



การศึกษาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัด

การประเมินระดับบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พนมพร ปัจจวงษ์*

แจ่มจันทร์ หลูปรีชาเศรษฐ์**

(วันรับบทความ : 19 กุมภาพันธ์ 2561 /วันแก้ไขบทความ : 15 สิงหาคม 2561 /วันตอบรับบทความ : 20 สิงหาคม 2561)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคสภาพการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินระดับบุคคล กรณีศึกษาระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 253 คน เครื่องมือวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบ Rating Scale ผลการวิจัย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคสภาพการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินระดับบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ คือ ด้านการทบทวนบทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบของบุคคลต่อการประเมินผล ด้านนโยบาย ด้านความรู้ความสามารถและศักยภาพของคณะ/หน่วยงาน ด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลของคณะ/หน่วยงาน ด้านการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย และด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติข้อเสนอแนะ

คำสำคัญ : ตัวชี้วัดระดับบุคคล/ ปัญหาและอุปสรรค/ ตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัย/ การประเมิน

*ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา ศูนย์พัฒนาและประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

**นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



A Study of Using indicators in Higher Education Level to Determine Personal Appraisal Indicators of Mahasarakham University

Phanomporn Pattchawong^{*}

Chamchan Lupreechasate^{**}

(Received Date : February 19, 2018, Revised Date : August 15, 2018, Accepted Date : August 25, 2018)

Abstract

The objective of this research was to study problem and obstacle of using indicators in higher education level to determine personal appraisal indicators, case study of the internal offices in Mahasarakham University. The samples were 253 personnel in Mahasarakham University. The research instrument was a Rating Scale questionnaire. The results found that as overall image, the problem and obstacle of using indicators in higher education level to determine personal appraisal indicators was in high level. After the consideration, the highest average score to lower average score were a review of duty/ responsibility of each personnel toward their assessment, policy, ability and latency of faculty/department, conscious of the officers, transfer process of the target from organization level to personnel level of faculty/department, personal indicator and target value, and support from administrators, respectively. The lowest average score were an examining assessment and reinforcement to the officers.

Keywords: Personal Indicator/ Problem and Obstacle/ Higher Education Indicator/ Assessment

^{*} Director, Education Quality Assurance and Development, Mahasarakham University

^{**} Plan and Policy Analyst, Division of Planning, Mahasarakham University



บทนำ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และให้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี แล้วนำเสนอต่อรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบ และใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคำของบประมาณประจำปี และให้สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552 ก, 25) ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยมหาสารคามเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำแผนพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งแผนระยะยาว และแผนระยะสั้น ได้แก่ แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติการประจำปีตามที่รัฐบาลกำหนด และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในการนี้มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีทุกปี และได้มีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรทุกคณะ/หน่วยงานทุกระดับได้รับทราบนโยบายเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย และเพื่อให้บุคลากรสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามแผน และส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

ทั้งนี้ สำหรับคณะ/หน่วยงานมหาวิทยาลัยได้มีนโยบายและได้วางระบบและกลไกให้ทุกคณะ/หน่วยงานมีการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยและตรงกับภารกิจของคณะ/หน่วยงาน และการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติการ โดยให้คณะ/หน่วยงานนำตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการไปกำหนดเป็นกรอบการประเมินตัวชี้วัดระดับบุคคลเพื่อเป็นการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้สำหรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติระดับคณะ/หน่วยงานนั้นเป็นไปตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยคณะ/หน่วยงานได้กำหนดตัวชี้วัดซึ่งเป็นตัวชี้วัดรวมที่จะต้องขับเคลื่อนการดำเนินงานทุกหน่วยงานในแผนปฏิบัติการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย แต่ในระดับคณะ/ หน่วยงานนั้นจะนำตัวชี้วัดไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลระดับบุคคลเพื่อให้การดำเนินงานระดับคณะ/ หน่วยงานบรรลุเป้าหมายเพียงใดนั้นยังไม่สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น คณะผู้วิจัยซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย และกำกับติดตามการจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดทำคำรับรองคณะ/หน่วยงาน จึงได้สนใจที่จะทำการวิจัย เรื่อง ปัญหาและอุปสรรคการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล กรณีศึกษาระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อจะได้นำมาปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการให้ครอบคลุมและทั่วถึงในระดับมหาวิทยาลัยระดับคณะ/หน่วยงานและระดับบุคคล เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ และวิสัยทัศน์ต่อไป



วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินระดับบุคคล กรณีศึกษาระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 3,306 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 22 มกราคม 2558 จากเว็บไซต์กองการเจ้าหน้าที่)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 42 คน/หน่วยงานที่ได้มาโดยใช้การเลือกขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น.104) ประชากร จำนวน 3,306 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะเท่ากับ 341 คน

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบ Rating Scale ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แบบสอบถามมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 สภาพปัญหาและอุปสรรคสภาพการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินระดับบุคคล กรณีศึกษาระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 42 คณะ/หน่วยงาน จำนวน 420 ฉบับ เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม – เมษายน 2558 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 223 ชุด ได้ติดตามแบบสอบถามอีกครั้ง ได้กลับมา จำนวน 30 ชุด รวมแบบสอบถามที่จัดเก็บได้ทั้งสิ้น จำนวน 253 ชุด คิดเป็นร้อยละ 60.24



3. การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : SD) (บุญชม ศรีสะอาด, 2554, น.103)

ผลการวิจัย

จากผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ ดังนี้ ด้านการทบทวนบทบาทหน้าที่/ ความรับผิดชอบของบุคคลต่อการประเมินผล ด้านนโยบาย ด้านความรู้ความสามารถ และศักยภาพของคณะ/หน่วยงาน และด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัญหาในการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคลในภาพรวมทุกด้าน n =253

ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) ด้านนโยบาย	3.74	0.59	มาก
2) ด้านกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลของคณะ/หน่วยงาน	3.69	0.66	มาก
3) ด้านการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย	3.68	0.63	มาก
4) ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	3.63	0.66	มาก
5) ด้านความรู้ความสามารถและศักยภาพของคณะ/หน่วยงาน	3.74	0.62	มาก
6) ด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน	3.73	0.66	มาก
7) ด้านการกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ	3.52	0.78	มาก
8) ด้านการทบทวนบทบาทหน้าที่/ ความรับผิดชอบของบุคคลต่อการประเมินผล	3.80	0.60	มาก
โดยรวม	3.69	0.54	มาก

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผลปรากฏดังนี้

1. ด้านนโยบาย ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก



เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ คือการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยมีความชัดเจนสามารถบอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนได้ นโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสามารถนำไปกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานได้ และนโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสามารถนำไปกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลได้ นโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยมีความครอบคลุมทุกหน่วยงาน นโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติตามได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านนโยบาย

n =253

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) การกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยมีความชัดเจน สามารถบอกแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนได้	3.81	0.64	มาก
2) นโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยมีความครอบคลุมทุกหน่วยงาน	3.72	0.66	มาก
3) นโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสามารถนำไปกำหนดตัวชี้วัดระดับหน่วยงานได้	3.77	0.64	มาก
4) นโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติตามได้	3.72	0.66	มาก
5) นโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยสามารถนำไปกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลได้	3.72	0.73	มาก
โดยรวม	3.74	0.59	มาก

2. ด้านกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลของคณะ/หน่วยงาน ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ ดังนี้ มีการกำกับติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ มีการประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้ชี้แจงหรือเสนอแนะข้อคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัด และ มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับบุคคล ดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กร
สู่ระดับบุคคลของคณะ/หน่วยงาน $n = 253$

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับบุคคล	3.71	0.79	มาก
2) มีการประชุมชี้แจงและทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมาย และเปิดโอกาสผู้ปฏิบัติได้ชี้แจง หรือเสนอแนะข้อคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัด	3.72	0.80	มาก
3) มีการประชุมตกลงเป้าหมายตัวชี้วัดร่วมกัน	3.65	0.78	มาก
4) มีการกำกับติดตามการดำเนินงานเป็นระยะ	3.74	0.72	มาก
5) มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม	3.67	0.72	มาก
โดยรวม	3.69	0.66	มาก

3. ด้านการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ คือ มีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน คำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา/หน่วยงาน กรอบเวลา/มหาวิทยาลัย และตัวชี้วัดและเป้าหมายเกิดจากบทบาทหน้าที่งาน (job description) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย

$n = 253$

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) คำนึงถึงการมอบหมายงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน/บุคคล	3.68	0.69	มาก
2) คำนึงถึงความสอดคล้องกับเป้าหมายผู้บังคับบัญชา/หน่วยงาน กรอบเวลา/มหาวิทยาลัย	3.71	0.69	มาก
3) คำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเก็บข้อมูล	3.65	0.70	มาก
4) ตัวชี้วัดและเป้าหมายเกิดจากบทบาทหน้าที่งาน (Job Description)	3.69	0.70	มาก
5) ตัวชี้วัดและเป้าหมายเกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ	3.64	0.70	มาก
6) มีการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	3.72	0.70	มาก
โดยรวม	3.68	0.62	มาก



4. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ คือ การกำหนดนโยบายและมอบหมายผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรสู่ระดับบุคคล และการเจรจา/หารือกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน และการสนับสนุนด้านงบประมาณหรือทรัพยากรในการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและตัวชี้วัด และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย

n =253

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กร สู่ระดับบุคคล และการเจรจา/หารือกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานร่วมกัน	3.70	0.72	มาก
2) การกำหนดนโยบายและมอบหมายผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน	3.74	0.68	มาก
3) การสนับสนุนด้านงบประมาณหรือทรัพยากรในการดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบายและตัวชี้วัด และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	3.61	0.81	มาก
4) มีการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามนโยบาย	3.57	0.80	มาก
5) มีการกำกับติดตาม และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน	3.55	0.77	มาก
โดยรวม	3.63	0.66	มาก

5. ด้านความสามารถและศักยภาพของคณะ/หน่วยงาน ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ คือ การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย หน่วยงานสามารถแปลงนโยบายออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยมีแผนงานหรือโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของนโยบาย และความสามารถในการวัดความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงานหรือโครงการของหน่วยงาน ดังตารางที่ 6



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความสามารถและศักยภาพของคณะ/
หน่วยงาน n =253

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามนโยบายของมหาวิทยาลัย	3.86	0.67	มาก
2) หน่วยงานสามารถแปลงนโยบายออกมาเป็นแนวทางปฏิบัติ โดยมีแผนงาน หรือโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของนโยบาย	3.81	0.65	มาก
3) ความสามารถในการวัดความก้าวหน้าหรือผลการปฏิบัติของนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของหน่วยงาน	3.75	0.66	มาก
4) สามารถแปลงนโยบายไปสู่การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลได้อย่างชัดเจน เหมาะสม และครอบคลุมทุกตำแหน่ง และสอดคล้องกับนโยบายและทิศทาง การพัฒนามหาวิทยาลัย	3.68	0.71	มาก
5) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและเป็นธรรม	3.64	0.73	มาก
โดยรวม	3.74	0.62	มาก

6. ด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ คือผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมมือกับทุกคนในหน่วยงานได้ และผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตรงกับความถนัดความรู้ความสามารถ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน

n =253

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) ผู้ปฏิบัติเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายหรือตัวชี้วัดได้อย่างถูกต้อง	3.63	0.74	มาก
2) ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายหรือตัวชี้วัดได้	3.67	0.70	มาก



ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
3) ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุ	3.82	0.69	มาก
4) ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ตรงกับ ความถนัด ความรู้ความสามารถ	3.75	0.75	มาก
5) ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมมือกับทุกคนในหน่วยงานได้	3.80	0.71	มาก
โดยรวม	3.73	0.65	มาก

7. ด้านการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ คือ มีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับที่มีความถี่เหมาะสม มีการเปิดเผยผลการประเมินให้กับบุคลากรรับทราบอย่างโปร่งใส และมีการให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการกำกับตรวจสอบประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ n = 253

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) มีการติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับที่มีความถี่เหมาะสม	3.67	0.79	มาก
2) มีการให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามตัวชี้วัด	3.56	0.84	มาก
3) มีการเชื่อมโยงระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานตามข้อตกลงในการปฏิบัติ งานกับระบบแรงจูงใจ	3.45	0.87	ปานกลาง
4) มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงาน	3.44	1.01	ปานกลาง
5) มีการเปิดเผยผลการประเมินให้กับบุคลากรรับทราบอย่างโปร่งใส	3.64	0.92	มาก
6) มีการพิจารณาปรับเงินเดือน/ค่าตอบแทนให้เหมาะสม	3.38	0.94	ปานกลาง
โดยรวม	3.52	0.78	มาก



8. ด้านการทบทวนบทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบของบุคคลต่อการประเมินผล ผลการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 ลำดับ คือ ควรมีระบบการประเมินระดับบุคคลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ควรมีการจัดทำข้อตกลงฯ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถใช้ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล และควรปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้วัดและประเมินผลบุคคล และหน่วยงานมีการสื่อสารการทำข้อตกลงหรือตัวชี้วัดระดับบุคคลให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านการทบทวนบทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบของบุคคลต่อการประเมินผล $n = 253$

ข้อคำถาม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1) ควรมีการจัดทำข้อตกลงฯ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถ ใช้ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับหน่วยงาน และ ในระดับบุคคล	3.83	0.70	มาก
2) ระบบการวัดและประเมิน ผลบุคคลเป็นระบบเดิมที่ขาดความ เชื่อมโยงระหว่างผลสัมฤทธิ์รายบุคคลกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร	3.65	0.75	มาก
3) ควรมีระบบการประเมินระดับบุคคลที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งมหาวิทยาลัย	3.91	0.79	มาก
4) ควรปรับปรุงการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้วัดและประเมินผลบุคคล	3.83	0.73	มาก
5) หน่วยงานมีการสื่อสารการทำข้อตกลงหรือตัวชี้วัดระดับบุคคล ให้บุคลากรเข้าใจร่วมกัน	3.81	0.86	มาก
โดยรวม	3.80	0.60	มาก

อภิปรายผล

จากการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อสภาพปัญหาในการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดตัวชี้วัดการประเมินระดับบุคคลภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ สะท้อนให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยควรมีการทบทวนภาระงานหรือหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และให้มีปริมาณงานที่เหมาะสมโดยไม่มอบหมายงานพิเศษให้เฉพาะบุคคลที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานมากเกินไป สำหรับด้านความรู้ความสามารถและศักยภาพของคณะ/หน่วยงาน หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีหลากหลายประเภท เช่น คณะ/หน่วยงานจัดการเรียนการ



สอน หน่วยงานวิจัย หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน ดังนั้น นโยบายและพันธกิจของหน่วยงานจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ซึ่งเป็นปัญหาในการนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงานและระดับบุคคล และในด้านจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยควรมีการปลูกฝังจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมให้กับบุคลากร เพื่อที่จะปฏิบัติงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับความคิดเห็นด้านการกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัตินั้น เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการวางระบบและกลไกในการประเมินผลบุคลากรมีกฎระเบียบให้ดำเนินงานที่ชัดเจน จึงไม่ประสบปัญหาด้านนี้มากนัก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีดังนี้

1. ด้านนโยบาย พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากการถ่ายทอดนโยบายจากระดับบน (top-down) คือ ระดับมหาวิทยาลัยโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/หน่วยงาน โดยผู้บริหารคณะ/หน่วยงานไม่สามารถสื่อสาร และถ่ายทอดนโยบายทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรในระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จึงส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจว่าจะสามารถนำตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้อย่างไร ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการวิจัยของเอนก เทียนบูชา (2555, น.56) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า ผู้บริหารต้องสร้างเป้าหมายร่วมที่เป็นหนึ่งเดียวขององค์กร และทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายนั้นเช่นเดียวกับผู้บริหาร มีค่านิยมร่วมของคนในองค์กร มีความรักองค์กร และสร้างความสามัคคีและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร มิเช่นนั้น นโยบายก็จะล้มเหลว สอดคล้องกับแนวคิดของ เคอร์ (1976, pp.351-363) โดยมีแนวคิดที่ว่าความล้มเหลวของตัวนโยบายไม่สามารถสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้ คือไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอาจเป็นเพราะความไม่ชัดเจนของตัวนโยบายเอง

2. ด้านกระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายระดับองค์กรสู่ระดับบุคคลของคณะ/หน่วยงาน พบว่า บุคลากรที่มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประชุมตกลงเป้าหมายตัวชี้วัดร่วมกัน ทั้งนี้เนื่องจากบางคณะ/หน่วยงานไม่ได้ดำเนินงานตามระบบและกลไกการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการที่มหาวิทยาลัยกำหนด กองแผนงาน (2560, น.11-13) เพราะมหาวิทยาลัยกำหนดให้คณะ/หน่วยงานรายงานผลการปฏิบัติราชการต่อมหาวิทยาลัยทุกเดือนผ่านระบบบริหารยุทธศาสตร์ และมหาวิทยาลัยสรุปรายงานผลการปฏิบัติราชการต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารทุกเดือน สำหรับการดำเนินงานของคณะ/หน่วยงานก็ต้องดำเนินงานตามระบบกลไกที่กำหนด เมื่อหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานในระบบบริหารยุทธศาสตร์เสร็จต้องมีการรายงานต่อที่ประชุมคณะ/หน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรคณะหน่วยงานได้รับทราบและให้ข้อเสนอแนะ ทั้งนี้หากคณะ/หน่วยงานไม่ดำเนินงานตามที่มหาวิทยาลัยวางระบบไว้ การกำกับติดตามการดำเนินงานก็จะเป็นปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการ



ปฏิบัติงานทั้งในระดับมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน/และบุคคลได้ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับการวิจัยของ วชิรินทร์ สุทธิชัย และคณะ (2555, น.52) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำ นโยบายมหาวิทยาลัยราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยที่จะนำนโยบายไปสู่ความสำเร็จได้นั้น บุคคลในการร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามผล รายงานผล และทบทวนผลการดำเนินงานอยู่เป็นประจำ นโยบายต้องเกิดจากการมีส่วนร่วม ที่และที่สำคัญผู้บริหารสูงสุดต้องเข้าใจและสนับสนุนนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม ต้องตอบ โจทย์ปัญหาของประเทศให้ได้ และจัดทำนโยบายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน มีเป้าหมายชัดเจนสู่ทุกระดับ

3. ด้านการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคลและค่าเป้าหมาย พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ตัวชี้วัดและเป้าหมายเกิดจากงานที่ได้รับ มอบหมายเป็นพิเศษ ทั้งนี้เนื่องจากในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานนั้นผู้บริหารคณะ/ หน่วยงานและบุคลากรต้องมีการประชุมพิจารณากำหนดเป้าหมายร่วมกัน ถ้าเป็นงานที่ทำร่วมกันก็ ต้องมีการจัดสรรเปอร์เซ็นต์ความรับผิดชอบตามสัดส่วนที่ได้รับมอบหมาย แต่การดำเนินงานจริงๆ ของแต่ละหน่วยงานไม่ได้เป็นแบบนั้น หน่วยงานเป็นผู้กำหนดตัวชี้วัดหลักให้บางส่วน และ ผู้ปฏิบัติงานจะกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเองบางส่วนซึ่งไม่ได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง และไม่ได้สอดคล้องกับผลงานของหน่วยงานที่จะสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ บางหน่วยงานบุคลากรที่ได้รับงานพิเศษเพิ่มเติมจากภาระงานหลัก ยังไม่ได้ถูกนำภาระงานมาเพิ่มเติม เป็นคะแนนพิเศษในการจัดทำข้อตกลง จึงเป็นปัญหาที่จะให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุ เป้าหมายได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552 ข, 43-49) การถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับบุคคล การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ต้องมีความ เชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร และมีความเข้าใจและชัดเจนว่าเป้าหมายที่จะ กำหนดส่งผลต่อความสำเร็จของพันธกิจได้อย่างไร ทั้งเป้าหมายระดับหน่วยงานและบุคคล และควร สื่อสารกับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล

4. ด้านการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือมีการกำกับติดตาม และแก้ไขปัญหาอุปสรรค ต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้มีการจัดทำคำสั่งมอบหมาย ตัวชี้วัดระดับมหาวิทยาลัยให้กับเจ้าภาพผู้ประสานงานหลักเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งเจ้าภาพ ผู้ประสานงานหลักตัวชี้วัดก็จะเป็นหน่วยงานส่วนกลาง อาทิเช่น สำนักศึกษาทั่วไป สำนักคอมพิวเตอร์ กองทะเบียนและประมวลผล เป็นต้น จากนั้นผู้ประสานงานหลักส่วนกลางก็จะไปประสานการ ดำเนินงานกับคณะ/หน่วยงานอีกครั้ง ซึ่งอาจจะมีการสื่อสารและชี้แจงทำความเข้าใจกับคณะ/ หน่วยงานผิดพลาดเลยส่งผลให้เป็นปัญหาอุปสรรค นอกจากนี้ ในส่วนการจัดสรรงบประมาณที่ยังเป็น ปัญหาอุปสรรค มหาวิทยาลัยมีการจัดสรรงบประมาณไปตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ครบตามที่



กำหนด แต่อาจจะไม่ทั่วถึงทุกคณะ/หน่วยงาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณในการบริหารจัดการ โดยงบประมาณที่มหาวิทยาลัยได้รับจัดสรรส่วนใหญ่มาจากงบประมาณเงินรายได้ ซึ่งจะเห็นได้จากสัดส่วนงบประมาณเงินรายได้ต่องบประมาณแผ่นดิน (ปี 2558) 63.01 : 36.99 (ปี 2559) 60.95 : 39.05 (ปี 2560) 57.26 : 42.74 และงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรส่วนใหญ่จะเป็นงบประมาณเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทน กองแผนงาน (2560, น.35-37) ดังนั้น การจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรให้เพียงพอยังเป็นปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง

5. ด้านความสามารถและศักยภาพของคณะ/หน่วยงาน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ได้อย่างชัดเจน เหมาะสมและเป็นธรรม ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยหลากหลายประเภท ทั้งหน่วยงานจัดการเรียนการสอน หน่วยงานวิจัย หน่วยงานบริการวิชาการ หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน หน่วยงานเสริมศึกษา มีโรงพยาบาลสุทธาเวช สังกัดคณะแพทยศาสตร์ และโรงพยาบาลสัตว์ สังกัดคณะสัตวแพทยศาสตร์ ซึ่งล้วนมีความแตกต่างของพันธกิจและบริบทของหน่วยงาน ประกอบกับแต่ละหน่วยงานจะมีโครงสร้างในการบริหารงาน ระบบงาน การสื่อสารภายในหน่วยงาน ความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่แตกต่างกัน เป็นต้น ดังนั้น การนำตัวชี้วัดที่เป็นเชิงนโยบายและภาพรวมของมหาวิทยาลัยไปกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับหน่วยงานจึงเป็นปัญหาอยู่บ้าง ซึ่งการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จนั้นก็ขึ้นอยู่กับความสามารถและศักยภาพของหน่วยงานด้วยเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กล้า ทองขาว (2534, น.349-354) ได้ทำ การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ กรณีการศึกษานโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติ พบว่า ปัญหาในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่ไม่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับสมรรถนะองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร สมรรถนะของบุคลากร พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ระบบการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีที่ใช้มีความหลากหลายและแตกต่างกันจะทำให้องค์กรขาดความเข้มแข็ง ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลได้

6. ด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้ปฏิบัติเข้าใจและสามารถแปลความหมายของนโยบายหรือตัวชี้วัดได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ เนื่องจากการมอบหมายตัวชี้วัดไปยังบุคคลนั้นจะมอบไปตามภาระงานที่บุคคลนั้นๆ รับผิดชอบ ซึ่งเป็นภาระงานประจำที่จะต้องทำ เช่น ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเบิก-จ่ายงบประมาณ จะมอบหมายให้นักวิชาการการเงินและพัสดุ ตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเรียนการสอนจะมอบให้นักวิชาการศึกษา ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานในระดับคณะ/หน่วยงาน บุคลากรที่ได้รับมอบหมายโดยส่วนใหญ่จะเป็นลูกจ้างชั่วคราว แม้ตำแหน่งเดียวกันจะมีพนักงานแต่คนที่ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบตัวชี้วัดจะเป็นลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราวจะขาดความมุ่งมั่นและความผูกพันกับองค์กร



เพราะขาดสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกว่าการทำงานหน้อย่างไรก็ได้เงินเดือนเพิ่มขึ้น เพราะมหาวิทยาลัยไม่ได้ขึ้นเงินเดือนหรือมีการบรรจุเป็นพนักงานให้กับลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, น.35) ที่กล่าวไว้ว่า เครื่องมือที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ คือ บุคลากรโดยการที่บุคลากรแต่ละหน่วยงานแต่ละระดับขาดความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยจะมุ่งเน้นในงานประจำของตนเองเป็นหลัก ไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างบทบาทหน้าที่ของตนเองกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ นอกจากนี้ การมอบหมายงานตามตัวชี้วัด ผู้บริหารบางหน่วยงานจะมอบหมายงานให้กับคนที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานได้ดี แม้จะไม่ตรงกับตำแหน่งงาน และภาระงานประจำที่ปฏิบัติ จึงอาจจะมีปัญหาเกี่ยวกับความเข้าใจในการดำเนินงานตัวชี้วัด ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แจ่มจันทร์ วังพาน (2552, น.87) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า การมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานให้ตรงกับภารกิจและหน้าที่ของผู้รับผิดชอบจึงจะส่งผลให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7. ด้านการกำกับตรวจสอบประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีการพิจารณาปรับเงินเดือน/ค่าตอบแทนให้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการติดตามความก้าวหน้าตัวชี้วัดทุกเดือนผ่านระบบบริหารยุทธศาสตร์ และมีการกำหนดวันปิดระบบฯ พร้อมกับกำหนดมาตรการ กรณีหน่วยงานรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนดหน่วยงานจะถูกหักคะแนนวันละ 0.05 คะแนน สะสมไปจนกว่าจะสิ้นสุดปีงบประมาณ (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2560, น.9) แต่ทั้งนี้การติดตามผลการดำเนินงานในระดับคณะ/หน่วยงานผู้รับผิดชอบจะต้องติดตามผลจากบุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่และคณาจารย์ในคณะเพื่อรายงานผลต่อมหาวิทยาลัย ซึ่งมีปัญหาอุปสรรคในการติดตามอยู่บ้าง ทั้งนี้ ถ้าคณะ/หน่วยงานได้มีการวางระบบการดำเนินงานไว้ดีก็จะมีปัญหา โดยหน่วยงานอาจนำข้อกำหนดในการรายงานหรือส่งข้อมูลผลการดำเนินงานมาจัดทำเป็นข้อตกลงและกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับบุคคลจะทำให้หน่วยงานได้ข้อมูลตามระยะเวลาที่กำหนด และมหาวิทยาลัยได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอนก เทียนบูชา (2555, น.55) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม พบว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาทักษะในการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนและติดตามผลของการบรรลุตามยุทธศาสตร์อย่างมีความมุ่งมั่นจริงจังและต่อเนื่อง เพราะบุคลากรคาดหวังในความ สามารถของผู้บริหารระดับสูง สำหรับการเปิดเผยผลการประเมินให้กับบุคลากรทราบนั้น มหาวิทยาลัย



มีประกาศที่ชัดเจนที่กำหนดให้คณะ/หน่วยงานเปิดเผยผลการประเมินให้บุคลากรทราบ (กองการเจ้าหน้าที่, 2554, น. 46-49)

8. ด้านการทบทวนบทบาทหน้าที่/ความรับผิดชอบของบุคคลต่อการประเมินผล พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือระบบการวัดและประเมินผลบุคคลเป็นระบบเดิมที่ขาดความเชื่อมโยงระหว่างผลสัมฤทธิ์รายบุคคลกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผล และแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย และได้มีการกำหนดคุณสมบัติสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (กองการเจ้าหน้าที่, 2554, น.1-103) โดยภาระงานที่จะบรรจุในแบบข้อตกลงภาระงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (Term of Reference : TOR) เป็นมาตรฐานและภาระงานขั้นต่ำ สำหรับคณะ/หน่วยงานจะไปเพิ่มเติมภาระงานหรือผลงานอื่นๆ นอกเหนือจากที่กำหนดก็ได้แต่ให้อยู่ในกรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนั้น การที่จะกำหนดให้ทุกคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินบุคคลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดนั้นจึงเป็นไปได้ยาก เนื่องจากพันธกิจและจุดเน้นของหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 มหาวิทยาลัยมหาสารคามควรต้องมีการปรับปรุงกระบวนการกำหนดนโยบายในการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย และให้บุคลากรทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ มีการสอบถามความคิดเห็นหรือมีการจัดทำประชาพิจารณ์เกี่ยวกับนโยบายที่กำหนด และชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับให้เข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติได้

1.2 ควรกำหนดแนวทางหรือหลักเกณฑ์การจัดทำข้อตกลงระหว่างบุคคล โดยให้มีการประชุมจัดทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงาน

1.3 ควรมีการสื่อสารและถ่ายทอดนโยบายหรือชี้แจงให้กับบุคลากรได้รับทราบและเข้าใจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

1.4 ควรปรับปรุงระบบการประเมิน เพื่อให้ระบบการวัดและประเมินผลบุคคลเชื่อมโยงระหว่างผลสัมฤทธิ์รายบุคคลกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร



2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 การกำหนดหรือมอบหมายภาระงานและความรับผิดชอบแก่บุคลากร ถ้าบุคลากรได้รับงานพิเศษเพิ่มเติมจากงานประจำ ควรมีคะแนนพิเศษให้กับบุคลากร

2.2 ผู้บริหารหน่วยงานควรให้ความสนใจในการกำกับติดตามการดำเนินงานของบุคลากร เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานสามารถให้คำแนะนำได้

2.3 มหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงานควรมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตรงตามกรอบภาระงานหลัก และตามตำแหน่งงานของบุคลากร

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การศึกษาวิธีการกำหนดตัวชี้วัดหลักเกณฑ์การประเมินรายบุคคลที่เหมาะสมต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคาม

3.2 การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

บรรณานุกรม

กล้า ทองขาว. (2534). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสาธารณะไป

ปฏิบัติ: กรณีการศึกษานโยบายรณรงค์เพื่อการรู้หนังสือแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์การศึกษา

ดุขสิทธิ์บัณฑิต. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2554). คู่มือหลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานสังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

มหาสารคาม : กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. (2560). ข้อมูลผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

10 ปี (พ.ศ. 2550 -2559). เอกสารประกอบโครงการสัมมนาสมามหาวิทยาลัย

มหาสารคามร่วมกับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ระหว่างวันที่ 26-28 พฤษภาคม 2560 ณ โรงแรมบียอนด์ รีสอร์ท จังหวัดกระบี่.

มหาสารคาม: กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

แจ่มจันทร์ วังแพน. (2552). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสู่การ

ปฏิบัติ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. มหาสารคาม: กองแผนงาน มหาวิทยาลัย

มหาสารคาม.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. มหาสารคาม: ภาควิชาวัดผลและประเมินผลคณะ



ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วัชรินทร์ สุทธิชัย และคณะ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายมหาวิทยาลัย
ราชภัฏไปปฏิบัติ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.

วารสารช่อพะยอม, 2.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552 ก). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552.*

กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร..

_____. (2552 ข). *การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล Individual scorecard* (พิมพ์ครั้งที่ 3).

กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

เอนก เทียนบูชา. (2555). *แนวทางการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏจันทรเกษม*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

Kerr, Donna H. (1976). The Logic of “Policy” and Successful Policy. *Policy Science*, 7,
351 – 363.