับ “ความต้องการประสบความสำเร็จ” (achievement need) ของเมอร์เรย์ นั่นเอง

ระดับที่ 5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (self-actualization หรือ self-fulfillment needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งที่ตนคิด และตั้งความหวังไว้ ซึ่งแต่ละคนต่างตั้งความมุ่งหวังของตนเองไว้แตกต่างกัน จึงยากที่จะให้คำนิยามได้ แต่หากจะกล่าวง่ายๆ ก็อาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่ตนอยากจะทำให้ตนเองเป็นในชีวิต เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งความหวังไว้

ความต้องการทั้ง 5 ระดับ อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชั้น เพื่อให้มองเห็นความแตกต่างของความต้องการที่ง่ายขึ้น คือ

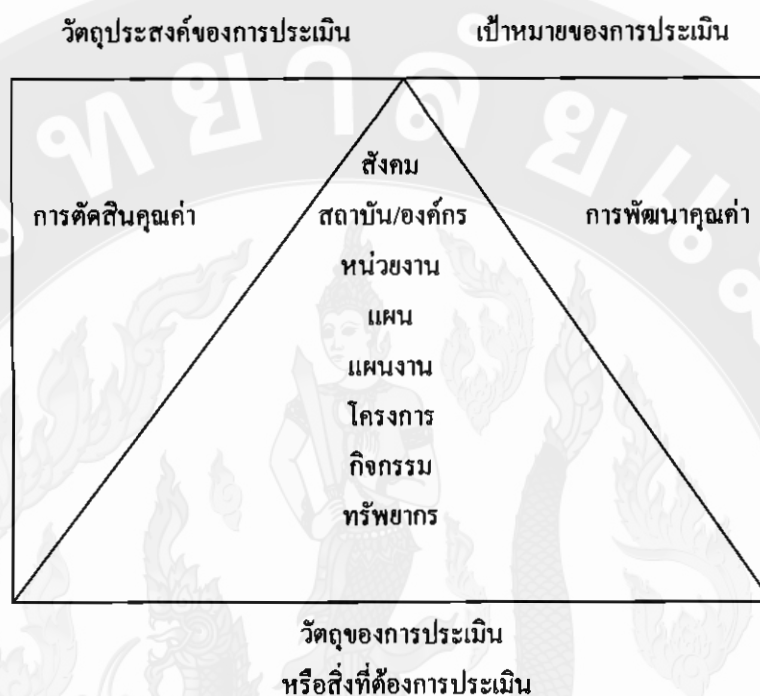
1. ความต้องการขั้นต่ำ (Lower – order needs) เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนเพื่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการขั้นสูง (Higher – order needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองทีหลังเพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม และความต้องการความสมหวังในชีวิต

ทฤษฎีการประเมิน

การประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งทางสังคม (social process) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ (objective) หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมาย (goal) ของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจของสถาบัน/องค์กร และสังคมโดยรวม การประเมินจึงเป็นส่วนหนึ่งในกลไกของการพัฒนาอำนาจทางการเมืองและสังคม กิจกรรมประเมินจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล (human factors) และปัจจัยด้านการเมือง (political factors) ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน/องค์กรของสังคมนั้น นักประเมินจึงมีบทบาท (role) สำคัญในการทำความเข้าใจบริบทของการเมือง ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง จัดหาสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ จัดสรรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ชี้นำ และเสนอแนะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้เกี่ยวข้อง ถ้าการประเมินประสบความสำเร็จ การประเมินนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลแห่งความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรม และผลที่ได้รับบรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาคุณค่าของสถาบัน/องค์กรและสังคมนั้นๆ

จากทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาสร้างโมเดลต่างๆ ตามภาพ 1



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวัตถุของการประเมิน
ที่มา : ศิริชัย กาญจนวาสี (2547)

วัตถุประสงค์ของการประเมิน คือ การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ต้องการประเมิน สิ่งที่ต้องการประเมินอาจมีระดับที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทรัพยากร กิจกรรม โครงการ แผนงาน แผน หน่วยงาน สถาบัน/องค์กร และสังคม ซึ่งเป็นระดับสูงสุด โดยมีเป้าหมายของการประเมิน คือ การพัฒนาคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของการประเมิน จึงอยู่ที่การพัฒนาสังคม

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่มีมุ่งหวังให้เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ต้องการให้ปรากฏในการประเมิน ได้แก่ “การตัดสินใจคุณค่า” ของวัตถุของการประเมิน

วัตถุของการประเมินหรือสิ่งที่ต้องการประเมิน (Object of evaluation) เป็นสิ่งที่นักประเมินมุ่งตัดสินใจคุณค่าซึ่งมีอยู่หลายระดับ แต่ละระดับมีความสัมพันธ์และเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน โดยมุ่งไปสู่สิ่งสูงสุดสิ่งเดียวกันคือสังคม เริ่มตั้งแต่ ทรัพยากร กิจกรรม โครงการ แผนงาน แผน หน่วยงาน สถาบัน/องค์กร และสังคม

เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน เป้าหมายของการประเมินจึงเป็นสิ่งที่จุดหมายปลายทางของการประเมิน คือ “การ

พัฒนาคุณค่า” ของวัตถุประสงค์ของการประเมิน ดังนั้นการทราบคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเป็นเพียงเส้นทางสู่ จุดหมายของการปรับปรุงและหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณค่าของสิ่งนั้นให้ดียิ่งขึ้นไป

จากภาพ 1 สามารถนำมาตั้งสมมุติฐานต่างๆ เพื่อการทดสอบได้ เช่น

1. การประเมินเป็นกลไกของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยการพัฒนาคุณค่าของสิ่งที่ประเมินจากส่วนย่อยซึ่งสะสมเป็นคุณค่าของส่วนใหญ่ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาร่วมกันของสังคม
2. กิจกรรมการประเมินจะบรรลุเป้าหมายของสังคมอย่างแท้จริง จึงควรมีการวิเคราะห์และติดตามเป้าหมายที่พึงปรารถนาร่วมกันของสมาชิกในสังคม และปัญหาทางสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการประเมินที่มุ่งพัฒนา นโยบายและการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่เป็นความต้องการที่แท้จริงของสังคมนั้นๆ
3. การประเมินควรมีเป้าหมายเพื่อการชี้้นำ เปลี่ยนแปลง และพัฒนาสังคมที่เหมาะสมในอนาคตมากกว่าชี้จุดเด่นและจุดด้อยของการพัฒนาที่ผ่านมาในอดีต

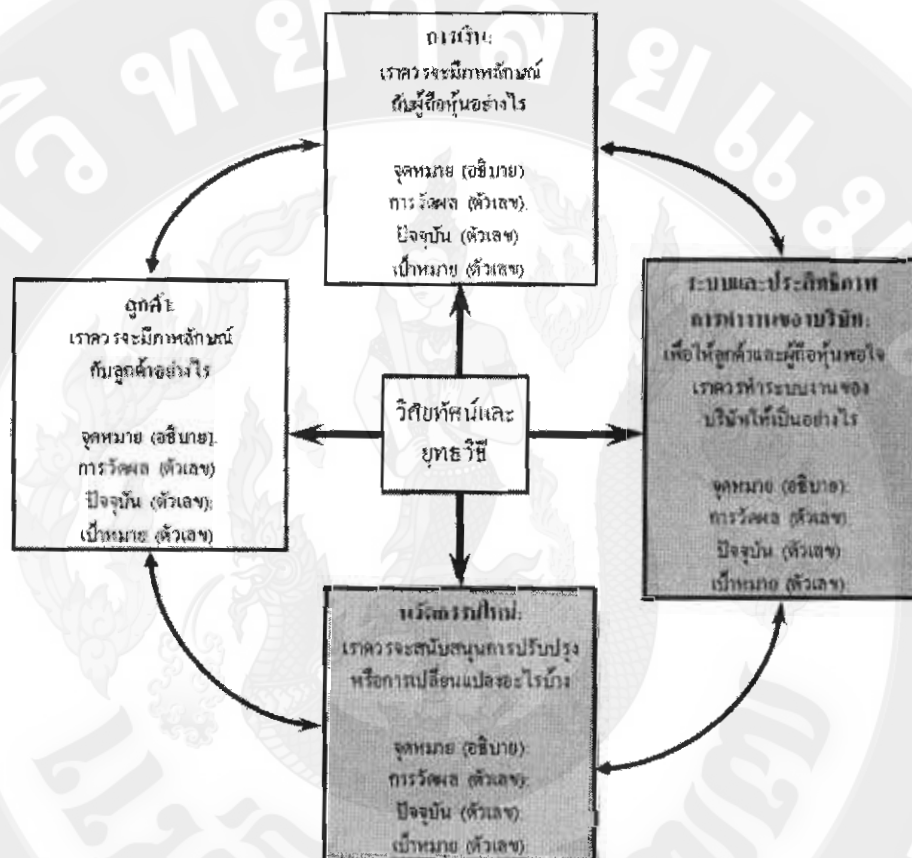
ทฤษฎีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ทฤษฎี Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการ ที่ถูกคิดขึ้นมาโดย Robert Kaplan และ David Norton (พสุ เศษะรินทร์, 2545) ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 ระยะเริ่มนั้น Balance Scorecard จะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักโดยให้มีการประเมินในหลายๆมิติ หรือมุมมองมากขึ้นแทนที่จะวัดแค่การเงิน แต่ต้องวัดลูกค้า ด้านกระบวนการภายในสภาพแวดล้อมภายนอก

ต่อมาเมื่อแนวคิดเกี่ยวกับ Balance Scorecard ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักขยายไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดทำงบประมาณพร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารจะเรียนรู้ว่ากลยุทธ์และสิ่งที่องค์กรทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำอยู่ในรูปของ KPI หรือดัชนีชี้วัดผลการทำงาน

แนวคิดพื้นฐานของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล(Balanced Scorecard) Kaplan และ Norton ได้พัฒนา Balance Scorecard ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร

ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของ Balance Scorecard มีปัจจัยวัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspectives) 4 มิติ ได้แก่



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่าง 4 มิติ กับวิสัยทัศน์ขององค์กร
ที่มา : Suree (2554: ระบบออนไลน์)

โดยภายใต้มุมมองแต่ละ มิติประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ แต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัด แต่ละด้าน

4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงานโครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในทางปฏิบัติจะเพิ่มช่องข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมุมมองทั้ง 4 มิติ

ทำไมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้

จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐฯ ของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. The Vision Barrier (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%
2. The People Barrier (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์
3. The Resource Barrier (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4. The Management Barrier (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ให้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กรดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผนซึ่งในส่วนนี้เองที่ Balance Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนารูปแบบของ Balanced Scorecard สำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่ว ๆ ไปถ้าองค์กรนั้นมีการเขียนแผนธุรกิจอยู่เดิมแล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 6 เดือน (ดวงใจ หนูโสด, 2552: ระบบออนไลน์)

ข้อดีของการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผล

1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรและการบริหารจัดการการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและติดตามประเมินผลจากหน่วยงานทุกหน่วยงานให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
4. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรม/โครงการ/แผนงานได้อย่างเหมาะสม
5. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ของทุกหน่วยงานเข้ามามีด้วยกัน ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกันสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นหน่วยงานและตัวบุคคล

วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์

ตามหลักการวัดและประเมินผลด้วยดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) (พสุ เตชะรินทร์, 2545) จะเริ่มต้นด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามลำดับซึ่งยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับชาติ จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกันจากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ความสามารถหลัก วัตถุประสงค์หลัก จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและโครงการ ผลผลิตและตัวชี้วัด

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ต้องการ หาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า เราต้องการจะเป็นอย่างไร (What do we want to be?) ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดตามที่ปรารถนาขององค์กร โดยจะต้องแสดงจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรและองค์กรจะดำเนินไปในทิศทางใดกับจะ ต้องสื่อให้คนในองค์กรและหน่วยงานในระดับมองเห็นพ้องต้องกันและเกิดแรงบันดาลใจที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังที่ปรารถนาวิสัยทัศน์ควรจัดทำในรูปของการระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำด้วย โดยเริ่มขั้นตอนด้วยการจัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูงระดับกลางและบุคลากร ที่รับผิดชอบด้านการวางแผนจัดการบรรยายเพื่อให้

ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความเข้าใจวิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

2. การกำหนดพันธกิจ (Mission) พันธกิจหรือภารกิจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) การกำหนดค่านิยมร่วมเป็นเสมือนกรอบสำหรับใช้เป็นทิศทางของแนวความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

4. การกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถหลักเป็นเสมือนความแข็งแกร่งและความเข้มแข็งขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องค้นหาให้พบ องค์กรต้องทราบว่าองค์กรของคนควรมีความสามารถหลักอะไรบ้าง ปัจจุบันมีความสามารถอะไรบ้าง บุคลากรขององค์กรทราบแล้วหรือยังว่าตนมีความสามารถจริงกับงานที่ทำหรือไม่และมีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง การได้ทราบความสามารถหลักระดับองค์กรและความสามารถของบุคลากรแต่ละคนจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนให้ตรงกับงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ของการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5. การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ จะสามารถเน้นเจาะจงลงไป ที่ตัว จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อนำจุดแข็งไปผสมผสานกับโอกาสนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการและ โครงการ เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย การให้บริการของที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติแล้วจะนำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง มาใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณ

Balance Scorecard กับระบบราชการ

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการ(ก.พ.ร.)ขึ้น และเป็นหน่วยงานที่คอยประเมินผลงานของหน่วยงานราชการต่างๆว่าสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่แต่ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ"Balanced Scorecard" ของภาคราชการไม่ใช่เรื่องความพึงพอใจทางการเงินเหมือนเอกชน แต่อยู่ที่ความพึงพอใจของประชาชนผู้ให้บริการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็ว ด้วยการตัดขั้นตอนซ้ำซ้อนออกไป Balanced Scorecard ช่วยให้เรารู้จักองค์กรของเราดีขึ้น รู้ว่าปัญหาและข้อผิดพลาดในการนำภารกิจ และยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ คืออะไร ไม่ใช่การจับผิดใครใดๆ แต่ต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก Balanced Scorecard ช่วยกำหนดเส้นทางและวิธีการที่จะทำให้ องค์กรบรรลุถึงภารกิจตามวิสัยทัศน์ด้วยยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง

Balanced Scorecard มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่างๆ ภายใต้งานเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานมีโอกาสได้ร่วมมือประสานเชื่อมโยงกันมากขึ้นและมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมร่วมกัน

ตาราง 2 ตัวแบบประยุกต์ของ Balance Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

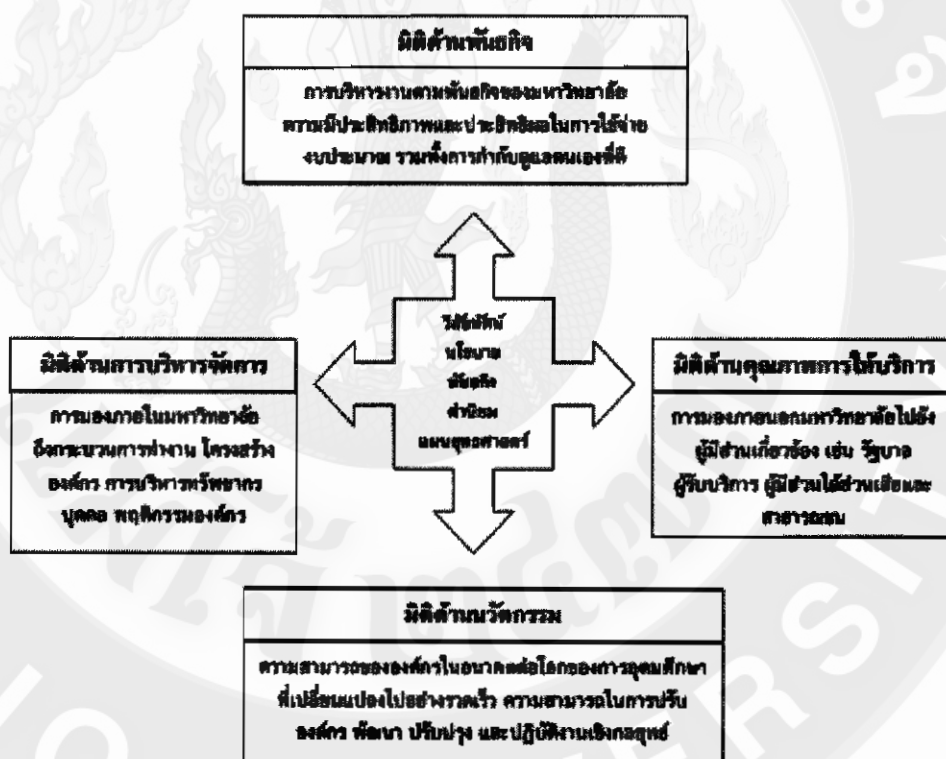
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	องค์ประกอบภายในองค์กร
ประชาชนผู้รับบริการ, นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, รัฐบาล	ความรู้ความสามารถของบุคลากร, ทักษะจริยธรรม, ขวัญและกำลังใจ, กระบวนการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร
นวัตกรรม	การเงิน
งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, การพัฒนาระบบงาน, การสร้างเครือข่าย, ระบบการตรวจค้นข้อมูล, ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร, การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์, การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล, การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ที่มา : ปรินญา นรมาศย์ (2552)

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย

ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการบริหารราชการ เป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งการบริหารราชการของแต่ละส่วนราชการและจังหวัดตามกรอบการประเมินผล 4 มิตินี้จะมีความสัมพันธ์ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งต่อความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการต่อรัฐบาลผู้กำหนดนโยบาย รวมทั้งความมีประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารจัดการภายในส่วนราชการ ตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิผล ของส่วนราชการจะมีความ

เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับแผนและภารกิจของแต่ละส่วนราชการ โดยเป็นแผนปฏิบัติราชการที่เชื่อมโยงจากระดับกระทรวงและระดับกรม ตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล และตามภารกิจหลักของส่วนราชการ จำนวนและคุณภาพของตัวชี้วัดจึงขึ้นอยู่กับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ทบวง กรม อย่างไรก็ตามการพิจารณาการเจรจาข้อตกลงความเหมาะสมของตัวชี้วัดได้มีการเสนอตัวชี้วัดเชิงคุณภาพคือวัดผลลัพธ์ (outcome) ในประเด็นยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของส่วนราชการ แทนการวัดผลตามขั้นตอนที่สำคัญของการทำงาน (milestones) นอกจากนี้ในแต่ละปีสำนักงาน ก.พ.ร. จะมีการวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินของส่วนราชการต่าง ๆ จากผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ด้วย



ภาพ 3 ความสัมพันธ์ระหว่าง 4 มิตี กับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

ที่มา : คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ

เชียงใหม่ (2552: ระบบออนไลน์)

การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องพิจารณาบททวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ แล้วนำไปประกอบการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) ในมิติด้านต่าง ๆ ตลอดจน การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ภายใต้มิติด้านต่าง ๆ ของ Balance Scorecard เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง ระบบการประเมินผลงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง พบว่า ระบบการประเมินผลงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้วัดผลงานของพนักงาน โดยมีฝ่ายการพนักงานที่ส่วนกลางของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย(กฟผ.) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบประเมินผลงาน ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่งตั้ง โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งพนักงานเก็บข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและยังใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดี จุดเด่นและข้อที่ควรปรับปรุงอีกด้วย โดยจะกำหนดผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานที่สุดเป็นผู้ประเมินผลแล้วจึงส่งคณะกรรมการตรวจสอบผลอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้จะทำการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง และเมื่อประเมินครบ 2 ครั้งในรอบหนึ่งปีส่วนกลางกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรม พัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งและเลื่อนระดับ สำหรับในเรื่องของการแจ้งผลการประเมินไม่ได้มีการกำหนดนโยบาย และไม่ได้บังคับว่าจะต้องแจ้งผลการประเมินให้แก่พนักงานผู้ถูกประเมินทราบอย่างเป็นทางการ

สมเกียรติ มาดายนุญ (2541) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลงานของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการประเมินผลงานโดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน แบบประเมินผลงานเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ประกอบการประเมินผลงานและผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรและยังได้จัดบันทึกผลงานของพนักงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาประเมินผลงาน ผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผลโดยใช้รูปแบบของการร่วม

แก้ไขปัญหาลักษณะของการปรึกษาหารือร่วมกับผู้รับการประเมินในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และผู้ประเมินส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

สำหรับปัญหาในการประเมินผลงานที่เกิดจากระบบการประเมินผลนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงและงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินจะเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลงานอย่างง่าย ๆ โดยการให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากเกินไป

อมรรตน์ ปัญญาณะ (2542) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานของโรงเรียนอนุบาลจิตโรภาส อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การปฏิบัติงานของทุกด้านของโรงเรียนอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับคือ ด้านวิชาการ ได้แก่ มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับเด็กระดับอนุบาล รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน ด้านบุคลากร ได้แก่ การให้ความรัก ความเมตตาต่อเด็ก รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากร ด้านธุรการ-การเงิน ได้แก่ ความมั่นคงของกิจการ รองลงมาคือ ความสะดวกในการติดต่อกับฝ่ายธุรการ ด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ ทำเลที่สะดวกต่อการคมนาคมและมีการตกแต่งอาคาร ห้องเรียนให้เหมาะสมกับประโยชน์และความปลอดภัยของสถานที่ ด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เด็กได้แสดงออกในทางที่ถูกต้อง รองลงมาคือ การจัดการด้านสุขภาพอนามัยอย่างเหมาะสมกับวัยของเด็ก ส่วนด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ ภาพลักษณ์ของโรงเรียนในสายตาของชุมชน การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน สำหรับการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับพอใช้คือด้านธุรการ-การเงิน ได้แก่ การกำหนดค่าธรรมเนียมเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ ด้านอาคาร ได้แก่ ห้องน้ำ-ห้องส้วม จัดไว้อย่างเพียงพอ และปลอดภัย ด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ การออกเยี่ยมเยียนนักเรียน-ผู้ปกครอง เมื่อเด็กมีปัญหา ชุมชนมีโอกาสใช้ประโยชน์จากโรงเรียนในด้านสถานที่ และความถี่ในการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของโรงเรียน คือ ควรเป็นทักษะการอ่านและการฝึกอ่านเพิ่มขึ้น การให้บุคลากรตระหนักและรับผิดชอบในหน้าที่เพิ่มขึ้น การลด-ยึดหยุ่นค่าธรรมเนียมต่างๆ ลงมา ควรเพิ่มบริเวณสนามหญ้าและสนามเด็กเล่น การเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ร่วมแสดงงานต่างๆ ของโรงเรียน และควรจัดทำวารสารแจ้งข่าวสารให้ผู้ปกครองรับทราบอย่างต่อเนื่อง

อรสา โพธิ์พิพิธ (2544) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความยุติธรรมของการประเมินผลงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในวิทยาลัยเอกชน พบว่า 1) ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=0.165$) 2) ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคลไม่มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3) ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมินมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.202$) 4) ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล และความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน สามารถ พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่พบความสามารถใน การพยากรณ์ของความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมิน

ประพันธ์ แสงเนติธรรม (2545) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานด้านการ ให้บริการประชาชนของสำนักงานที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ สาขาสันป่าตอง พบว่า 1) ประชาชนผู้มา ขอรับบริการมีความพึงพอใจในระดับมากต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่และมีความพึงพอใจใน ระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการ ได้แก่ ประเภทการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และการรับรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อกฎหมายในการมา ขอรับบริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมของประชาชนผู้มาขอรับบริการ 3) การให้บริการ ประชาชนของสำนักงานที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ สาขาสันป่าตอง บรรลุประสิทธิผลในระดับมาก 4) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสิทธิผลงานด้านการให้บริการประชาชนของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ได้แก่ ตำแหน่งและระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ 5) ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการ ให้บริการ ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ระยะเวลาที่ใช้ในการรอรับ บริการ การให้บริการที่เสมอภาคกันและการตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงาน

วรรณถ มานิตย์ (2546) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการรับรู้ความ ยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงานสตรีระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะทางชีวสังคม และ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลงานแตกต่างกันในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ เขตนิคมอุตสาหกรรม ภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า 1) พนักงานสตรีระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะทางชีวสังคมที่แตกต่าง กัน ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน และรายได้ มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานไม่แตกต่าง กัน 2) พนักงานสตรีระดับปฏิบัติการที่มีความเข้าใจในระดับการประเมินผลงานขององค์กร แตกต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .001

วิทยา สงวนศิลป์ (2548) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานของเทศบาล ตำบลสันกำแพง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ภาพรวมการประเมินผลงานและความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการให้บริการของเทศบาล ประชาชนส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งที่ต้องการให้เทศบาลแก้ไขเร่งด่วน ได้แก่ ปัญหาด้านระบบสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปาหยุดไหลบ่อยและไม่มี การแจ้งเตือน ถนนหนทางคับแคบ มีสิ่งกีดขวางการจราจร ไม่มีป้ายบอกสถานที่สำคัญนอกจากนี้ยัง พบปัญหาด้านสาธารณสุข เช่น ปัญหาน้ำเน่าเสีย ทั้งขยะไม่เป็นที่ และปัญหาน้ำท่วมขังในบางพื้นที่

กรรณิกา กาวิวงศ์ (2549) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานด้านสุขภาพจิต ชุมชนของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย พบว่ากลุ่ม ตัวอย่างมีการปฏิบัติงานในด้านการป้องกันปัญหาสุขภาพจิตมากที่สุด รองลงมาเป็นการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมสุขภาพจิต ด้านการรักษาและด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้มีปัญหาสุขภาพจิต และ จิตเวชตามลำดับ เหตุผลของการปฏิบัติงานด้านที่น้อยที่สุดคือด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้มีปัญหา สุขภาพจิต และจิตเวช เนื่องจากอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านไม่มีผู้ป่วยในความ รับผิดชอบและยังขาดความรู้ในด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้มีปัญหาสุขภาพจิตและจิตเวช

บทสรุป

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าองค์ประกอบ ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในการประเมินผลงานเพื่อนำผลที่ได้ไปพิจารณาความดีความชอบ การ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล ความถี่ในการ ประเมินผลงาน ซึ่งเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยที่กระตุ้นต่อการประเมินผลงาน ซึ่งครอบคลุมและน่าสนใจ เป็นแนวความคิดที่มีแรงจูงใจทำ ให้คนอยากทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยที่จะสามารถ ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าวิจัยจึงเลือกที่จะใช้ องค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลงาน ตามแนวคิดของ เฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลงาน

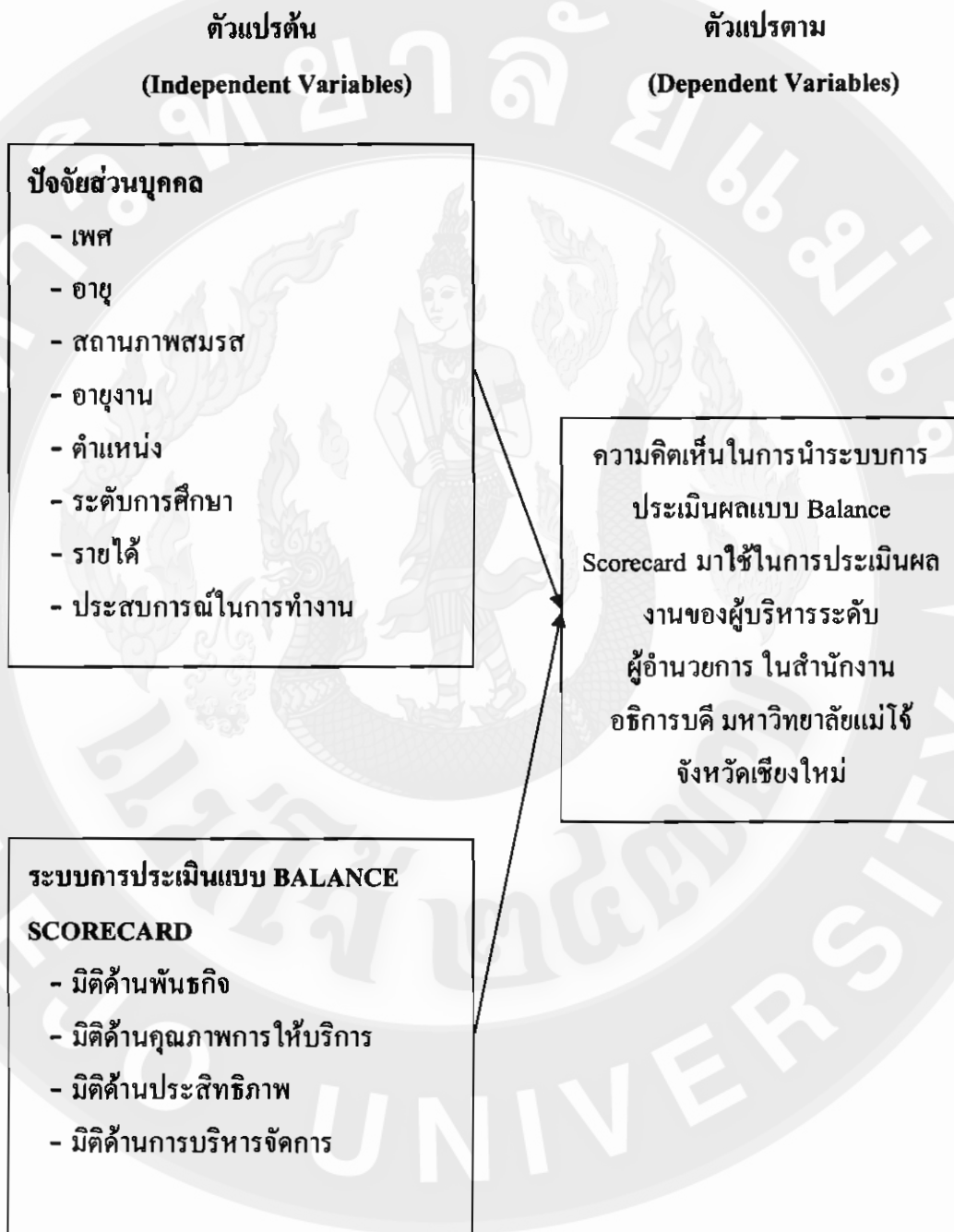
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน เป็นกระบวนการของความต้องการบางสิ่งบางอย่างจากทั้งภายในและภายนอกมากระตุ้นให้เราเกิดแรงจูงใจบางสิ่งบางอย่างขึ้นมาเพื่อให้ได้ความคิดเห็น ซึ่งเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีที่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ มีต่อการปฏิบัติงานที่มีผลต่อปัจจัยหลายๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านนั้นได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่โดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ในการศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดทฤษฎีของ Frederic Herzberg. ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัยหลายประการ และสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในสังคมมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้ปรับให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยด้านบุคคล ระบบการประเมินแบบ Balance Scorecard และวิธีการประเมินดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ ประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพ 4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้คือ

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ได้กำหนดวิธีการวิจัยดังนี้

1. สถานที่ดำเนินการศึกษา
2. ประชากรที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้
6. ระยะเวลาในการศึกษา

สถานที่ดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้ได้เลือกวิจัยในส่วน of สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ รหัสไปรษณีย์ 50290

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จำนวน 13 คน ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการกองกลาง
2. ผู้อำนวยการกองคลัง
3. ผู้อำนวยการกองแผนงาน
4. ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
5. ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์
6. ผู้อำนวยการกองอาคารและสถานที่
7. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการ
8. ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา

9. ผู้อำนวยการกองแนะแนว สหกิจศึกษา และศิษย์เก่าสัมพันธ์
10. ผู้อำนวยการศูนย์ศิลปวัฒนธรรม
11. ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
12. ผู้อำนวยการสำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
13. หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นส่วนตัว สำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
2. ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ แหล่งข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสาร อินเทอร์เน็ต การค้นคว้าแบบอิสระ วิทยานิพนธ์ และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้เลือกใช้แบบสอบถามมา (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นเอง โดยการศึกษาค้นคว้าจากตำรา บทความทางวิชาการ วารสาร และเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยลักษณะของแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส อาชีพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติในการประเมินได้แก่ มิติด้านพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard

ส่วนที่ 4 เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเป็นส่วนตัว เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Balance Scorecard เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงความจริง และช่วยลดข้อเท็จที่เกิดขึ้นจากการเข้าใจข้อคำถามผิด ตามหัวข้อต่อไปนี้

กระบวนการในการประเมิน ที่ส่วนกลางดำเนินการ

1. ประชุมคณะกรรมการที่แต่งตั้ง
2. ชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผล
3. ทำการประเมิน
4. รวบรวมและสรุป
5. ประชุมคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการประเมิน
6. มอบหมายให้คณะกรรมการแจ้งผลการประเมิน โดยอาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
7. ทำการประกาศผู้ที่มีผลการประเมินสูงสุด

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแล้ว จัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคม (Statistical Package for the Social Science for Windows: SPSS) โดย

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรต่างๆ จะวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยวิธี Pearson Chi-Square
3. วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อการประเมินผลงาน ของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ได้กำหนดการให้คะแนนคำตอบของแบบสอบถามเป็น 5 ระดับ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ดังนี้

คะแนน	ระดับ
5 หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4 หมายถึง	เห็นด้วย
3 หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2 หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1 หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยใช้เกณฑ์ในการแปลค่าดังนี้

ค่าเฉลี่ย		ระดับความคิดเห็น
4.51-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.51-4.50	หมายถึง	เห็นด้วย
2.51-3.50	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
1.51-2.50	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1.00-1.50	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ที่มา : บุญชม ศรีสะอาด (2545: 45)

บทที่ 4

ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็น และวิธีการในการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิเคราะห์ได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard
4. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินผลแบบ Balance Scorecard
5. ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัยจำนวน 13 คน ผลการวิจัยเป็นดังนี้

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	5	38.50
หญิง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 และเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.50

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 40 ปี	1	7.70
41 – 45 ปี	2	15.40
46 – 50 ปี	6	46.20
51 – 55 ปี	4	30.80
รวม	13	100

จากตาราง 4 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 – 50 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมา มีอายุ 51 – 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.80 และมีอายุระหว่าง 41 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.40 ตามลำดับ

ตาราง 5 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
โสด	1	7.70
สมรส	9	69.20
หย่าร้าง	1	7.70
หม้าย	2	15.40
รวม	13	100

จากตาราง 5 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 รองลงมามีสถานภาพหม้าย คิดเป็นร้อยละ 15.4 และมีสถานภาพหย่าร้าง คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามระดับการศึกษา

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	3	23.10
ปริญญาโท	10	76.90
รวม	13	100

จากตาราง 6 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 76.90 และมีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.10 ตามลำดับ

ตาราง 7 จำนวนและร้อยละผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน (รวมเงินประจำตำแหน่ง)

รายได้ต่อเดือน (รวมเงินประจำตำแหน่ง)	จำนวน	ร้อยละ
30,001 – 35,000 บาท	1	7.70
35,001 – 40,000 บาท	3	23.07
ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป	9	69.23
รวม	13	100

จากตาราง 7 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน (รวมเงินประจำตำแหน่ง) ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.23 รองลงมามีรายได้ต่อเดือน (รวมเงินประจำตำแหน่ง) 35,001

- 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 23.07 และมีรายได้ต่อเดือน (รวมเงินประจำตำแหน่ง) 30,001 – 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 8 จำนวนและร้อยละผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 20 ปี	6	46.20
21 – 30 ปี	6	46.20
31 – 40 ปี	1	7.70
รวม	13	100

จากตาราง 8 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมามีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.20 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

**ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของผู้บริหาร
ระดับผู้อำนวยการ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้**

ตาราง 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของ
ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ตามมิติด้านพันธกิจ ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน

ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตามมิติด้านพันธกิจ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตามมิติด้านพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ 38.50 และไม่แน่ใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน ตามมิติด้านพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านพันธกิจ ผลสำเร็จตามคำรับรองปฏิบัติราชการ

ผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	6	46.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	46.20
รวม	13	100

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามมิติด้านพันธกิจ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามมิติด้านพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ 46.20 และไม่แน่ใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามมิติด้านพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านพันธกิจการนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ

การนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 11 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard โดยการนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ ตามมิติด้านพันธกิจ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard โดยการนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ ตามมิติด้านพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ 38.50 และไม่แน่ใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard โดยการนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ ตามมิติด้านพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านพันธกิจ การกำกับดูแลตนเองที่ดี

การกำกับดูแลตนเองที่ดี	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	6	46.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 12 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard โดยการกำกับดูแลตนเองที่ดี ตามมิติด้านพันธกิจ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard โดยการนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ ตามมิติด้านพันธกิจ คิดเป็นร้อยละ 46.20 ตามลำดับ

ตาราง 13 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน

ความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	6	46.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 13 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 46.20 ตามลำดับ

ตาราง 14 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของบุคลากรนอกหน่วยงาน

ความพึงพอใจของบุคลากรนอกหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	9	69.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	30.80
รวม	13	100

จากตาราง 14 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความพึงพอใจของบุคลากรนอกหน่วยงาน ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 และเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความพึงพอใจของบุคลากรนอกหน่วยงาน ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการ คิดเป็นร้อยละ 30.80 ตามลำดับ

ตาราง 15 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านประสิทธิภาพความสามารถในการดำเนินงานตามแผน

ความสามารถในการดำเนินงานตามแผน	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 15 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการดำเนินงานตามแผน ตามมิติด้านประสิทธิภาพ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 และเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการดำเนินงานตามแผน ตามมิติด้านประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 38.50 ตามลำดับ

ตาราง 16 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านประสิทธิภาพความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 16 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตามมิติด้านประสิทธิภาพ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตามมิติด้านประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 38.50 และ ไม่แน่ใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตามมิติด้านประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 7.70

ตาราง 17 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านประสิทธิภาพ ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	2	15.40
เห็นด้วย	3	23.10
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 17 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard เกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตามมิติด้านประสิทธิภาพ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมาเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard เกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตามมิติด้านประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 23.10 และไม่เห็นใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard เกี่ยวกับระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตามมิติด้านประสิทธิภาพ คิดเป็นร้อยละ 15.40 ตามลำดับ

ตาราง 18 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ การมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ

การมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เห็นใจ	1	7.70
เห็นด้วย	3	23.10
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	9	69.20
รวม	13	100

จากตาราง 18 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 รองลงมาเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 23.10 และไม่เห็นใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 19 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ ความสามารถในการเป็นผู้นำ

ความสามารถในการเป็นผู้นำ	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	7	53.80
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	46.20
รวม	13	100

จากตาราง 19 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการเป็นผู้นำ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการเป็นผู้นำ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 46.20 ตามลำดับ

ตาราง 20 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ การวางแผนและการจัดระบบงาน

การวางแผนและการจัดระบบงาน	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 20 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน ตามมิติด้านการบริหารจัดการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 และเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการวางแผนและการจัดระบบงาน ตามมิติด้านการบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 38.50 ตามลำดับ

ตาราง 21 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ ความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน

ความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 21 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน ตามมิติด้านการบริหารจัดการ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 และเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน ตามมิติด้านการบริหารจัดการ คิดเป็นร้อยละ 38.50 ตามลำดับ

ตาราง 22 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ ความรอบรู้และเข้าใจงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง

ความรอบรู้และเข้าใจงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 22 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความรอบรู้และเข้าใจงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง ตามมิติด้านการบริหารจัดการ จำนวน 7 คน

คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความรอบรู้และเข้าใจงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 38.50 และไม่แน่ใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความรอบรู้และเข้าใจงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 23 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ ความสามารถและความเหมาะสมในการแก้ไขปัญหา

ความสามารถและความเหมาะสมในการแก้ไขปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	6	46.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 23 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถและความเหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ตามมิติด้านการบริหาร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความสามารถและความเหมาะสมในการแก้ไขปัญหา ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 46.20 ตามลำดับ

ตาราง 24 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ ความอดทนในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา

ความอดทนในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	8	61.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	38.50
รวม	13	100

จากตาราง 24 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความอดทนในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา ตามมิติด้านการบริหาร จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 และเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความอดทนในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 38.50 ตามลำดับ

ตาราง 25 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ การเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

การเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	6	46.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	46.20
รวม	13	100

จากตาราง 25 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ตามมิติด้านการบริหาร จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมาเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 46.20 และไม่แน่ใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 26 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ นโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบและวินัยของวิชาชีพของมหาวิทยาลัย

การปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ นโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบและวินัยของวิชาชีพ ของมหาวิทยาลัย	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	7	53.80
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	6	46.20
รวม	13	100

จากตาราง 26 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ นโยบาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และวินัยของวิชาชีพของมหาวิทยาลัย ตามมิติด้านการบริหาร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 และเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ นโยบาย ข้อบังคับ กฎ ระเบียบ และวินัยของวิชาชีพของมหาวิทยาลัย ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 46.20 ตามลำดับ

ตาราง 27 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่

การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 27 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่ ตามมิติด้านการบริหาร จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 และเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านการสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่ ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 38.50 ตามลำดับ

ตาราง 28 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ตามมิติด้านการบริหารจัดการ ความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน

ความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 28 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน ตามมิติด้านการบริหาร จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาเห็นด้วยเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 38.50 และไม่แน่ใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ด้านความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน ตามมิติด้านการบริหาร คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 29 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติ

การนำระบบ BSC มาใช้	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1. มิติด้านพันธกิจ	4.46	.62	เห็นด้วย
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	4.42	.50	เห็นด้วย
3. มิติด้านประสิทธิภาพ	4.51	.65	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4. มิติด้านการบริหารจัดการ	4.51	.57	เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากตาราง 29 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการบริหารจัดการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.51 และเห็นด้วยตามมิติด้านพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46 และ 4.42 ตามลำดับ

วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard

ตาราง 30 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การนำวิธีการประเมินแบบ BSC มาใช้

การนำวิธีการประเมินแบบ BSC มาใช้	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	2	15.40
เห็นด้วย	8	61.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	3	23.10
รวม	13	100

จากตาราง 30 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำวิธีการประเมินผลงานแบบ BALANCE SCORECARD มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมาเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการนำวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 23.10 และไม่แน่ใจกับการนำวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 15.40 ตามลำดับ

ตาราง 31 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ การชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมิน

การชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 31 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมาเห็นด้วยกับการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 38.50 ตามลำดับ

ตาราง 32 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ กรนำผลการประเมินประกอบการพัฒนาคุณภาพงาน

การนำผลการประเมินประกอบการพัฒนาคุณภาพงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 32 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาคุณภาพงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาเห็นด้วยกับการนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาคุณภาพงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 38.50 และไม่แน่ใจกับการนำผลการประเมินประกอบการพิจารณาคุณภาพงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 33 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่ การจัดทำคู่มือและแบบฟอร์ม

การจัดทำคู่มือและแบบฟอร์ม	จำนวน	ร้อยละ
เห็นด้วย	9	69.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	30.80
รวม	13	100

จากตาราง 33 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการจัดทำคู่มือและแบบฟอร์ม เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 รองลงมาเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการจัดทำคู่มือและแบบฟอร์ม เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 30.80 ตามลำดับ

ตาราง 34 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่ การกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน

การกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	4	30.80
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 34 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมาเห็นด้วยกับการจัดทำคู่มือและแบบฟอร์มเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 30.80 และไม่เห็นด้วยกับการจัดทำคู่มือและแบบฟอร์ม เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 35 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	2	15.40
เห็นด้วย	3	23.10
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 35 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งที่ให้ผู้ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมาเห็นด้วยที่ให้ผู้ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 23.10 และไม่แน่ใจที่ให้ผู้ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 15.40 ตามลำดับ

ตาราง 36 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง

การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	2	15.40
เห็นด้วย	6	46.20
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5	38.50
รวม	13	100

จากตาราง 36 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.20 รองลงมาเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็น ร้อยละ 38.50 และไม่แน่ใจกับการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง ด้วยวิธีการประเมินผลงาน แบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 15.40 ตามลำดับ

ตาราง 37 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่ การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน

ประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	8	61.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4	30.80
รวม	13	100

จากตาราง 37 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมาเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 30.80 และไม่แน่ใจกับการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 38 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่ การแจ้งผลการประเมินให้ทราบ

การแจ้งผลการประเมินให้ทราบ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 38 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งในการแจ้งผลการประเมินให้ทราบ หลังจากที่มีการประเมิน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาเห็นด้วยในการแจ้งผลการประเมินให้ทราบหลังจากที่มีการประเมิน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 38.50 และไม่แน่ใจในการแจ้งผลการประเมินให้ทราบหลังจากที่มีการประเมิน ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 39 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่ การนำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง

การนำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	1	7.70
เห็นด้วย	5	38.50
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	7	53.80
รวม	13	100

จากตาราง 39 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งในการนำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.80 รองลงมาเห็นด้วยในการนำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 38.50 และไม่แน่ใจในการนำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 7.70 ตามลำดับ

ตาราง 40 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร	จำนวน	ร้อยละ
ไม่แน่ใจ	2	15.40
เห็นด้วย	3	23.10
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	8	61.50
รวม	13	100

จากตาราง 40 พบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 รองลงมาเห็นด้วยในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 23.10 และไม่แน่ใจในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ด้วยวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 15.40 ตามลำดับ

วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ตาราง 41 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard

วิธีการประเมินผลงานแบบ BSC	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
1. การนำระบบการประเมินผลแบบ BSC มาใช้ในการประเมินผลงานของระดับผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี	4.08	.64	เห็นด้วย
2. ก่อนที่จะมีการประเมินผลงาน ควรมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลงานทุกครั้ง	4.61	.51	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
3. ควรนำผลจากการประเมินผลงานมาใช้ประกอบในการพัฒนาคุณภาพงาน	4.46	.66	เห็นด้วย
4. ควรมีการประเมินผลงานที่เป็นระบบ โดยการจัดให้มีคู่มือและแบบฟอร์ม	4.31	.48	เห็นด้วย
5. ควรมีการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.46	.88	เห็นด้วย
6. ควรให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.46	.78	เห็นด้วย

ตาราง 41 (ต่อ)

วิธีการประเมินผลงานแบบ BSC	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
7. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 1 ครั้ง	4.23	.72	เห็นด้วย
8. วิธีการประเมินควรมีการประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาประเมิน	4.23	.60	เห็นด้วย
9. หลังจากมีการประเมินผลงานแล้ว ผู้บังคับบัญชา ควรมีการแจ้งผลการ	4.46	.66	เห็นด้วย
10. เมื่อผู้ถูกประเมินทราบผลการประเมิน แล้วจะช่วยให้ผู้ถูกประเมินนำผลมา พัฒนาตนเอง	4.46	.66	เห็นด้วย
11. การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร ประกอบด้วย : 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักการรับผิดชอบต่อสังคม 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักการนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค 10) หลักมุ่งฉันทามติ	4.46	.78	เห็นด้วย

จากตาราง 41 พบว่า ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลของผู้บริหาร ก่อนที่จะมีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard ควรมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลงานทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.61 และมีความเห็นด้วย กับวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลของผู้บริหาร ได้แก่ การนำผลจากการประเมินผลงานมาใช้ประกอบในการพัฒนาคุณภาพงาน มีการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาชี้แจงผลการประเมินให้ทราบ นำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร มีการประเมินผลงานที่เป็นระบบโดยการจัดให้มีคู่มือและ

แบบฟอร์ม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง วิธีการประเมินควรมีการประเมินตนเอง และผู้บังคับบัญชาประเมิน และการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของระดับผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี ตามลำดับ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46, 4.31, 4.23 และ 4.08 ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard ของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี พบว่า ผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี เห็นด้วยอย่างยิ่ง กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องในการประเมินผล และมอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ดำเนินการออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Balance Scorecard ของผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี โดยก่อนที่จะทำการประเมินทางหน่วยงานส่วนกลางจะจัดให้มีการชี้แจงวัตถุประสงค์พร้อมวิธีการประเมินรวมถึงการนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้คณะกรรมการที่ทำการประเมินเข้าใจถึงวิธีการประเมินเพื่อปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งจัดทำคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Balance Scorecard และจัดทำแผนการดำเนินงานการประเมินให้ชัดเจนครอบคลุมทั้งรายละเอียด เนื้อหาในการประเมิน และระยะเวลาในการประเมินที่แน่นอน เพื่อให้คณะกรรมการและผู้ที่ถูกประเมินรับทราบ และเข้าใจถึงวิธีการประเมินรวมทั้งช่วงเวลาที่ต้องทำการประเมิน ซึ่งอาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน จากระดับบนลงระดับล่าง และจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน เพื่อให้เกิดการกระจายของข้อมูลโดยการแบ่งสัดส่วนตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชา การประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาข้อดี ข้อด้อย หรือข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลการประเมินที่ได้เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อใช้ประกอบการบริหารจัดการการดำเนินงานในด้านต่างๆ ตามภารกิจหลักของหน่วยงานและของมหาวิทยาลัย และควรมีการประกาศผู้ที่มีผลการประเมินสูงสุด

ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ในการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลกับการนำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

“ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ประจำเดือน (รวมเงินประจำตำแหน่ง) ประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังนี้

ตาราง 42 ปัจจัยส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยส่วนบุคคล	χ^2	df	Sig
1. เพศ	7.719	8	.461
2. อายุ	22.750	24	.535
3. สถานภาพ	31.056	24	.152
4. ระดับการศึกษา	8.775	8	.362
5. รายได้ประจำเดือน(รวมเงินประจำตำแหน่ง)	23.942	24	.465
6. ประสิทธิภาพในการทำงาน	15.167	16	.512

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$

จากตาราง 42 พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผลจากการทดสอบมีระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05ซึ่งทำให้ปฏิเสธความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ประจำเดือน (รวมเงินประจำตำแหน่ง) ประสิทธิภาพในการทำงาน กับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติ ได้แก่ มิติด้านพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านการบริหารจัดการ มีความสัมพันธ์กับการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังนี้

ตาราง 43 ปัจจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติ มีความสัมพันธ์กับการนำวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ปัจจัยด้านมิติในการประเมิน	χ^2	df	Sig
1. มิติพันธกิจ	52.000	32	.014
2. มิติคุณภาพการให้บริการ	13.812	16	.613
3. มิติประสิทธิภาพ	39.488	32	.170
4. มิติการบริหารจัดการ	78.000	64	.112

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$

จากตาราง 43 พบว่าปัจจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติ ไม่มีความสัมพันธ์กับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผลจากการทดสอบมีระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 ซึ่งทำให้ปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติ กับการนำวิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ยกเว้นมิติด้านพันธกิจ ที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับนัยสำคัญที่ 0.05

บทที่ 5

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็น และวิธีการในการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สถานภาพส่วนตัว ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ตามมิติการประเมินผล 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard

ส่วนที่ 4 วิธีการสัมภาษณ์ความคิดเห็น เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Balance Scorecard

สรุปผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าเป็นเพศหญิง ร้อยละ 61.50 และเพศชาย ร้อยละ 38.50 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 46 – 50 ปี ร้อยละ 46.20 ผู้บริหารมีสถานภาพสมรส ร้อยละ 69.20 มีการศึกษาในระดับปริญญาโท ร้อยละ 76.90 มีรายได้ประจำเดือน(รวมเงินประจำตำแหน่ง) ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 69.23 และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21 – 30 ปี ร้อยละ 46.20

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติการประเมินผล 4 ด้าน

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ตามมิติการประเมินผลทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

มิติด้านพันธกิจ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านพันธกิจ ในเรื่องผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน ถึงร้อยละ 53.80 เรื่องผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ร้อยละ 46.20 เรื่องการนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ เท่ากับเรื่องการกำกับดูแลตนเองที่ดี ร้อยละ 53.80 มีค่าเฉลี่ยรวมในมิติด้านพันธกิจ เท่ากับ 4.46 หมายถึงเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการในเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรภายนอกหน่วยงาน ร้อยละ 69.20 และผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านคุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน ร้อยละ 53.80 มีค่าเฉลี่ยรวมในมิติด้านคุณภาพการให้บริการเท่ากับ 4.42 หมายถึงเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

มิติด้านประสิทธิภาพ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านประสิทธิภาพ ในเรื่องความสามารถในการดำเนินงานตามแผน ถึงร้อยละ 61.50 ความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ร้อยละ 53.80 และระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ร้อยละ 61.50 มีค่าเฉลี่ยรวมในมิติด้านประสิทธิภาพเท่ากับ 4.51 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

มิติด้านการบริหารจัดการ

ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยอย่างยิ่งเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านการบริหารจัดการในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ การคาดการณ์และการตัดสินใจ ถึงร้อยละ 69.20 การวางแผนและการจัดระบบงาน เท่ากับความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน และการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาอย่างเต็มที่ ร้อยละ 61.50 ความรอบรู้และเข้าใจงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง เท่ากับความสามารถและความเหมาะสมในการ

แก้ไขปัญหา ร้อยละ 53.80 การเป็นตัวอย่งที่ดีในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 46.20 ความเหมาะสมในการมอบหมายงาน กำกับ ดูแลตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไขเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการกิจของหน่วยงาน ร้อยละ 53.80 และผู้บริหารเห็นด้วยกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ตามมิติด้านการบริหารจัดการในเรื่องความสามารถในการเป็นผู้นำ ร้อยละ 53.80 ความอดทนในการทำงานไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา ร้อยละ 61.50 การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบและวินัยของวิชาชีพ ของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 53.80 มีค่าเฉลี่ยรวมในมิติด้านการบริหารจัดการเท่ากับ 4.51 หมายถึงเห็นด้วยอย่างยิ่งกับระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard

วิธีการประเมินผลงานแบบ Balance Scorecard

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยกับการนำระบบประเมินแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 61.50 เนื่องจาก การประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการมีความสำคัญต่อองค์กรมาก การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาระบบการประเมินผลงาน และวิธีการในการประเมินผลงาน โดยจะเลือกศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญด้านสนับสนุนวิชาการ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานอันจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารระดับนี้ต้องมีการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และที่สำคัญคือสมรรถนะผู้บริหารซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ในการที่จะได้ทราบถึงข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการนั้นต้องใช้ระบบประเมินแบบ Balance Scorecard มาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

การชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมิน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินพบว่าผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินด้วยระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานถึงร้อยละ 61.50 เนื่องจากการนำระบบการประเมินผลมาใช้มีผลผูกพันกับตัวบุคคลซึ่งหมายถึงตัวผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเอง ดังนั้นผู้บริหารจึงเห็นว่าควรมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินเพื่อความโปร่งใส ตรวจสอบได้

การนำผลการประเมินประกอบการพัฒนาคุณภาพงาน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการนำผลการประเมินประกอบการพัฒนาคุณภาพงาน ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการนำผลการประเมินประกอบการพัฒนาคุณภาพงาน เกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงร้อยละ 53.80 เนื่องจากการประเมินการปฏิบัติงานชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้อย่างถูกต้อง และนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลงานในรอบต่อไป

การจัดทำคู่มือและแบบฟอร์ม

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการจัดทำคู่มือและแบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ผู้บริหารเห็นด้วยกับการจัดทำคู่มือและแบบฟอร์มดังกล่าวถึงร้อยละ 69.20 เนื่องมาจากจะทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน เป้าหมายของการประเมิน และวิธีการประเมินที่เป็นรูปแบบเดียวกัน

การกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับการกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการประเมิน เกี่ยวกับการนำระบบการ

ประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถึงร้อยละ 61.50 เพื่อให้เป็นการประเมินตามรอบระยะเวลาที่แน่นอน และเกิดการปฏิบัติเป็นประจำทุกปี และเป็นไปตามกำหนดการประเมินที่ได้วางแผนไว้

ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมิน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการมอบหมายให้ส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมิน ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ร้อยละ 61.50 เนื่องมาจากระบบการประเมินควรเป็นระบบเดียวกันเพื่อผลการประเมินที่ได้เป็นมาตรฐานเดียวกันแตกต่างกันเฉพาะในรายละเอียดของงานเพื่อเป็นบรรทัดฐานในการประเมินผู้บริหารระดับอื่นต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วย ร้อยละ 46.20 เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน มีรอบระยะเวลาการประเมินที่แน่นอน และเป็นไปตามกำหนดการประเมินที่ได้วางแผนไว้

ประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 61.50 เพื่อให้ผลที่ได้สะท้อนมุมมองของทั้งผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปและการได้มุมมองในการประเมินตนเอง นำมาเปรียบเทียบเพื่อลดความเอนเอียงของผลที่ได้จากการประเมิน

การแจ้งผลการประเมินให้ทราบ

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนการแจ้งผลการประเมินให้ทราบส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงร้อยละ 53.80 เป็นผลมาจากการที่ผู้บริหารจะได้ทราบถึงข้อเด่น และข้อที่ควรพัฒนาตนเอง และนำผลการประเมินดังกล่าวมาปรับปรุงการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของตนเองเพื่อให้

หน่วยงานบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของหน่วยงาน และสามารถนำมาใช้เป็นผลงานของผู้บริหารได้

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร

การนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในส่วนของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งถึงร้อยละ 61.50 เนื่องจากเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย และยังช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมหน่วยงานหรือองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เกิดความเชื่อมั่นในหน่วยงานหรือองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนายอย่างต่อเนื่อง

ระบบการประเมินแบบ Balance Scorecard ของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยเรื่องความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองที่มีต่อระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard ผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งกับการนำระบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลของผู้บริหาร ก่อนที่จะมีการประเมินผลงาน ควรมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลงานทุกครั้ง โดยมีค่าเฉลี่ย 4.61 และมีความเห็นด้วยกับการนำระบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลของผู้บริหาร ได้แก่ การนำผลจากการประเมินผลงานมาใช้ประกอบในการพัฒนาคุณภาพงาน มีการกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาชี้แจงผลการประเมินให้ทราบ นำผลการประเมินมาพัฒนาตนเอง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร มีการประเมินผลงานที่เป็นระบบโดยการจัดให้มีคู่มือและแบบฟอร์ม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง วิธีการประเมินควรมีการประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชาประเมิน และการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของระดับผู้อำนวยการกองในสำนักงานอธิการบดี

การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลกับการนำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ผลจากการทดสอบมีระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 ซึ่งทำให้ปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติ 4 ด้านกับการนำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผลจากการทดสอบมีระดับนัยสำคัญมากกว่า 0.05 ซึ่งทำให้ปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลตามมิติกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ยกเว้นมิติด้านพันธกิจ ที่มีความสัมพันธ์ต่อระดับนัยสำคัญที่ 0.05

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาวิธีการในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการเห็นด้วยกับการนำระบบประเมินแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจาก การประเมินผลงานของบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมาก ที่ผ่านมามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับผู้อำนวยการกอง ทำให้ไม่เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาระบบการประเมินผลงาน และวิธีการในการประเมินผลงาน โดยจะเลือก

ศึกษาเฉพาะผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด เชียงใหม่ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานอันจะเป็นประโยชน์ที่จะนำมาใช้เป็น แนวทางในการจัดทำระบบการประเมินผลงานของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารระดับนี้ ต้องมีการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานและองค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องม ีความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับผิดชอบ ภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และที่สำคัญคือ ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ต้องมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้อง กับผลงานวิจัยของ สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ที่ว่าการประเมินผลงานโดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพ ของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน แบบประเมินผลงานเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้ประเมินส่วน ใหญ่ใช้ประกอบในการประเมินผลงานและผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ ทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรและยังได้จัดบันทึกผลงานเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณา ประเมินผลงาน ผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จ สิ้นการประเมินผล โดยใช้รูปแบบของการร่วมแก้ไขปัญหาลักษณะของการปรึกษาหารือร่วมกับ ผู้รับการประเมินในการปรับปรุงวิธีการทำงานและผู้ประเมินส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปใช้ ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และของหทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ที่ว่าระบบการ ประเมินผลงานของบุคลากร ซึ่งฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบ ประเมินผลงาน ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขึ้น เงินเดือน แต่งตั้งโอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งพนักงานเก็บข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนา พนักงานและยังใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดี จุดเด่น และข้อที่ควรปรับปรุงอีก ด้วย โดยจะกำหนดผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานที่สุดเป็นผู้ประเมินผลแล้วจึงส่ง คณะกรรมการตรวจรับรองผลอีกครั้งหนึ่ง โดยนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความ ดีความชอบ การฝึกอบรม พัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งและเลื่อนระดับ

และจากผลการศึกษารวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่า การ ประเมินผลงานเป็นวิธีการพิจารณาคุณค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบว่ามีความสามารถในการ ปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณ และคุณภาพของงานประกอบกับคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้เป็น ข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดี ขึ้นหรือในกรณีอื่นๆ ที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ มีข้อเสนอแนะดังนี้

นโยบาย

1. ควรกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ ทั้งทั้งองค์กร จากผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเห็นด้วยอย่างยิ่งตามมิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการบริหารจัดการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.51 เห็นด้วยกับมิติด้านพันธกิจ และมิติด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46 และ 4.42 ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมายและตอบสนองนโยบาย วิสัยทัศน์ขององค์กร
2. จัดทำเป็นหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมิน พร้อมแจ้งวัตถุประสงค์ ให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและถือปฏิบัติ โดยมีการชี้แจง อบรม กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่ง กับการชี้แจงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.61 เพื่อให้ผลการประเมินเป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. มอบหมายให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการ จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นด้วย ที่มอบให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้ดำเนินการ ตั้งแต่การกำหนดหลักเกณฑ์ ประชุมคณะกรรมการที่แต่งตั้ง ชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผล ทำการประเมิน รวบรวม และสรุปผล ประชุมคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการประเมิน มอบหมายให้คณะกรรมการแจ้งผลการประเมินโดยอาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน และทำการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46

ผู้บริหาร

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดรูปแบบที่มาจากส่วนกลางและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพของผู้บริหารในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ การให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในองค์กร

2. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และให้มีผลการพิจารณาความคิดความชอบอย่างเป็นรูปธรรม นำผลการประเมินที่ได้มาปรับปรุง พัฒนาการบริหารงานให้ดีขึ้น เพื่อให้หน่วยงานสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่เข้มแข็งและสนับสนุนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มศักยภาพในอนาคตต่อไป

3. ควรมีการทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับองค์กร

4. หน่วยงานที่รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะผลักดันหรือโน้มน้าวให้ผู้บริหารระดับสูง ได้ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปมีผู้สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวอาจทำการศึกษาถึงรูปแบบในการประเมินอย่างเหมาะสม รวมถึงมาตรการที่นำไปใช้ ข้อดีและข้อเสนอแนะในการประเมินในรูปแบบอื่น เพื่อพัฒนาระบบการประเมินให้ตรงกับพันธกิจของแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย การนำนโยบายของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติของหน่วยงานให้มากที่สุด

2. ควรมีการอบรมผู้ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินอย่างถูกต้อง เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง เทียบตรง ชัดเจน โดยอาจมีความจำเป็นที่ต้องใช้วิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญในด้าน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ

3. นำผลที่ได้จากงานวิจัยที่ได้ในครั้งนี้นำไปพัฒนาและปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพันธกิจ ค่านิยม ของทุกหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถนำไป ประเมินกับผู้บริหารในระดับอื่นๆ ต่อไป

บรรณานุกรม

- กรรณิกา กาวิวงศ์. 2549. การประเมินผลงานด้านสุขภาพจิตชุมชนของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ดวงใจ หนูโสด. 2552. “ทำไมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http://portal.in.th/inno-doung/pages/1257\(20](http://portal.in.th/inno-doung/pages/1257(20) กันยายน 2554).
- ธงชัย สันติวงษ์. 2536. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2545. วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประพันธ์ แสงเนติธรรม. 2545. การประเมินผลงานด้านการให้บริการประชาชนของสำนักงานที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ สาขาสันป่าตอง. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปริญญา นรมาตย์. 2552. “Balance Scorecard กับการใช้ในระบบราชการไทย”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.learners.in.th/blogs/posts/248548> (10 สิงหาคม 2554).
- สุสดี รุมาคม. 2551. การประเมินการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พสุ เตชะรินทร์. 2545. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วยการใช้ Balance Scorecard. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยพายัพ สาขาวิชาการตลาด. 2548. “ทฤษฎีการจูงใจ”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://mkpayap.payap.ac.th/course/mk210/f3.3.htm> (16 กันยายน 2554).
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัย. 2552. “รูปแสดงแผนภาพ BSC (Balanced Scorecard)”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.council.cmru.ac.th/gaocmrui/index/index.php#> (20 กันยายน 2554).
- วนาถ มานิตย์. 2546. การเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงานสตรีระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะทางชีวสังคม และความเข้าใจในระบบการประเมินผลงานแตกต่างกันในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิทยา สวงวนศิลป์. 2548. การประเมินผลงานของเทศบาลตำบลสันกำแพง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. 2547. ทฤษฎีการประเมิน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมศักดิ์ คำริชอบ. 2540. “การประเมินผลการปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการบรรยายวิชา รศ. 720”. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (เอกสารอัดสำเนา).
- สมเกียรติ มาตยาบุญ. 2541. การศึกษาระบบการประเมินผลงานของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุเมธ วงศ์บุญชัย. ม.ป.ป. “การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล”. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนานักบริหาร. (เอกสารอัดสำเนา).
- เสนาะ ดิเชาว์. 2532. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. 2552. “หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://palad.mof.go.th/ind53/3.pdf> (20 กันยายน 2554).
- หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์. 2540. ระบบการประเมินผลงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อมรรัตน์ ปัญญาณะ. 2542. การประเมินผลงานของโรงเรียนอนุบาลจิตโรภาส อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรสา โพธิ์พฤกษ์. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในวิทยาลัยเอกชน. เชียงใหม่ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Beach, Dale S. 1980. **Personnel: The Management of People at Work**. New York : MacMillan Publishing Co. Inc.
- Herzberg, Frederick. 1959. **The Motivation to Work**. New York : Wiley.
- McFarland, Dalton E. 1969. **Personnel Management : Theory and Practice**. The United States of America : The Macmillan Company.
- Suree. 2554. “บาลานซ์ สกอร์การ์ด”. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://puyjub.blogspot.com/> (20 กันยายน 2554).
- Werther, William B. 1990. **Canadian Human Resource Management**. Toronto: McGraw-Hill.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ

BALANCED SCORECARD มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหาร

ระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อศึกษาความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ BALANCED SCORECARD มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ BSC

ประเมิน 4 มิติ ได้แก่

มิติด้านพันธกิจ

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

มิติด้านประสิทธิภาพ

มิติด้านการบริหารจัดการ

ส่วนที่ 3 วิธีการประเมินผลงานแบบ BSC

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์

หมายเหตุ :

Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยองค์กรในการแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นตอนของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้น เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อนการดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านพันธกิจ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพ ด้านการบริหารจัดการ

แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ
BALANCED SCORECARD มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหาร
ระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

- | | | |
|---|--|--|
| 1. เพศ | 1.1 ☐ ชาย | 1.2 ☐ หญิง |
| 2. อายุ | 2.1 ☐ ต่ำกว่า 40 ปี | 2.2 ☐ 41 - 45 ปี |
| | 2.3 ☐ 46 - 50 ปี | 2.4 ☐ 51 - 55 ปี |
| | 2.5 ☐ 56 - 60 ปี | |
| 3. สถานภาพ | 3.1 ☐ โสด | 3.2 ☐ สมรส |
| | 3.3 ☐ หย่าร้าง | 3.4 ☐ หม้าย |
| 4. ระดับการศึกษา | 4.1 ☐ ปริญญาตรี | 4.2 ☐ ปริญญาโท |
| | 4.3 ☐ สูงกว่าปริญญาโท | |
| 5. รายได้ประจำเดือน (รวมเงินประจำตำแหน่ง) | 5.1 ☐ ต่ำกว่า 30,000 บาท | 5.2 ☐ 30,001 - 35,000 บาท |
| | 5.3 ☐ 35,001 - 40,000 บาท | 5.4 ☐ มากกว่า 40,001 บาท |
| 6. ประสบการณ์ในการทำงาน | 6.1 ☐ ต่ำกว่า 20 ปี | 6.2 ☐ 21 - 30 ปี |
| | 6.3 ☐ 31 - 40 ปี | |

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลแบบ BSC

คำชี้แจง : มีระดับความคิดเห็นให้เลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่าน
เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

หัวข้อการประเมิน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง (1)
มิติการประเมินมี 4 มิติประกอบด้วย					
1. มิติด้านพันธกิจ					
- ผลสำเร็จตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน					
- ผลสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ					
- การนำนโยบายจากหน่วยงานสู่การปฏิบัติ					
- การกำกับดูแลตนเองที่ดี					
2. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ					
- ความพึงพอใจของบุคลากรในหน่วยงาน					
- ความพึงพอใจของบุคลากรนอกหน่วยงาน (คณะ/สำนัก/นักศึกษา/บุคคลภายนอกที่มาติดต่อ งาน)					
3. มิติด้านประสิทธิภาพ					
- ความสามารถในการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ตามแผน					
- ความสามารถในการใช้จ่ายทรัพยากรอย่าง คุ้มค่า					
- ระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง					
4. มิติด้านการบริหารจัดการ					
- ความมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการ คาดการณ์และการตัดสินใจ					
- ความสามารถในการเป็นผู้นำ					

หัวข้อการประเมิน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง (1)
- ความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงาน					
- ความสามารถในการถ่ายทอดและสอนงาน					
- ความรอบรู้และความเข้าใจงานในหน้าที่และ งานอื่นที่เกี่ยวข้อง					
- ความสามารถและความเหมาะสมในการ แก้ไขปัญหา					
- ความอดทนในการทำงาน ไม่ย่อท้อต่อ อุปสรรคและปัญหา					
- การเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
- การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ นโยบาย ข้อบังคับ กฎระเบียบและวินัยของวิชาชีพ/ มหาวิทยาลัย					
- การสนับสนุนและดำเนินการให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้พัฒนาทักษะความสามารถ อย่างเต็มที่และเท่าเทียม					
- ความเหมาะสมในการมอบหมาย กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไข ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน					

ส่วนที่ 3 วิธีการประเมินผลงานแบบ BSC

คำชี้แจง : มีระดับความคิดเห็นให้เลือก 5 ระดับ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่าน
เห็นว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

หัวข้อการประเมิน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง (1)
1. การนำวิธีการประเมินผลแบบ BSC มาใช้ในการ ประเมินผลงานของระดับผู้อำนวยการกอง ใน สำนักงานอธิการบดี					
2. ก่อนที่จะมีการประเมินผลงาน ควรมีการชี้แจง ถึงวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลงานทุก ครั้ง					
3. ควรนำผลจากการประเมินผลงานมาใช้ ประกอบในการพัฒนาคุณภาพงาน					
4. ควรมีการประเมินผลงานที่เป็นระบบโดยการ จัดให้มีคู่มือและแบบฟอร์ม					
5. ควรมีการกำหนดช่วงเวลาที่แน่นอนในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
6. ควรให้ฝ่ายบุคคลส่วนกลางเป็นผู้วางระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
7. ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1 ครั้ง					
8. วิธีการประเมิน ควรมีการประเมินตนเองและ ผู้บังคับบัญชาประเมิน					
9. หลังจากมีการประเมินผลงานแล้ว ผู้บังคับบัญชา ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ ทราบ					

หัวข้อการประเมิน	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็น ด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง (1)
10. เมื่อผู้ถูกประเมินทราบผลการประเมินแล้วจะ ช่วยให้ผู้ถูกประเมินนำผลมาพัฒนาตนเอง					
11. การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร (ประกอบด้วย : 1.หลักประสิทธิผล 2.หลักประสิทธิภาพ 3.หลักการตอบสนอง 4.หลักการรับผิดชอบ 5.หลักความโปร่งใส 6.หลักการมีส่วนร่วม 7.หลักการกระจาย อำนาจ 8.หลักการนิติธรรม 9.หลักความเสมอภาค 10.หลักมุงฉันทามติ)					

ส่วนที่ 4 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์

ข้อคิดเห็นต่อวิธีการประเมินแบบ BSC

1. ประชุมคณะกรรมการที่แต่งตั้ง
2. ชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผล
3. ทำการประเมิน
4. รวบรวมและสรุป
5. ประชุมคณะกรรมการเกี่ยวกับผลการประเมิน
6. มอบหมายให้คณะกรรมการแจ้งผลการประเมิน โดยอาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
7. ทำการประกาศผู้ที่มีผลการประเมินสูงสุด

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ท่านคิดว่าควรมีข้อเสนอแนะในการแก้ไขหรือปรับปรุงเกี่ยวกับการประเมินผลแบบ BSC ของ
ผู้อำนวยการกอง ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล

นางโสภา สุทธิบุตย์

เกิดเมื่อ

8 กุมภาพันธ์ 2511

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2529 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ โรงเรียนศรีธนาพณิชยการเชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2531 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง วิทยาลัยอาชีวศึกษาเชียงใหม่
จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2535 ปริญญาตรี สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ
จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2551 ปริญญาโท มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2532 - 2540 เจ้าหน้าที่ฝ่ายสินเชื่อบริษัท สยามยามาฮ่า จำกัด
สาขาเชียงใหม่

พ.ศ. 2540 – 2549 ลูกจ้างชั่วคราว สังกัด กองกิจการนักศึกษา
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัด
เชียงใหม่

พ.ศ. 2549 – 2553 พนักงานประจำสำนักงาน 2 สังกัด กองกิจการ
นักศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้
จังหวัดเชียงใหม่

พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน บุคลากร สังกัด กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่