

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A STUDY OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM OF UNIVERSITY EMPLOYEE
SUPPORTING STAFF IN CHULALONGKORN UNIVERSITY



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2021

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โดย

นายกุลเชษฐ วุฒิमानานนท์

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กীরติ ชื่นพิทยาธร)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กุลเชษฐ วุฒิมานานนท์ : การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (A STUDY OF
PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM OF UNIVERSITY EMPLOYEE SUPPORTING
STAFF IN CHULALONGKORN UNIVERSITY) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.สุธรรมา นิติ
เกษตรสุนทร

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ
ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศึกษาความรู้ความเข้าใจในระบบ
การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค
และข้อเสนอแนะที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สารนิพนธ์ฉบับนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบ
ผสม (Mixed Methodology) โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างกับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน
หลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมจำนวน 20 คน และแจกแบบสอบถามความ
คิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 400 คน จาก
การศึกษาพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมิน
ในระดับมาก ระบบการประเมินมีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบของจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินในระดับปาน
กลาง มีการยอมรับในระบบการประเมินในระดับมาก และมีการนำผลการประเมินไปใช้ในการ
พัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับปานกลาง นอกจากนี้พบว่า ความรู้และความเข้าใจในระบบการ
ส่งผลต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและ
องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ควรมีการปรับปรุงหรือ
พัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดหรือสมรรถนะประจำตำแหน่ง
งานให้มีความชัดเจนและครอบคลุมการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย
ปฏิบัติการ ควรนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
และควรมีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเพื่อสร้าง
ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6282003624 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Performance appraisal, Performance appraisal rules, University Employee Supporting Staff, Chulalongkorn University

Kunlachet Wuttimananon : A STUDY OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM OF UNIVERSITY EMPLOYEE SUPPORTING STAFF IN CHULALONGKORN UNIVERSITY .

Advisor: Asst. Prof. SUTHAMMA NITIKASETSOONTORN, Ph.D.

This study aims to study the knowledge and understanding of both the appraiser and the recipients of the performance appraisals of Chulalongkorn University, problems and obstacles as well as recommendations for improving the performance appraisal system of university supporting staff. The study was based on a Mixed Methodology including structured interviews with 20 management and staff regarding the performance appraisal and distribution of 400 questionnaires to the university supporting staff as well as revisions of related theories and research for collected data analysis. It was found that the supporting staff had good knowledge and understanding of the appraisal system which was consistent with the university performance appraisal regulations. The staff had a moderate level of confidence but a high level of acceptance in the appraisal system. The appraisal results were used for personnel and organization development at a moderate level. The knowledge and understanding of the appraisal system had a statistically significant effect on the confidence, acceptance and application of appraisal results in personnel and organization development at 0.05. The study suggested that performance indicators and competencies of each job position should be criteria for the performance appraisals. Furthermore, it should be a 360-degree all-round appraisal. A two-way communication between the university management and the supporting staff should be applied to create a mutually correct understanding in the performance appraisals.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2021

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิติเกษตรสุนทร อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ ให้กำลังใจในยามที่ประสบปัญหา และตรวจทานพร้อมให้คำแนะนำในการแก้ไขสารนิพนธ์นี้จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกดีใจและเป็นเกียรติเป็นอย่างยิ่งที่ได้เป็นนิสิตในที่ปรึกษาของอาจารย์ และขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อเสนอเพิ่มเติมเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุก ๆ ท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ตลอดช่วงเวลาของการศึกษา ผู้ศึกษาจะนำความรู้ทั้งหมดมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดทั้งต่อตนเองและสังคม และขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามทุกท่าน ผู้บริหาร และผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ของคณะ สถาบันวิจัย สำนัก และศูนย์ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้ความช่วยเหลือและกรุณาตอบคำถามด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้ รวมไปถึงพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกรุณาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้

นอกจากนี้ ขอขอบคุณเพื่อนกลุ่มต้องรอด เก๋ ใจ้ พู จี๊ เซน มน และเพื่อน รป.ม. รุ่นที่ 52 และเจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่คอยช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาของการศึกษา

สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณครอบครัว คุณแม่ และคุณยาย ผู้ให้ชีวิตและเป็นทุกสิ่งทุกอย่างของลูกชายคนนี้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี และขอขอบคุณผู้ให้ความช่วยเหลือทุกท่านที่มีได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้

กุลเชษฐ วุฒิमानานนท์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญภาพ	1
สารบัญตาราง.....	2
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
1.4 สมมติฐานการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
2.1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
2.1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9
2.1.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	12
2.1.4 กรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	31
2.1.5 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	34

2.1.6 ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	35
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	36
2.2.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	36
2.2.2 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน	37
2.2.3 กระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงาน.....	39
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และความเข้าใจ	44
2.3.1 ความหมายของการรับรู้.....	44
2.3.2 กระบวนการในการรับรู้	45
2.3.3 องค์ประกอบของการรับรู้.....	46
2.3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้.....	47
2.4 การประเมินผลปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	49
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
2.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	61
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	62
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	62
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
3.4 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	73
3.6 จริยธรรมในการวิจัย.....	74
บทที่ 4 ผลการศึกษา และการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	77
4.2 ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	170
4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics).....	171

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inference Statistics)	190
4.2.3 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	196
4.2.4 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	198
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	200
5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล	200
5.2 ข้อเสนอแนะ	226
5.2.1 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	226
5.2.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย	229
5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	229
บรรณานุกรม.....	231
ภาคผนวก.....	234
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์.....	235
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	237
ประวัติผู้เขียน.....	243

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 วิวัฒนาการของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	12
ภาพที่ 2 วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน	42
ภาพที่ 3 กระบวนการรับรู้.....	44



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติงาน จำแนกตามหมวดค่าตอบแทน	62
ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติงาน จำแนกตามหมวดค่าตอบแทน (ต่อ).....	63
ตารางที่ 3 แสดงประเด็นคำถามจากกรอบแนวคิด กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเก็บข้อมูล	69
ตารางที่ 4 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหาร ..	106
ตารางที่ 5 สรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหาร.....	115
ตารางที่ 6 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	117
ตารางที่ 7 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	154
ตารางที่ 8 สรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	161
ตารางที่ 9 สรุปความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลักๆ เกี่ยวกับการประเมินฯ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	162
ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ	172
ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ.....	172
ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับการศึกษา.....	172
ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านส่วนงาน	173
ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านตำแหน่ง	173
ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับตำแหน่ง.....	174
ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านส่วนงาน	175

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance).....	175
ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล (Trait and Behavior).....	177
ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	179
ตารางที่ 20 ระดับคะแนน และค่าเฉลี่ยของระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	181
ตารางที่ 21 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	181
ตารางที่ 22 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	182
ตารางที่ 23 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	183
ตารางที่ 24 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มส่วนงาน และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	184
ตารางที่ 25 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทตำแหน่ง และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	185
ตารางที่ 26 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	186
ตารางที่ 27 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	187
ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร.....	188
ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	190

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	191
ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม	192
ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม	193
ตารางที่ 33 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	194
ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	195
ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร	195

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

โลกในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลากหลายมิติ อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาพอากาศ การเปลี่ยนแปลงอำนาจเศรษฐกิจและการเมืองโลก ความเป็นปัจเจกบุคคลและการปฏิสัมพันธ์ที่เป็นพลวัต หรือแม้กระทั่งสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เป็นหนึ่งในความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อทุกประเทศในโลกทั้งด้านสาธารณสุข เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความมั่นคง เป็นต้น องค์การภาครัฐและภาคเอกชนจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยกลไกสำคัญที่ทำหน้าที่ผลักดันให้องค์การดำรงอยู่และเจริญรุ่งเรือง คือ “มนุษย์” ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการเป็นทรัพยากร แต่มนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) หรือทุน (Capital) ให้แก่องค์การ องค์การใดจะสามารถทำให้มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการมนุษย์ในองค์การ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548) ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการใช้ประโยชน์จากสติปัญญา ความรู้ ความสามารถของบุคคลในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายเฉพาะของบุคคล ถือเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นหน้าที่สำคัญขององค์การในการที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารบุคคลและการบริหารองค์การโดยทั่วไป รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งเมื่อประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคนได้รับการยกระดับให้สูงขึ้น ประสิทธิภาพและผลิตภาพโดยรวมขององค์การก็จะสูงขึ้นด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การผ่านการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การ (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์หรือวิธีการประเมิน การจัดทำข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานและการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน (องอาจ นัยพัฒน์, 2558) อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบจุดเด่น และจุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และ

ศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน เพื่อนำมาซึ่งการปรับปรุงข้อบกพร่อง แก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2554)

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติกลับพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ เช่น ไม่สอดคล้องกันของลักษณะงาน ไม่กลมกลืนกับวัฒนธรรมองค์การ เครื่องมือหรือวิธีการที่ใช้ไม่เที่ยงตรงและเชื่อมั่นเท่าที่ควร ผู้ประเมินมีความลำเอียงในการประเมิน (องอาจ นัยวัฒน์ และคณะ, 2558) หรือปัญหาที่มาจาก การปรับเงินเดือนประจำปี เนื่องจากข้อจำกัดของกรอบงบประมาณที่ได้รับ ความชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานและ/หรือหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือนประจำปี การรับรู้ของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน รวมถึงความชัดเจนการแจ้งผลการประเมิน ข้อดีที่ควรพัฒนาและข้อเสียที่ควรปรับปรุง ตลอดจนความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างข้อเท็จจริงของผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือนประจำปี เมื่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกตีกรอบด้วยวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรสำหรับปรับเงินเดือนประจำปี การใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเฉลี่ยจำนวนเงินให้บุคลากร อาจส่งผลเสียต่ออย่างมหาศาลต่อองค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้เป็นไปตามความสามารถหรือผลงานที่บุคลากรทำได้จริง บุคลากรจะไม่ทราบว่าควรพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านใด และไม่ทราบว่าควรปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร อาจทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในความยุติธรรมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงอาจส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะยาว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวขึ้นไปสู่ World Class National University (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563b) ตามวิสัยทัศน์ “ผู้นำสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน” ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าว คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่มีภาระงานหลักในการสนับสนุนการรับนโยบายจากมหาวิทยาลัยและนำไปสู่การปฏิบัติ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรปีละ 2 ครั้ง หรือทุก 6 เดือน โดยพิจารณาความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น รวมถึงพฤติกรรม สมรรถนะ และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในรอบปี (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, 2558) การประเมินดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นภาพของบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับมหาวิทยาลัย อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ โดยเชื่อมโยงขั้นตอนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่การวางแผนจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน การติดตามงานเพื่อทราบความก้าวหน้า และการประเมินผลงานเพื่อรับทราบความสำเร็จ และ/หรือปัญหาอุปสรรคเพื่อนำไปสู่การตั้งเป้าหมายต่อไป ผู้

ศึกษาเกิดความสงสัยว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย มากน้อยเพียงใด ได้รับความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัยมากแค่ไหน และสามารถนำไปใช้พัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและมหาวิทยาลัยได้จริงหรือไม่ อย่างไร

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาซึ่งเป็นนิสิต หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ อีกทั้งยังเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงมีความสนใจศึกษา เรื่อง “การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์หลักเพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ “ผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร

1.2.2 ระบบการประเมินฯ ได้รับความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย และสามารถนำไปใช้พัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและมหาวิทยาลัยได้หรือไม่ อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.3.2 เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.3 เพื่อศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก

1.4.2 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นและยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก

1.4.3 ผลการประเมินการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และมหาวิทยาลัยในระดับมาก

1.4.4 ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้ครอบคลุมเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระดับ P4-P9 โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และแนวคิดการรับรู้ มาใช้ในการศึกษาครั้งนี้

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในการศึกษานี้ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

o กลุ่มผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนงาน

o กลุ่มผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่ระดับ P4-P9 ที่รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย¹

1.6 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือพฤติกรรมและคุณสมบัติส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยอาศัยมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์อย่างปราศจากอคติ และได้รับการยอมรับเชื่อถือจากผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน โดยนำผลไปใช้เพื่อประกอบการพิจารณาการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ การเปลี่ยนสัญญาการปฏิบัติงาน การต่อสัญญาการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หรือเพื่อประโยชน์อื่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การ ส่วนงาน และบุคลากรรวมเข้าด้วยกัน ผ่านกระบวนการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การตามที่กำหนดไว้ และนำผลที่ได้จากการประเมินไปประกอบการพิจารณาการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานภายในส่วนงาน และการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ภายในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระดับ P4-P9 ที่ได้รับค่าตอบแทนจากเงินงบประมาณแผ่นดินหรือเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มบริหารจัดการ 2) กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ และ 3) กลุ่มบริการ

การรับรู้ หมายถึง การตีความข้อมูลที่ได้รับของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยอาศัยประสบการณ์ส่วนบุคคลเป็นเครื่องมือในการแปลความหมาย มีการตอบสนองต่อการรับรู้ผลการประเมินและรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้การรับรู้ในเรื่องเดียวกันอาจมีความหมายที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

¹ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำนวนรวม 4,650 คน (แบ่งเป็นหมวดเงินอุดหนุน 2,163 คน และหมวดเงินรายได้ 2,487 คน) ใช้สูตร Taro Yamane = 368 คน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สามารถนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และใช้ในการส่งเสริมการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์หลักเพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ “ผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน” ต่อไป



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในหัวข้อ “การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิดการรับรู้
- 2.4 การประเมินผลปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหารบุคคลและการบริหารองค์การโดยทั่วไป รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร (ศุภชัย ยาวะประภา, 2548) ซึ่งเมื่อประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละบุคคลได้รับการยกระดับให้สูงขึ้น ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การก็ย่อมจะสูงขึ้นเช่นกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การผ่านการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การ

2.1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2547) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารและ/หรือผู้บังคับบัญชาทราบถึงศักยภาพของพนักงาน เพื่อให้องค์การดำเนินพัฒนาและอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อเพิ่มพนักงานขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้น จะนำไปสู่ความก้าวหน้าในวิชาชีพหรือการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น เพื่อให้สามารถเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

ศุภชัย ยาวะประภา (2548) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จ

ลู่ทางตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้อง เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เชนันท์ (2549) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (systematic process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้น

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลเป็น การทดลองการบริหารที่ดี โดยดูความสามารถในการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่หาได้ให้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติงาน

นภค รมโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคำ 2 คำ ได้แก่ การประเมินผล หมายถึง การกระทำเพื่อการเทียบเคียงจำนวน ขนาด หรือขอบเขต ที่ใช้ในการเทียบเคียงหรือหน่วยมาตรฐานที่ใช้ในการเทียบเคียง โดยรวมไปถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ข้อมูลที่ต้องการ ระเบียบวิธีการคำนวณ และผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ของการกระทำเมื่อเทียบกับสิ่งที่คาดหวัง สามารถวัดได้ด้วยตัวเลขหรือความรู้สึกที่สื่อสารได้ เป็นสิ่งที่แสดงได้ โดยกลุ่มมารวัดหรือตัวชี้วัดที่อธิบายกระบวนการ เมื่อรวมเข้าด้วยกัน การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เพื่อช่วยในการตัดสินใจว่าองค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือหากมองในบริบทของกลยุทธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การที่องค์การใช้เพื่อประเมินสถานะขององค์การ โดยประกอบด้วยตัวชี้วัดในเชิงปริมาณที่ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน

Perfecto S. Sison อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการประเมินประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนโดยการสังเกต ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และบนพื้นฐานของความเป็นระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นแบบเดียวกัน

Wayne F. Cascio อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส (2548) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งข้อดี ข้อด้อยของผู้ปฏิบัติงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล การศึกษาวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล การทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคต และการกำหนดเป้าหมายในการอบรมเพิ่มเติม

Harvard Business School อ้างถึงใน (สลิลา มารยาท, 2560) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการที่เป็นทางการในการประเมินว่าพนักงานสามารถทำงานของตนได้ดีเพียงใด เพื่อให้สามารถ บรรลุ “เป้าหมาย” ที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์สูงสุดของการประเมินผล

การปฏิบัติงาน คือ การสื่อสาร ให้พนักงานได้รับทราบถึง “เป้าหมายส่วนบุคคล ของตนเอง การกระตุ้นให้พนักงานพยายาม ปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด รวมทั้งเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดของพนักงานได้รับทราบ

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือพฤติกรรมและคุณสมบัติส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยอาศัยมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์อย่างปราศจากอคติ และได้รับการยอมรับเชื่อถือจากผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน โดยนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ การเปลี่ยนแปลงสัญญาการปฏิบัติงาน การต่อสัญญาการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หรือเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

2.1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในควบคุมการประเมินฯ ให้เป็นไปด้วยความถูกต้องและสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ซึ่งได้มีนักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลาย (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2547) ดังนี้

- (1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานสำหรับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานให้เป็นไปด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม
- (2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน และให้ความยุติธรรม
- (3) เพื่อการพัฒนาพนักงาน ผลการประเมินการปฏิบัติงานสามารถใช้ในการในการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของพนักงาน เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับผู้บังคับบัญชาในการติดตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน และพนักงานในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน
- (4) เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมถึงการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานด้วยข้อเท็จจริงและเหตุผล ซึ่งจะช่วยสร้างเสริมสัมพันธภาพที่ดีและช่วยให้การประเมินฯ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- (5) เพื่อปรับปรุงการบริหารงานบุคคลภายในองค์กร การประเมินฯ จะช่วยในการพิจารณาว่าการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และช่วยให้ทราบว่าควรจัดการอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างไร กับใคร และช่วงเวลาใด

นภดล ร่มโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์ (2552) กล่าวถึงวัตถุประสงค์และบทบาทของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในมุมมอง 5 ประการ ดังนี้

- (1) ใช้เพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าขององค์กรหรือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร
- (2) ใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผน การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ การจัดองค์กรให้มีจุดมุ่งหมายในทิศทางเดียวกัน
- (3) ใช้ในการสื่อสาร ซึ่งจะรวมถึงการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเปรียบเทียบระหว่างองค์กร หรือการปฏิบัติตามกฎระเบียบของภาครัฐ
- (4) ใช้ในการกระตุ้นพฤติกรรมของพนักงาน ได้แก่ระบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทน การสร้างความสัมพันธ์และการควบคุม
- (5) ใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร

Nigel Hunt อ้างถึงใน (สลิลา มารยาท, 2560) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลว่า การปฏิบัติงานว่าควรเป็นสิ่งที่ต้องถูกกำหนดให้ชัดเจน ซึ่งผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้และทำความเข้าใจให้ตรงกันก่อนที่จะเริ่มทำงานที่จะได้รับการประเมินต่อไปในอนาคต ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องสื่อสารให้ฝ่ายรับการประเมิน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจน ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันจะส่งผลต่อการยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานในตอนสุดท้าย โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ 2 ข้อหลักที่ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

- (1) ประเมินเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานสำหรับตัวบุคคล
- (2) ประเมินเพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับองค์กร

William S. Swan with Phillip Margulies อ้างถึงใน (สลิลา มารยาท, 2560) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกปีที่มีการประเมินซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานควรมีหน้าที่และบทบาทในการตั้งเป้าหมายของวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรืออย่างน้อยหากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนในการตั้งเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารก็ ควรได้รับทราบข้อมูล และให้การยอมรับวัตถุประสงค์นั้น ๆ อย่างชัดเจนและถูกต้องตรงกัน วัตถุประสงค์หลักของการประเมินการปฏิบัติงานต้องสะท้อนต่อวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคคล การประเมินผลจึงต้องเป็นประโยชน์ต่อความสามารถ และความสำเร็จในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอันดับแรก การประเมินการปฏิบัติงานต้องเป็นการกระทำที่มีวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายไม่ว่าการประเมินผลในครั้งนั้นจะถูกนำไปรวมกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานหรือไม่ก็ตาม Wood and Marshall ได้วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

(1) เพื่อกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของตัวระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวมันเอง

(2) เพื่อสะท้อนให้เห็นความคิด และความสนใจของระบบการบริหารงานบุคคล ในส่วนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน เช่น ฝ่ายบุคคล ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ

(3) เพื่อใช้เป็นหลักสำคัญในการพิจารณาความขัดแย้ง และการเมืองภายใน องค์กรที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทิศทางเดียวกัน คือ การออกแบบระบบการประเมินผลการทำงาน และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการทำงานที่ดีควรเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน และผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับการประเมิน ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ถูกต้องตรงกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการประเมินฯ ให้มีความชัดเจน รวมถึงการออกแบบระบบการประเมินฯ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ จะทำให้ระบบการประเมินฯ เกิดประสิทธิผลมากขึ้น เนื่องจากบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องจะมีความรู้ ความเข้าใจ และยอมรับเป้าหมายของการประเมินฯ ทำให้การประเมินฯ สามารถทำหน้าที่ในการประเมินได้อย่างสมบูรณ์

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

Mohrman & Lawler อ้างถึงใน (ชูชัย สมितिไกร, 2552) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ดังนี้

(1) เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคลากร อาทิ การขึ้นเงินเดือน หรือเลื่อนขั้นประจำปี การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง

(2) เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่อง และศักยภาพของบุคลากร อันจะทำให้ทราบว่าควรจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน

(3) เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะรับทราบ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

(4) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนบุคลากรขององค์กร การประเมินฯ จะทำให้ทราบว่าบุคลากรในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถ ทักษะและความเชี่ยวชาญระดับใด มีคุณภาพเพียงพอต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถ วางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

(5) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ การประเมินฯ จะให้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากร กล่าวคือ หากบุคลากรที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว สามารถทำงานได้ดี ก็แสดงว่าวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีความถูกต้องแม่นยำ นอกจากนี้ อาจให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น แหล่งที่ควรให้ความสนใจในการสรรหาบุคลากร เป็นต้น

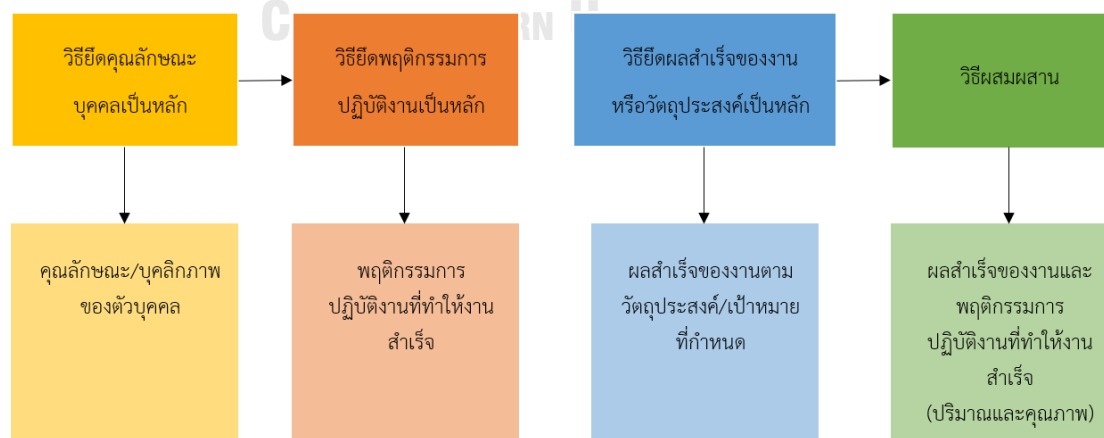
กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

(1) วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การใช้ผลการประเมินฯ เพื่อประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง หรือแม้กระทั่งการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ

(2) วัตถุประสงค์ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินฯ จะสะท้อนความเป็นจริงของการทำงานขององค์การในระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งจะทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับศักยภาพในการทำงานของบุคคล ระบบการทำงานขององค์การในภาพรวม และการออกแบบการบริหารจัดการองค์การ ทั้งนี้การตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับบุคคล และระดับองค์การ จำเป็นต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกันและกัน

2.1.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินฯ ที่แตกต่างกันตามลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ แต่ระองค์การกำหนดไว้ในการปฏิบัติงานที่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 4 ลักษณะใหญ่ ๆ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร, 2554) โดยมีข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน ดังนี้



ภาพที่ 1 วิวัฒนาการของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร, 2554)

2.1.3.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดคุณลักษณะของบุคคล (Trait Rating Based Approach)

การประเมินผลการปฏิบัติงานประเมินหรือวัดคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) แบ่งได้ 5 วิธี ดังนี้

(1) วิธีการประเมินให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales)

การกำหนดรายการคุณลักษณะที่เกี่ยวกับตำแหน่งงานที่ประเมินไว้ก่อน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความไว้วางใจ ฯลฯ มีการจำแนกคุณลักษณะประเภทต่าง ๆ ออกเป็นระดับหรือคะแนนตามลำดับ อาจกำหนดเป็นระดับคะแนนโดด ๆ หรือมีคำอธิบายรายละเอียดของคะแนนควบคู่กันตามแกนมาตราส่วน (Scale) โดยทั่วไปมักกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก (ธงชัย สันติวงษ์, 2525) ในรูปของตัวเลข เช่น 1, 2, 3, 4, 5 หรือคำวิเศษณ์ เช่น ดีมาก, ดี, ปานกลาง, พอใช้, ต้องปรับปรุง หรืออื่น ๆ โดยทั่วไปคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ใช้ในการประเมินควรครอบคลุมการวัดผลงานใน 2 ด้าน คือ คุณภาพของผลงาน และความสามารถในการปฏิบัติงาน ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับควรพิจารณาแยกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะของงานให้ชัดเจน เช่น งานระดับบริหารและงานระดับปฏิบัติการ และควรหลีกเลี่ยงคำลักษณะนามธรรม เช่น ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ ฯลฯ นอกจากจะสามารถกำหนดความหมายและวัดผลในรูปแบบพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ทั้งนี้ให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้รับการประเมินว่า แต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในช่วงใด จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณลักษณะต่าง ๆ ก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

ข้อดี

วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนเป็นวิธีที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาใช้ สามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ในระยะเวลาสั้น และใช้วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ของพนักงานในรูปแบบปริมาณได้ และนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัด

1. วิธีการประเมินดังกล่าวให้น้ำหนักหรือความสำคัญแก่คุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานที่เท่ากันหมด โดยในความเป็นจริงงานบางอย่างต้องการคุณลักษณะเฉพาะที่มากกว่างานบางอย่าง เช่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยต้องการบุคคลที่มีคุณลักษณะด้านไหวพริบและความกล้ามากกว่าตำแหน่งเจ้าหน้าที่ส่งเอกสาร เป็นต้น จึงควรมีการออกแบบการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละประเภท

2. ผู้ประเมินต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพิจารณาข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากอาจเกิดความลำเอียงหรือไม่เข้าใจคำอธิบาย จึงจำเป็นต้องมีการอบรมหรือแนะนำผู้ประเมินก่อนทำการประเมินเพื่อให้เข้าใจคุณลักษณะต่าง ๆ สำหรับการประเมิน

3. เกณฑ์ที่ใช้ยังไม่มีมาตรฐานและความชัดเจนมากพอ การใช้ลักษณะนิสัยเป็นเกณฑ์ในการประเมินยังไม่มีมาตรฐานที่เหมาะสม เนื่องจากการใช้ประสบการณ์หรือความพึงพอใจของผู้ประเมินในการตัดสิน กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการประเมินแบบนี้ยังคงใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินเป็นสำคัญ

(2) วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists Method)

วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ หรือแบบทำเครื่องหมาย แบ่งได้

2 วิธี ดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists)

ประกอบด้วยข้อความที่อธิบายรายละเอียดของลักษณะของพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้ มีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก ผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของบุคคลของผู้รับการประเมินมากที่สุด จากนั้นนำคะแนนในหัวข้อต่าง ๆ มารวมกัน บางครั้งมีการกำหนดน้ำหนักของคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยในบางข้อมีค่าคะแนนแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ ตามความสำคัญของลักษณะงาน เช่น ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคลของผู้รับการประเมินในระดับบริหาร อาจให้ตัวคูณพิเศษสำหรับพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรอบรู้ในงาน เป็นต้น ซึ่งการกระทำดังกล่าวจะส่งผลให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลง ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการประเมิน

ข้อดี

วิธีนี้การประเมินแบบถ่วงน้ำหนักสามารถช่วยลดระยะเวลาในการประเมิน และช่วยให้การประเมินมีขอบเขตครอบคลุมในลักษณะเดียวกัน

ข้อจำกัด

การสร้างแบบประเมินใช้เวลานาน เนื่องจากการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะงานและการปฏิบัติงาน จึงจะสามารถบรรยายลักษณะพฤติกรรม และสามารถกำหนดสัดส่วนน้ำหนักและคะแนนแต่ละระดับอย่างถูกต้อง เพื่อให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของพนักงานผู้รับการประเมินมากที่สุด แต่ในทางปฏิบัติทำได้ยาก เนื่องจากส่วนงานต่าง ๆ มีลักษณะงานและตำแหน่งงานแตกต่างกัน

2. วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Forced Choices)

การประเมินแบบบังคับเลือกมีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่แตกต่างกัน คือ การประเมินแบบบังคับเลือกจะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม ๆ ละ 4-5 ข้อความ ผู้ประเมินจะทำการเลือกข้อความโดยการทำเครื่องหมายที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงานที่ใกล้เคียง และห่างไกลกับความเป็นจริงมากที่สุดสองข้อความ กล่าวคือ ในกลุ่มข้อความจะมีสองข้อบรรยายในลักษณะดี (Favorable) และสองข้อที่บรรยายในลักษณะไม่ดี (Unfavorable) ข้อที่บรรยายในลักษณะดีและไม่ดี มีเพียงข้อเดียวที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานดีและไม่ดี โดยในระหว่างการประเมินจะไม่มีการแจ้งคะแนนหรือค่าน้ำหนักให้ผู้ประเมินทราบเพื่อป้องกันอคติในการประเมิน

ข้อดี

ช่วยลดอคติของผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินไม่มีแนวโน้มที่จะเลือกทางที่ดีเพียงข้อเดียว

ข้อจำกัด

ใช้งบประมาณสูง และเป็นการยากที่ผู้ประเมินจะให้คำชี้แจงผลการประเมินกับพนักงาน และผู้ประเมินอาจไม่ทราบคะแนนและค่าน้ำหนักในแต่ละข้อ ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจ

(3) วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)

เป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่เปรียบเทียบบุคคลของผู้รับการประเมิน ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป แบ่งได้ 4 วิธี ดังนี้

1. วิธีการประเมินแบบการจัดลำดับ (Ranking)

การประเมินแบบการจัดลำดับ ผู้ประเมินจะทำการประเมินโดยเรียงลำดับคะแนนจะแสดงให้เห็นถึงบุคคลของผู้รับการประเมินที่ปฏิบัติงานดีที่สุดและแย่ที่สุด วิธีนี้ไม่เหมาะกับการประเมินบุคคลของผู้รับการประเมินเป็นจำนวนมาก คะแนนยิ่งมากแสดงให้เห็นว่าบุคคลของผู้รับการประเมินปฏิบัติงานดี และคะแนนยิ่งน้อยแสดงให้เห็นว่าพนักงานปฏิบัติงานไม่ตรงตามความคาดหวังขององค์กร พนักงานที่ได้คะแนนระดับกลางจะมีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกัน ซึ่งมักจะมีจำนวนมาก เป็นเรื่องยากที่จะกำหนดว่าใครทำงานดีกว่าใคร หรือหากต้องจัดลำดับอย่างละเอียด (Alternative Ranking) ผู้ประเมินจะคัดเลือกบุคคลของผู้รับการประเมินที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและต่ำสุดออกมา หลังจากนั้นจะเลือกผู้ที่ดีและแย่อันดับรองลงมา เลือกแบบนี้จนถึงตรงกลาง (ธงชัย สันติวงษ์, 2525)

ข้อดี

เหมาะกับการประเมินผลบุคคลของผู้รับการประเมินจำนวนน้อย (ไม่เกิน 20 คน) เพราะทำความเข้าใจและประเมินง่าย

ข้อจำกัด

อาจเกิดอคติในการประเมินเนื่องจากหลักเกณฑ์การประเมินไม่มีความชัดเจน การเปรียบเทียบนี้อาจจะทำให้ทราบ ระดับคะแนนการประเมิน แต่ไม่สามารถแยกความแตกต่างได้ และเป็นไม่เหมาะกับการประเมินพนักงานจำนวนมากกว่า 20 คนขึ้นไป

2. วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison)

วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบรายบุคคลเป็นการเปรียบเทียบบุคคลของผู้รับการประเมินที่ปฏิบัติงานใกล้เคียงกันหรือทำหน้าที่คล้ายกันแล้วนำมาจัดเรียงอันดับจนครบทุกคน ในการประเมินนี้จะประเมินโดยใช้ปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานแต่ละคน จากนั้นนำมาคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคน จากนั้นนำมาจัดเรียงอันดับ โดยมีข้อควรระวัง คือ การเปรียบเทียบกับส่วนงานที่มีจำนวนพนักงานหรือลักษณะงานที่แตกต่างกัน

ข้อดี

วิธีการประเมินแบบนี้ เป็นวิธีการประเมินที่ค่อนข้างง่าย ใช้ได้ผลดี มากกับการประเมินการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีจำนวนพนักงานไม่มาก

ข้อจำกัด

1. ไม่เหมาะกับการประเมินบุคคลของผู้รับการประเมินจำนวนมาก เพราะจะทำให้การเปรียบเทียบกระจายและไม่ชัดเจน
2. อาจก่อให้เกิดความสับสนในการหาปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้ประเมิน
3. เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินกำหนดมาตรฐานได้เอง ทำให้ผลการประเมินจึงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญ ซึ่งอาจก่อให้เกิดอคติในการประเมิน
4. การเปรียบเทียบพนักงานระหว่างบุคคล อาจก่อให้เกิดผลเสียในระยะยาว เนื่องจากการประเมินแบบนี้ใช้การเปรียบเทียบผลงานที่แต่ละคนทำได้ อาจก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่ส่งผลดีในระยะยาวต่อองค์กรได้

3. วิธีการประเมินแบบการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นจากวิธีการประเมินแบบการจัดลำดับ ขั้นตอนแรก คือ การแยกรายชื่อของพนักงานแต่ละบุคคลออกจากกัน จากนั้นนำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ ก็จะสามารถจัดลำดับพนักงานได้

ข้อดี

เป็นวิธีที่ง่ายสำหรับการประเมิน และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ชัดเจน

ข้อจำกัด

ไม่เหมาะสำหรับการประเมินพนักงานจำนวนมาก เพราะทำให้เกิดความยุ่งยากและใช้เวลาในการประเมินมาก

4. วิธีการประเมินแบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve)

ขั้นตอนแรกผู้ประเมินจะการกระจายบุคคลของผู้รับการประเมินเป็นกลุ่ม และทำให้คะแนนกระจายออกมาในรูปร้อยละในลักษณะการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) โดยกำหนดให้แต่ละส่วนงานจะมีพนักงานที่ปฏิบัติงานโดดเด่นไม่เกินร้อยละ 10 รองลงมา ร้อยละ 20 ปฏิบัติงานในระดับปานกลางร้อยละ 40 ปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำหรือควรปรับปรุงร้อยละ 20 และปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน 10 ตามลำดับ

ข้อดี

ช่วยให้การประเมินกระจายได้เป็นปกติ สามารถแก้ปัญหาการให้คะแนนสูงเกินจริงของผู้ประเมินได้ดี และประหยัดเวลาในการประเมินพนักงานจำนวนมาก

ข้อจำกัด

วิธีการประเมินแบบนี้ ไม่เหมาะสมกับองค์กรที่มีพนักงานจำนวนน้อย เพราะส่งผลให้การกระจายผิดปกติ อีกทั้งไม่เหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับวิชาการ เนื่องจากพนักงานมักจะมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีใกล้เคียงกัน เมื่อผู้ประเมินจำต้องแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ เรียงลำดับก็อาจก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่การทำงานในภาพรวม และอาจเกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมิน

(4) วิธีการประเมินแบ่งชั้น (Grading)

วิธีการประเมินแบบแบ่งชั้น ประเมินโดยกำหนดคุณลักษณะของบุคคลของผู้รับการประเมิน โดยอธิบายคำจำกัดความของคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน เช่น ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน จิตสำนึกในการให้บริการ ความเสียสละอุทิศตนเพื่องาน ฯลฯ แบ่งชั้นคุณลักษณะดังกล่าว นิยมแบ่งเป็น 3-5 ชั้น (ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ และปรับปรุง) และให้ความหมาย

ในแต่ละชั้นอย่างชัดเจน ผู้ประเมินทำการพิจารณาคุณลักษณะของของพนักงานผู้รับการประเมิน การประเมินแบบนี้มีความใกล้เคียงกับการประเมินให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales)

ข้อดี

วิธีการประเมินแบบนี้ เป็นวิธีการประเมินที่ครอบคลุมคุณลักษณะของพนักงาน และง่ายต่อการให้คะแนน เนื่องจากมีคำอธิบายแต่ละชั้นอย่างชัดเจน

ข้อจำกัด

หากผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายของคำจำกัดความอาจทำให้เกิดข้อผิดพลาด

(5) วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

เป็นการประเมินผู้รับการประเมินตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น รายการคุณภาพและปริมาณงานที่สำเร็จ ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน จิตสำนึกในการให้บริการ ความเสียสละอุทิศตนเพื่องาน ฯลฯ ผู้ประเมินจะทำการประเมินบุคคลของผู้รับการประเมินแต่ละรายการโดยมีคะแนนรวมเท่ากับ 100 คะแนน

ข้อดี

มีการกำหนดรายการการประเมินที่ชัดเจน โดยให้คะแนนตามระดับความสามารถและผลงาน สามารถนำผลการประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี และใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม เป็นต้น

ข้อจำกัด

แม้ว่าการสร้างแบบประเมินจะมีความชัดเจนในแง่ของรายการในการประเมิน แต่อาจเกิดปัญหาจากตัวผู้ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินอาจไม่มีข้อมูลการปฏิบัติงานของบุคคลของผู้รับการประเมินที่ชัดเจน อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากได้

2.1.3.2 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (Job Performance or Behavior Based Approach)

วิธีการประเมินโดยยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 12 วิธี ดังต่อไปนี้

(1) วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

วิธีการประเมินนี้ถูกพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับอคติและเพิ่มความเชื่อมั่นต่อผลการประเมิน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ไม่ยอมรับการประเมินหรือความคิดเห็นของผู้ประเมิน เมื่อผลการประเมินไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ซึ่งก่อให้เกิดความลำบากให้กับผู้ประเมินที่นำผลการประเมินไปหารือกับผู้บังคับบัญชาเพื่อแก้ไขปัญหา การประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่บันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมสำคัญของพนักงาน

ทั้งผลงานที่สำเร็จ และไม่ประสบผลสำเร็จ จัดทำคล้ายบันทึกประจำวันโดยการจดบันทึกทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น

ข้อดี

1. ผู้บังคับบัญชามีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานสำหรับอ้างอิง
2. เป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง ๆ มิใช่วิจารณ์ที่บุคลิกภาพส่วนตัวของพนักงาน
3. พนักงานได้รับทราบถึงมาตรฐานของงานจากการที่ได้พูดคุยกับผู้บังคับบัญชา

ข้อจำกัด

1. ผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ๆ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งอาจเป็นการสร้างภาระเนื่องจากจะต้องสังเกตพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในทุกวัน
2. การจดบันทึกในลักษณะเช่นนี้อาจให้พนักงานรู้สึกถูกรังแก
3. ผู้บังคับบัญชาอาจบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเชิงลบมากกว่าเชิงบวก
4. การให้ข้อมูลย้อนกลับกับพนักงานช้า เนื่องจากต้องรอจนถึงรอบการประเมินจึงจะแจ้งให้พนักงานทราบเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

(2) วิธีการประเมินแบบบรรยายความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method)

ผู้ประเมินจะบรรยายรายละเอียดการปฏิบัติงานของพนักงาน หัวข้อขึ้นอยู่กับแต่ละส่วนงานกำหนด ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดบกพร่องของพนักงาน พนักงานสมควรปรับปรุงในด้านใดบ้าง และสมควรได้รับการปรับเงินเดือน หรือสมควรให้เลื่อนขั้น ลดขั้น หรือโยกย้าย เป็นต้น

ข้อดี

วิธีนี้เป็นประโยชน์มาก เมื่อนำมาปรับใช้ร่วมกับวิธีการแบบอื่น ๆ

ข้อจำกัด

วิธีดังกล่าวไม่สามารถลดข้อบกพร่องและความลำเอียงอันเกิดจากอคติของผู้ประเมินได้ เนื่องจากเป็นการเขียนบรรยายโดยผู้ประเมิน และถ้าผู้ทำการประเมินไม่สัมพันธ์เกี่ยวกับการเขียนก็จะทำให้รายงานขาดประเด็นสำคัญ และผู้ประเมินอาจมีเลือกบรรยายให้พนักงานที่ชอบวิธีการประเมินเช่นนี้ทำให้พนักงานอาจถูกประเมินด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกัน

(3) วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)

วิธีการประเมินผลนี้เป็นวิธีการประเมินที่ J. B. Probst จัดทำขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกมากกว่า 100 รายการ ความประพฤติหรือบุคลิกที่ส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่ายโดยทั่วไป ซึ่งสามารถเรียงลำดับได้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2554) การกำหนดคุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานระดับปฏิบัติงาน จะมีความแตกต่างกับคุณลักษณะเพื่อประเมินพนักงานระดับบริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินสามารถเพิ่มปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะงานในการประเมินได้ ผู้ประเมินจะพิจารณาลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมิน และรวมคะแนนทั้งหมดเป็นผลการปฏิบัติงาน

ข้อดี

ง่ายต่อการใช้ประเมิน และทราบถึงพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินโดยละเอียด

ข้อจำกัด

ใช้เวลามากในการสร้างแบบประเมิน เพราะเป็นเรื่องยากในการกำหนดปัจจัยในการประเมินให้ครบถ้วน และมีข้อจำกัดหากนำไปใช้ในส่วนงานความแตกต่างของลักษณะงานมาก

(4) วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple Appraisal หรือ Group Rating)

เป็นวิธีประเมินโดยใช้กลุ่มบุคคล (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำ 2 แบบ คือ

1. หัวหน้างาน 2-3 คน ที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานและมองเห็นการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นอย่างดี ร่วมกันประเมินผลงานและส่งให้ส่วนงานบุคคลเพื่อรวบรวมเป็นผลประเมิน

2. มีการประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่ประชุมจะเสนอผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล ผู้ประเมินจะร่วมกันพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลการประเมินโดยหัวหน้างาน ประวัติการทำงาน คุณภาพของงาน เป็นต้น

ผู้ประเมินต้องพิจารณาปัจจัยในการประเมินก่อนพิจารณาเนื้อหาแบบประเมิน ควรมีการสัมภาษณ์หัวหน้างานและพนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน และมีการตรวจสอบผลการประเมินโดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับสูงขึ้นไป

ข้อดี

1. พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน และรับทราบผลการประเมิน

- พัฒนางานในอนาคต
2. เหมาะกับการประเมินที่ต้องการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงหรือ
 3. ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และเสริมสร้างความสัมพันธ์ของผู้ประเมินกับ
- ผู้รับการประเมิน

ข้อจำกัด

1. ใช้ได้เฉพาะกับส่วนงานที่มีพนักงานจำนวนไม่มาก
2. ลดความสำคัญของการใช้ดุลยพินิจและอคติของผู้ประเมิน และลดความลำเอียงของผู้ประเมินที่ต้องอธิบายผลการประเมินที่ไม่ได้อยู่ในความรับผิดชอบ
3. วิธีการประเมินยุ่งยาก และสิ้นเปลืองเวลา
4. ผู้ประเมินต้องมีความชำนาญมากพอสมควร และใช้ผู้ประเมินจำนวนมาก ซึ่งอาจทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย
5. พนักงานที่มีผลการประเมินต่ำ อาจเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

(5) วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)

วิธีนี้ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาโดย Henry W. Shilton อ้างถึงใน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร, 2554) มีองค์ประกอบดังนี้

1. พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน
 2. ประเมินโดยวิธีให้คะแนนลับ (Secret Ballot)
 3. พนักงานร่วมกันกำหนดประเด็นหรือปัจจัยในการประเมิน และ
- วิธีการประเมิน
4. มีการประกาศผลการประเมินเป็นทางการ และมีการติดตามผลการประเมิน
 5. สมาชิกจะตัดสินใจว่าผลการประเมินจะนำไปใช้อย่างไร
- สิ่งสำคัญของการประเมิน คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน ข้อดีและข้อจำกัดของการประเมินคล้ายกับการประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน

(6) วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานจะได้ผลการประเมินคล้ายกับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา แต่จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมบางอย่างที่ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบเพราะไม่ได้ใกล้ชิดกับพนักงาน การประเมินจึงมีความแตกต่าง และสามารถนำมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงาน เช่น ตำแหน่งหัวหน้างาน

ว่างลง การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานอาจนำมาใช้ประกอบร่วมกับการประเมิน เพราะสามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมที่เป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานให้มาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ เป็นต้น

(7) วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-Appraisal หรือ Self-Rating)

วิธีการประเมินด้วยตนเองเป็นวิธีการที่ให้พนักงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานในระยะเวลาตามรอบการประเมิน และเขียนสรุป อาจกำหนดคำถามขึ้นหรือบรรยายตามคำอธิบายงานในตำแหน่งของตนเอง จากนั้นนำไปอภิปรายกับหัวหน้างาน ซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทำนองเดียวกันไว้ พร้อมทั้งตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของตนว่า สำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด เมื่ออภิปรายประเด็นต่าง ๆ ร่วมกัน จึงได้ข้อสรุปเป็นผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ข้อดี

1. สนับสนุนให้พนักงานหรือคนงานปรับปรุงตนเอง และทำความเข้าใจการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง เป็นวิธีที่ให้โอกาสหรือบังคับให้คนงานคิดพิจารณาตัดสินงานของตนเอง
2. ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. หากนำวิธีนี้ไปใช้ร่วมกับวิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) ซึ่งพนักงานจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน พนักงานจะเกิดสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งเป้าหมายไว้ และเป็นการทำงานที่ง่ายสำหรับผู้บังคับบัญชาในการประเมินที่นำผลนั้นมาถกเถียง หรือพิจารณาร่วมกับพนักงานในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

ข้อจำกัด

1. พนักงานที่ทำงานดีอาจจะประเมินตนเองต่ำกว่าความจริง ในขณะที่พนักงานที่ทำงานไม่ดีอาจจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง
2. ไม่สามารถจะใช้เป็นวิธีหลักได้ เนื่องจากพนักงานจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองดี โดยไม่ประเมินส่วนที่ไม่ดีของตนเอง ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

(8) วิธีการประเมินแบบสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)

วิธีการประเมินนี้ให้ความสำคัญกับการให้มีส่วนร่วมในการประเมินของพนักงาน โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญของการประเมิน ผู้ประเมินจะพิจารณาผลงานปัจจุบันและผลงานที่ในอนาคตของพนักงาน หัวข้ออภิปรายในการสัมภาษณ์ คือ จุดหมายของงาน การแสดงการยอมรับผล ผลงานที่ดีที่ปรากฏ ข้อแนะนำที่เสนอแนะโดยทั้งสองฝ่าย ข้อตกลงเรื่ององค์ประกอบของงาน การทำความเข้าใจในเรื่องความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายระยะยาวสำหรับพนักงานแต่ละบุคคล ฯลฯ

ข้อดี

ผู้ประเมินและพนักงานทำความเข้าใจกันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พนักงานจะทราบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน และวิธีปรับปรุงแก้ไข

ข้อจำกัด

สิ้นเปลืองเวลามาก ต้องใช้ความสามารถในการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่สอดคล้องกับความเป็นจริงมากที่สุด

(9) วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method หรือ Field Review Method)

เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล (Personnel Department) จะสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับพนักงานที่รับการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ เช่น การปฏิบัติงานของพนักงาน พฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงาน การรักษากฎระเบียบ การตรงต่อเวลา ฯลฯ โดยเตรียมคำถามไว้ก่อนล่วงหน้า เมื่อสัมภาษณ์เสร็จฝ่ายบุคคลจะจัดทำรายงานส่งให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา และหลังจากได้รับข้อมูลการประเมินของพนักงานเรียบร้อยแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะรับรองความถูกต้องต่อไป

ข้อดี

1. ทำให้ผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ต้องการประเมิน เห็นความสำคัญของการประเมินผลงานของพนักงาน การที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลสัมภาษณ์เองทำให้ผู้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจเป็นอย่างดี

2. ฝ่ายบุคคลได้ข้อมูลเพื่อการบริหารบุคคลด้านอื่น ๆ และยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายบุคคลและพนักงาน

ข้อจำกัด

1. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลามาก เป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล
2. ใช้ได้กับส่วนงานขนาดเล็กเฉพาะพนักงานที่ทำงานในส่วนกลางมากกว่าส่วนงานขนาดใหญ่ที่มีสาขาย่อยอยู่ในหลายพื้นที่

3. ขัดกับหลักการกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาสัมภาษณ์พนักงานเอง อาจเป็นการลดการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจในสายตาของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากควรเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา

4. ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เนื่องจากการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน

(10) วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center)

วิธีนี้เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากพนักงานในอนาคต หรือใช้ในการประเมินเพื่อค้นหาศักยภาพในตัว of พนักงาน ในการประเมินวิธีนี้ พนักงานที่คาดว่าจะน่าจะมีสมรรถนะปฏิบัติงานได้จะถูกจัดให้มาทำงานร่วมกันประมาณ 2-3 วัน และได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานคล้าย ๆ กัน ในการทดลองนี้อาจมีการมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติงานโดยเอกเทศ หรือปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม พนักงานต้องทำงานให้ดีที่สุด ซึ่งจะมีการประเมินอย่างละเอียด พิจารณาประวัติส่วนบุคคลของพนักงานเพื่อประเมินความสามารถของการปฏิบัติงานในอนาคต การเล่นเกมสันทนาการ การทดสอบภาวะผู้นำ การวิเคราะห์เฉพาะเรื่อง การทำแบบฝึกหัด และทดสอบทางจิตวิทยา ซึ่งผู้ประเมินจะสังเกตการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งจุดเด่น จุดบกพร่อง และศักยภาพ (Potential) ที่โดดเด่นของพนักงานตลอดระยะเวลาปฏิบัติงาน หลังจากนั้นจึงทำการพิจารณาเพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมที่สุดเพื่อมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริงต่อไป

ข้อดี

1. สามารถคัดเลือกบุคลากรได้เหมาะสมกับงาน และพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีนี้มักจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าวิธีอื่น ๆ
2. พนักงานมีโอกาสในการได้รับการคัดเลือกเท่า ๆ ไม่ว่าจะอยู่ในส่วนงานใดก็ตาม ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานทั่วทั้งองค์กร

ข้อจำกัด

เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง และอาจจำเป็นต้องใช้สถานที่เฉพาะในการประเมิน และใช้ผู้ประเมินหลายคนเพื่อสังเกตพนักงาน

(11) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS)

วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วนหรือที่เรียกว่า Behavioral Expectation Scales (BES) เป็นที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ โดยเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้อธิบายเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคลจะนำเอาผลของการเขียนบรรยายมาจัดกลุ่มเป็นประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น 5-10 ประเภท หลังจากนั้นทำเช่นเดียวกับวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) ผู้บังคับบัญชาทำการประเมินแต่ละรายการ และให้ผู้บังคับบัญชาอื่น (ซึ่งไม่ได้เขียนคำอธิบาย) เป็นผู้ประเมินแทน หลังจากนั้นทำการทดลองเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงของการประเมิน การประเมินจะสามารถเชื่อถือได้ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญ

ข้อดี

วิธีนี้เป็นวิธีที่คล้ายกับวิธีการประเมินแบบให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) ที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นส่วนมาก แต่ต่างกันตรงที่วิธีการประเมินแบบให้คะแนนตามมาตราส่วนที่จัดทำขึ้นนั้น ยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรม และเป็นวิธีพื้นฐานสำหรับส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถทำได้ถูกต้องยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลมากกว่า ในการแนะนำและสอนผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานจากการได้พบเห็น แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดการฝึกอบรม และสามารถประเมินความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ อีกทั้งช่วยลดความผิดพลาดในการประเมินซึ่งอาจเกิดผู้ประเมินใช้ความรู้สึกของตนเองที่มีผลต่อลักษณะหรือพฤติกรรมบางประการมาเป็นเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมโดยรวมของพนักงาน (Halo Effect) ลงได้

ข้อจำกัด

1. เสียเวลาและสิ้นเปลืองงบประมาณ และต้องสร้างแบบประเมินหลายรูปแบบเพื่อใช้กับงานลักษณะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันภายในองค์กร
2. การบรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญสำหรับการจัดทำเป็นมาตราส่วน มีจำนวนจำกัดข้อความบางส่วนไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์เลย และผู้ประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่บรรยายให้สอดคล้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(12) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)

วิธีการประเมินแบบนี้พัฒนามาจากวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) ซึ่งมีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนซึ่งมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้ใช้ประโยชน์ และผู้ประเมินก็ไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงานได้ หรือไม่สามารถอธิบายเหตุการณ์จากการสังเกตของผู้ประเมินได้ชัดเจนในทิศทางเดียวกันกับข้อความที่กำหนดไว้ในแบบประเมิน การประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่าง ๆ ของวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน โดยมีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีดังกล่าว แตกต่างกันที่การพัฒนารูปแบบ (Scales) ของมาตราส่วน (Format) และขั้นตอนในการคิดค่าคะแนน (Scoring Process) การวิเคราะห์ทางสถิติของวิธีนี้สามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจนระหว่างพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับพนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

ข้อดี

1. มีพื้นฐานมาจากการวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบ (เช่นเดียวกับการประเมินแบบ BARS)
2. รายการที่ประเมิน และการให้น้ำหนักของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน มีความชัดเจน
3. เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนามาตราส่วน (พนักงานควรเป็นผู้ระบุการวิเคราะห์งานที่สำคัญระหว่างการปฏิบัติงาน) การให้พนักงานมีส่วนร่วมทำเช่นนี้จะทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการยอมรับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. มีประโยชน์ในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) และการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพราะมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ในแต่ละระดับของคะแนนในมาตราส่วน
5. มีความเที่ยงตรง (Validity) และเชื่อถือได้ (Reliability) ในการประเมินการปฏิบัติงาน

ข้อจำกัด

1. มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงและใช้เวลาในการประเมินมาก เนื่องจากต้องกำหนดข้อความบรรยายพฤติกรรมการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันไม่สามารถใช้แบบประเมินเดียวกันสำหรับการประเมินได้
2. มาตราส่วนที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญไว้ อาจละเอียด หรือ ไม่ได้คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญของงาน เช่น การจัดการ และผลสำเร็จของงาน โดยเฉพาะในงานด้านบริหารและงานที่มีลักษณะส่วนใหญ่เป็นงานประจำ (Highly Routine) ซึ่งเน้นผลงานที่เกิดขึ้นจริงมากกว่าการคำนึงถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

2.1.3.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach)

วิธีการประเมินที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยจะประเมินในรูปของปริมาณงานเปรียบเทียบกับคุณภาพงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน แบ่งออกได้ 7 วิธี ดังนี้

(1) วิธีการประเมินตามผลงาน (Management by Objective)

วิธีการประเมินตามผลงานมีชื่อเรียกแตกต่างกันหลายอย่าง เช่น Appraisal by Result, Work Planning and Review, Mutual Goal-Setting, Objective and Goal-

Setting Procedure เป็นต้น เป็นการประเมินที่ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์หลักในการประเมิน วิธีนี้จะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดี สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยหลักเกณฑ์สำคัญ มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบใน หน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน
2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและเป้าหมาย นั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ
3. กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันดำเนินการประเมินด้วยกันโดย อาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินนี้จะต้องกระทำเป็นครั้งคราวปีละ หลายครั้ง
5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในขอบเขต งานที่มอบหมายให้และเป็นไปตามนโยบายขององค์การ
6. ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ ต้องคอยแนะนำและสอน งานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
7. การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของ แต่ละคน

ข้อดี

1. มีมาตรฐานที่ชัดเจน ผู้รับการประเมินรู้ว่าเป้าหมายที่ตนเป็นผู้กำหนดร่วมกับผู้บังคับบัญชา จะถูกนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดว่า ตนเองปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่
2. เน้นอนาคต การประเมินตามผลงานเป็นการเน้นเป้าหมายในอนาคต ผิดกับวิธีการเก่าที่ เน้นอดีต ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสภาวะเปลี่ยนแปลง
3. เปลี่ยนบทบาทของผู้ประเมิน จากบทบาทของการเป็นผู้วิจารณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับ บัญชามาเป็นบทบาทของผู้คอยชี้แนะแนวทางให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัด

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายที่ไม่ใช่เป้าหมายร่วม กล่าวคือในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย เพราะพนักงานขาดความสามารถหรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายการทำงานเอง
2. ทำให้พนักงานเน้นที่เป้าหมายมากเกินไป กล่าวคือ พนักงานจะเน้นที่การบรรลุเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวโดยอาจไม่คำนึงถึงคุณภาพของงาน
3. ผู้ประเมินจะต้องได้รับการฝึกอบรมอย่างดี เพื่อที่จะสามารถประเมินตามวิธีดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองเวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก

(2) วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (The Direct Index)

วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรงมีหลักการประเมิน คือ การพิจารณาที่ผลงานเพียงอย่างเดียว ไม่สนใจคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน การประเมินเริ่มจากการพิจารณางาน และกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดเพื่อวัดผลงานที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ด้านปริมาณ และคุณภาพ จากนั้นแปลงค่าตัวชี้วัดเป็นตัวเลข (Numerical Index) เพื่อใช้ในการวัดผลงานพนักงาน ตัวอย่าง เช่น Meidan อ้างถึงใน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจญกร, 2554) ได้กำหนดตัวชี้วัดสำหรับประเมินผู้จัดการฝ่ายการตลาด ได้แก่ ยอดขาย ยอดเงินที่จัดเก็บได้ ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) และยอดกำไร ตัวชี้เหล่านี้จะสะท้อนประสิทธิภาพในการควบคุมดูแลเจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย และตัวแปรทางการตลาดต่าง ๆ เช่น ระดับราคา การส่งเสริมงาน ตัวชี้ที่จะใช้ประเมิน ได้แก่ ผลผลิต อัตราการขาดงาน เป็นต้น

ข้อดี

เนื่องจากการประเมินด้วยวิธีดังกล่าวเป็นการประเมินที่พิจารณาผลงานเป็นหลัก จึงมีส่วนสำคัญในการลดความผิดพลาดและอคติจากผู้ประเมินได้เป็นอย่างดี

ข้อจำกัด

การเปลี่ยนแปลงปริมาณงานตามตัวชี้วัดบางตัวชี้วัดอาจไม่ได้เกิดจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงานอย่างแท้จริง แต่อาจเกิดจากความผันผวนทางเศรษฐกิจหรือเป็นผลจากการทำงานร่วมกันของกลุ่มเพื่อนร่วมงาน วิธีการประเมินที่มุ่งเน้นผลงานเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถทำให้พนักงานทราบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงการทำงานต่อไปได้

(3) วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance)

วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานจะนำเอาผลการปฏิบัติงานจริงมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (The Direct Index) ซึ่งการประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน ระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ใช้ข้อความให้ความหมายงานถูกพิจารณาว่าดี เมื่อได้มีการทำอะไร ซึ่งเป็นความพยายามทำให้ข้อความมีลักษณะเชิงมาตรฐานเชิงปริมาณให้มากที่สุด และมีวงกรอบในการพิจารณางานหรือกิจกรรม ตัวชี้วัดหรือความคาดหวังของงานหรือกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงคุณภาพ (Qualitative Standards) ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันเพื่อร่วมค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และขั้นตอนสุดท้ายของการประเมิน ผู้บังคับบัญชาและ

พนักงานจะร่วมกันพิจารณาผลงานของพนักงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับมาตรฐาน การปฏิบัติงานที่ตกลงร่วมกันในช่วงแรก ผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามชักจูงให้พนักงานชี้แจงถึงปัญหา และอุปสรรคเพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไขในกรณีที่ผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ตกลง ร่วมกันไว้ ขั้นตอนการพูดคุยนี้ทั้งสองฝ่ายมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน และอาจปรับลด หรือ เพิ่มเติมมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการประเมินในครั้งต่อไป

ข้อดี

1. การที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีส่วนร่วมกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับการกำหนดขอบเขตและความสำคัญ ของงาน รวมถึงการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน
2. การร่วมมือในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย และหน้าที่ที่จะต้องให้ความ ช่วยเหลือและสนับสนุนด้านทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน
3. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานล่วงหน้าทำให้ผู้บังคับบัญชา ทราบข้อบกพร่องที่ควรได้รับแก้ไขก่อนการประเมิน
4. ช่วยลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้ดี เพราะเป็นวิธีที่กำหนดเกณฑ์การวัดผลตามผลสำเร็จของงานเป็นหลักสำคัญ ไม่ใช่กำหนดเกณฑ์การวัด ตามความพึงพอใจของผู้ประเมินเพียงอย่างเดียว

ข้อจำกัด

1. ผู้ที่เกี่ยวข้องต้องใช้ความพยายามและระยะเวลาอย่างมากในการ กำหนดขอบเขตเกี่ยวกับงานที่เห็นว่ามีค่าสำคัญ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของงาน และการนิยามมาตรฐานให้ชัดเจนและสามารถวัดได้
2. ผู้บริหารต้องใช้เวลาไปในการกำหนด อธิบาย และให้นำหนัก เป้าหมายและผลงานของแต่ละงานอย่างมาก แต่อย่างไรก็ดีสิ่งที่ได้มาก็คุ้มค่า

(4) วิธีการประเมินแบบจดบันทึกปริมาณงาน (Production Records)

วิธีการประเมินแบบนี้นิยมใช้กับงานประจำ (Routine) งานที่ต้องทำ แบบเดิมเป็นประจำและสามารถนับผลงานได้ชัดเจน เช่น งานพิมพ์ งานผลิตอุตสาหกรรม งานเก็บ เอกสาร เป็นต้น โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานที่พนักงานปฏิบัติได้และนับจำนวนปริมาณงานรายวัน หรือรายเดือน แล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การประเมินแบบนี้ใช้การศึกษาจับเวลา เคลื่อนไหว (Time and Motion Studies) ร่วมด้วย

ข้อดี

การจดบันทึกเป็นขั้นตอนที่ไม่ยุ่งยากและไม่ซับซ้อน ปราศจากความลำเอียง แต่จำเป็นต้องบันทึกปริมาณการทำงานให้ถูกต้องครบถ้วน

ข้อจำกัด

1. ไม่สามารถประเมินคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้รับการประเมินได้
2. อาจก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพนักงาน เนื่องจากมีความคิดเห็นขัดแย้งเกี่ยวกับเรื่องมาตรฐานการผลิต
3. สิ้นเปลืองเวลา และเป็นภาระในการบันทึกปริมาณงาน

(5) วิธีการประเมินแบบบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ส่วนมากจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ เช่น วัดผลความเร็วในการพิมพ์ต่อนาทีของพนักงานพิมพ์ดีด วิธีนี้มีความแตกต่างจากวิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Production Records) ที่กำหนดระยะเวลาต่อเนื่อง

ข้อจำกัด

1. ไม่สามารถประเมินคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้รับการประเมินได้
2. สิ้นเปลืองเวลา และเป็นภาระในการบันทึกปริมาณงาน

(6) วิธีการประเมินแบบทดสอบผลงาน (Performance Test)

การประเมินโดยการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ทดสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนในกรณีที่มีผลงานที่ดี และเป็นการลงโทษในกรณีที่มีผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อดี

สังเกตเห็นผลการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์จริง

ข้อจำกัด

ในทางปฏิบัติ อาจสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการทดสอบ

(7) วิธีการประเมินแบบวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position Functions and Responsibilities)

วิธีการประเมินนี้ผู้ประเมินจะเป็นผู้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับงาน และการประเมินที่มุ่งพิจารณาผลงานมากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล วิธีนี้ตรงกับแนวปฏิบัติในการทำงานปกติของหัวหน้างาน โดยในการทำงานปกติหัวหน้างานมักจะเปรียบเทียบคนที่ทำงานได้ดีตามที่คาดหวังกับคนที่ทำงานได้ต่ำกว่าที่คาดหวัง ในการประเมินหัวหน้างานจะระบุงานที่มอบหมายให้ทำ ชื่อโครงการ

พนักงานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และประเมินผลการปฏิบัติงานตามคำอธิบายที่ระบุ เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ควรปรับปรุง มีการวิพากษ์รายละเอียดเกี่ยวกับงาน และมีการสัมภาษณ์พนักงานผู้รับการประเมินด้วย

ข้อจำกัด

ต้องใช้เวลาในการบันทึกข้อมูล และผู้ประเมินต้องมีความสามารถในการอธิบาย

2.1.3.4 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System)

เป็นวิธีการประเมินที่ผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผนงาน (Planning System) การประเมินตามผลงาน (Management by Objective) กับการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales-BARS) เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการทำงาน (Behavior) โดยเป็นพยายามแก้ไขข้อจำกัดและนำข้อดีของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อให้ตอบสนองความต้องการผู้บังคับบัญชาและพนักงานในการวางแผนร่วมกัน การแจ้งผลประเมิน และการใช้ประโยชน์จากการประเมิน เช่น การบริหารเงินเดือน การทดสอบความเที่ยงตรงในการประเมิน การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน ฯลฯ

ข้อดี

มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานบรรลุเป้าหมายทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

ข้อจำกัด

เป็นระบบที่ค่อนข้างซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับส่วนงานที่ไม่มีวางระบบการประเมินอย่างเป็นทางการ

2.1.4 กรอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า กรอบในการประเมินฯ มี 3 ประเภท ดังนี้

2.1.4.1 การประเมินโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance)

การประเมินโดยการให้น้ำหนักที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยพิจารณาจากปริมาณงานและคุณภาพของงาน หรือผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ การใช้หลักประสิทธิภาพมาเป็นกรอบการประเมินฯ ทำให้การประเมินมีความเป็นระบบ โดยมีเกณฑ์การวัดผลที่สามารถอธิบายได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น ปริมาณงานที่พนักงานทำได้ การวัดคุณภาพการให้บริการ และความพึงพอใจของลูกค้า แต่ให้น้ำหนักที่ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอาจไม่

สามารถประเมินผลได้อย่างครอบคลุมเนื่องจากผลการปฏิบัติงานบางประเภทมีลักษณะที่คลุมเครือ ไม่สามารถแบ่งเป็นเกณฑ์ได้อย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติที่เน้นที่ผลงานเป็นหลักจำเป็นต้องมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด และนำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

Evelyn Eichel and Henry E. Bendy อ้างถึงใน (สลิลา มารยาท, 2560) กล่าวว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาที่ผลงานต้องใช้ตัวชี้วัดเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลงานแต่ละชิ้นอย่างเหมาะสม หรือมีการเทียบเคียงกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยระบุเงื่อนไขของการปฏิบัติงานที่เป็นข้อความที่อธิบายว่าการกระทำหรือการปฏิบัติอย่างไรถือเป็นสมรรถนะที่ดี เพื่อพิจารณาว่าการกระทำใดของพนักงานเมื่อกระทำแล้วเกิดเป็นสมรรถนะที่ดีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานของสมรรถนะนั้น ควรทำให้เป็นเชิงปริมาณเพื่อให้มีมาตรฐานการวัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เช่น การกำหนดระดับความถี่ของการปฏิบัติงาน แต่หากไม่สามารถกำหนดในเชิงปริมาณได้ การกำหนดในเชิงคุณภาพโดยการกำหนดกรอบในการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ที่สามารถอธิบายได้ว่าการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน มีอะไรที่เป็นตัวชี้วัดและคาดหวังอะไรกับกิจกรรมนั้น

2.1.4.2 การประเมินโดยเน้นที่ขีดความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Competency)

การประเมินผลการปฏิบัติงานจาก Competency มีมุมมองจากนักวิชาการที่แตกต่างกันไป เช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550) กล่าวว่า การประเมินโดยเน้น Competency คือ การประเมินในส่วนที่เป็นพฤติกรรมซึ่งอาจมีความหมายใกล้เคียงกับการประเมินเฉพาะพฤติกรรมซึ่งเป็นแนวทางหลักในการประเมินฯ สมัยก่อนซึ่งก่อให้เกิดปัญหาในการประเมินว่าเป็นการประเมินที่จับต้องได้ยากและไม่เป็นรูปธรรมเพียงพอให้ทดสอบหรือพิสูจน์หา ประสิทธิภาพในการประเมินได้ แต่สิ่งที่ทำให้ Competency แตกต่างจากการประเมินพฤติกรรมแบบ Behavior คือ การประเมินแบบ Competency ประเมินเฉพาะพฤติกรรมหลักที่มีส่วนสนับสนุนให้ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การประสบผลสำเร็จเท่านั้น ไม่ใช่การประเมินพฤติกรรม ลักษณะนิสัยทั่วไปของพนักงาน ซึ่งแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับ สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ซึ่งกล่าวว่า การประเมินผล Competency ของพนักงานเป็นการประเมินโดยเน้น Competency ที่มีอิทธิพลต่อ พนักงานหรือเป็นที่มาของผลงานการประเมิน Competency จึงเป็นการวัดพฤติกรรมหรือขีดความสามารถเฉพาะที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายรวมถึงการวัดระดับ Competency ของพนักงานตามท้องที่คาดหวัง แทนที่จะวัดเพียงพฤติกรรมหรือผลงานตามเป้าหมายเท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนด Competency หลักของงานแต่ละตำแหน่งซึ่งเป็นขีดความสามารถ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นได้ผลดีที่สุด การกำหนด Competency ที่ใช้ในการวัดผลงานและเป้าหมายของลักษณะงานที่แตกต่างกันอาจมีลักษณะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้ Competency จึงถูกแบ่งย่อยเพื่อให้เกิดความ

เข้าใจต่อขีดความสามารถในระดับที่เหมือนหรือแตกต่างกัน โดย อลงกรณ์ มีสุพธา และสมิต สัจญกร (2554) ได้แบ่งประเภทของ Competency ไว้ดังนี้

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม หรือทักษะที่องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานทุกระดับมีเพื่อให้สามารถช่วยกันนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้ร่วมกัน

(2) สมรรถนะตามหน้าที่ (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะ ด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และคุณลักษณะในงานที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้ การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายที่ Job Description แต่ละตำแหน่ง ระบุไว้

(3) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และคุณลักษณะซึ่งเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ การเป็นผู้นำ และการบังคับบัญชาของพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่ในระดับบริหารที่มีพนักงานอยู่ภายใต้ การบังคับบัญชา

2.1.4.3 การประเมินโดยเน้นที่คุณลักษณะและพฤติกรรม (Trait and Behavior)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานที่แสดงออกหรือบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน นักวิชาการด้าน พฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่าการประเมินที่ดีควรมาจากการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน ของพนักงาน เพราะการแสดงออกทางพฤติกรรมมาจากความเชื่อหรือความคิดภายในจิตใจของบุคคลนั้น สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีความเชื่อและทัศนคติอย่างไรต่อการปฏิบัติงานผ่านพฤติกรรมที่แสดงออกมา ในการปฏิบัติงาน หากมีพฤติกรรมที่ดีก็จะส่งผลผลลัพธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานด้วยการประเมินที่เน้นไปที่ พฤติกรรมหรือลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะปรากฏอยู่ในการประเมินฯ ในอดีต เนื่องจากยังไม่มีทฤษฎีหรือการออกแบบระบบการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือมารองรับการประเมิน พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานจึงมาจากการใช้วิจารณญาณของผู้ประเมินซึ่งอธิบายตามหลักเหตุผล และ ทดสอบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ยาก ระบบการประเมินฯ ใน ปัจจุบันยังคงมีการประเมินที่คุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่ง เท่านั้น สาเหตุที่ยังต้องมีตามที่ วิโรจน์ ลักษณะอดิศร กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มี การประเมินถึงพฤติกรรม อุปนิสัย ลักษณะของพนักงานจะไม่ใช่ผลดีต่อองค์กรในระยะยาว เพราะ พฤติกรรมของพนักงานจะมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร หากพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดี แต่มีพฤติกรรม ที่ขัดแย้งต่อวัฒนธรรมองค์กร การประเมินเพียงผลการปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงถึงพฤติกรรมของพนักงาน ที่แสดงออกมาก็จะทำให้พนักงานคนดังกล่าวได้คะแนนการประเมินมาก และกลายเป็นตัวแบบ (Role Model) ในการทำงานให้กับพนักงานคนอื่น การให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรมองค์กรจะถูกบั่นทอนลง

หากการประเมินผลไม่มีการพิจารณาเรื่องพฤติกรรมในการทำงาน และอาจส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวได้ การพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นที่คุณลักษณะและพฤติกรรม แบ่งเป็นด้านคุณลักษณะ คือ สิ่งที่เป็นลักษณะหรืออุปนิสัยประจำตัวของบุคคล เช่น ความรักในองค์กร ความอดทน การมีภาวะผู้นำ การใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม ส่วนทางด้านพฤติกรรม คือ บุคลิกลักษณะของบุคคลหรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น การสื่อสารในการทำงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ การตรงต่อเวลา ทั้งนี้การประเมินผลโดยยึดหลัก พฤติกรรมและคุณลักษณะเป็นเกณฑ์ในการประเมินได้ถูกโจมตีอย่างหนักในแวดวงของนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากถูกมองว่าเป็นการประเมินที่ไม่สามารถวัดผลการประเมินได้อย่างเป็นรูปธรรม และแฝงไปด้วยอคติและความรู้สึกของผู้ทำการประเมิน

2.1.5 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ 5 ประการ (Dipboye, Smith, & Howell, 1994; Schmitt & Klimoski, 1991) อ้างถึงใน (ชูชัย สมितिไกร, 2552) ดังนี้

1. มีความเที่ยง (reliability) หมายถึง การประเมินต้องมีความคงเส้นคงวา ผู้ประเมินควรใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินกับพนักงานทุกคนโดยปราศจากการเลือกที่รักมักที่ชัง หากมีผู้ประเมินหลายคนผลการประเมินก็ควรมีสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
2. มีความตรง (validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (relevance) หมายถึง หลักเกณฑ์และมาตรฐานการประเมินควรมีความชัดเจน มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับงานโดยตรง มีการออกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละงาน เนื่องจากงานที่แตกต่างควรมีเกณฑ์การประเมินที่แตกต่างเช่นเดียวกัน
3. มีความสามารถในการจำแนก (discriminative) หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดีและผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีออกจากกัน
4. มีความยุติธรรม (fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องปฏิบัติต่อบุคคลอย่างเท่าเทียม และผลลัพธ์ของการประเมินต้องปราศจากอคติจากผู้ประเมินและอคติจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน
5. สามารถทำได้จริง (practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลปฏิบัติงานได้ง่าย ไม่ใช้เวลานานเกินไป ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ และไม่ใช้บุคลากรมากเกินไป

การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรยึดถือหลักการข้างต้น เพื่อให้การประเมินเกิดความถูกต้องตามข้อเท็จจริง และเป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน นอกจากนี้ควรคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการประเมินร่วมด้วย

2.1.6 ปัญหาและข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่ บุคคลซึ่งเป็นผู้ประเมินและเครื่องมือในการประเมินเป็นสำคัญ ในส่วนของการประเมินผลโดยบุคคลมีข้อจำกัดในเรื่องเกี่ยวกับอุปทานหรืออคติของผู้ประเมินซึ่งสืบเนื่องจากระบบคุณค่าและทัศนคติส่วนบุคคล ใน ส่วนของเครื่องมือในการประเมินก็มีอยู่หลายวิธี ซึ่งจำเป็นต้องมีการเลือกวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะงานและลักษณะองค์การและแม้ว่าจะได้มีการเลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสม บางครั้งก็ยังมีปัญหาเนื่องจากการขาดการอบรมผู้ทำการประเมิน (กิ่งทอง ทองใบ, 2548)

ปัญหาและข้อจำกัดที่มักพบเสมอในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

(1) **เครื่องมือขาดความชัดเจน (Lack of Objectivity)** วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดขึ้นจาปัจจัย (Factor) ลักษณะส่วนบุคคล เช่น ทัศนคติ ความซื่อสัตย์ บุคลิกภาพ เป็นปัจจัยที่มักมีปัญหา เนื่องจากปัจจัยดังกล่าววัดได้ยากขาดความชัดเจน การกำหนดปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินต้องมีความสัมพันธ์กับลักษณะงาน และต้องมีความชัดเจนกรณีของปัจจัยลักษณะบุคคลดังกล่าวหากพบว่ามีความสัมพันธ์กับงาน จำเป็นต้องอธิบายลักษณะที่ประเมินอย่าง

(2) **ความผิดพลาดจากการประทับใจ (Halo Error หรือ Halo Effect)** ความผิดพลาดที่เกิดจากความประทับใจ ผู้ประเมินเกิดความประทับใจโดยรวมจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ที่ใช้ในการประเมินฯ ที่องค์การกำหนดขึ้นแล้วนำไปใช้เป็นการประเมินโดยรวมของพนักงาน ความผิดพลาดที่เกิดจากความประทับใจ จะส่งผลทำให้การประเมินไม่ได้แสดงการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน เนื่องจากผู้ประเมินยึดในความประทับใจบางเรื่องเท่านั้นจนทำให้การประเมินผลเป็นเพียงการสะท้อนความรู้สึกของผู้ประเมินเพียงอย่างเดียว

(3) **การประเมินสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง (Leniency or Strictness)** การให้คะแนน การประเมินสูง (Leniency) เกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินทำการประเมินให้พนักงานได้รับคะแนนสูงกว่าความเป็นจริงที่ควรได้รับ อาจเนื่องมาจากเพราะต้องการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการประเมินผล หรือเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่พนักงานให้มีผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ดี การประเมินสูง กว่าความเป็นจริงมักเกิดในองค์การที่ไม่มีบรรทัดฐานใดโดยเฉพาะในองค์การที่มีพนักงานต่อต้าน และการให้คะแนนสูงได้ถูกกำหนดไว้และจะมีรางวัลไม่จำกัดจากการประเมิน หากเป็นกรณีที่รางวัลมีจำนวนจำกัด จะมีผลทำให้ผู้ที่ได้รับจากประเมินสูงไม่ได้รับรางวัลเนื่องจาก องค์การไม่มีงบประมาณเพียงพอและจะเกิดความไม่พอใจขึ้นได้ การให้คะแนนการประเมินต่ำ (Strictness) เกิดขึ้นจากความเข้มงวดของผู้ประเมิน หรือ

การมีผู้ ประเมินมีมาตรฐานการประเมินของตนที่สูงเกินกว่าที่กิจการกำหนดไว้ พฤติกรรมของผู้ประเมิน เช่นนี้เนื่องจากขาดความเข้าใจในปัจจัยและเกณฑ์การประเมิน การประเมินสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง เป็นเหตุให้ผลการประเมินไม่สามารถนำมาใช้ในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานได้ จริงตามวัตถุประสงค์หลักของการการประเมินผล การปฏิบัติงาน

(4) **แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency)** แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง เป็นความ ผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนใน ระดับคะแนนกลางๆ ไม่สูงหรือไม่ต่ำ แม้ว่าจะมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเนื่องจากผู้ประเมิน มีขอบเขตการประเมินที่กว้างเกินไปจนไม่สามารถจำแนกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้ว่าควร อยู่ในระดับคะแนนเท่าใด และมักจะให้คะแนนตรงกลาง ๆ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งในการประเมิน

(5) **พฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้น (Recent Behavior Bias)** โดยทั่วไปพนักงานผู้ถูก ประเมิน มักทราบช่วงระยะเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานว่าช่วงใดที่ผู้ประเมินผลการ ปฏิบัติงานจะต้อง พิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประกอบกับผู้ประเมินมีความใส่ใจ ประเมินผลการปฏิบัติงาน จากเหตุการณ์ที่เพิ่งผ่านมาก เนื่องจากยังจำได้ดีกว่าเหตุการณ์หรือผลงานที่ผ่านมานานแล้ว ความ ผิดพลาดจากการประเมินก็เกิดขึ้นได้ โดยทำให้พนักงานที่มีการปฏิบัติงานสูงในช่วงที่มีการพิจารณา ประเมินผลที่ระดับการประเมินที่ดีกว่าพนักงานผู้ซึ่งมีผลการ ปฏิบัติงานสม่ำเสมอตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา

(6) **อคติส่วนตัวของผู้ทำประเมิน (Personal Bias)** อคติหรือความลำเอียงส่วนตัว ของผู้ทำประเมินเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น อายุ เชื้อชาติ เพศ ซึ่งมีอิทธิพลต่อ ความรู้สึก นึกคิดของผู้ประเมินและเป็นวิจรรย์ญาณส่วนตัวที่ใช้ในการประเมินของพนักงานที่ทำให้ผลการประเมิน ออกมาแตกต่างไปจากผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริงของผู้ถูกประเมินก็ได้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้ให้ความหมายของการบริหาร ผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติ ราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับส่วนงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติ ราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการ อย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการนำผล การประเมินไปประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ฉันทนา จันท์บรรจง (2549) ได้ให้ความหมายของการบริหารการปฏิบัติงานว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) หมายถึง กระบวนการ สื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทั้งสองฝ่ายมี ความเท่าเทียมในลักษณะของหุ้นส่วนโดยมีกรอบและความตกลงร่วมกันในเรื่องงานความคาดหวัง และวิธีการที่จะให้บรรลุเป้าหมาย ในการทำงานมากกว่าการใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่หน่วยงานตั้งขึ้น ในลักษณะที่เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว

จินตนา ยูนิพันธุ์ (2550) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และเป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการใน การทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงาน (ระดับบุคคล) สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นจะสามารถสร้างความชัดเจน ในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร นอกจากนี้การ บริหารผลการปฏิบัติงานยังให้ความสำคัญกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด มิได้มุ่งเน้นแต่เพียงการ ประเมินหรือการวัดผลงานในท้ายเท่านั้น ซึ่งกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานประกอบไปด้วยการ วางแผน การปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การบริหารผลงานเป็นกระบวนการบริหารพฤติกรรมและผลลัพธ์ของงานจากพนักงาน แต่ละคน เพื่อให้พนักงานมีผลงานเป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของหน่วยงานและองค์กร

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ที่เน้นการช่วยเหลือและปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตน ให้บรรลุเป้าหมาย และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการกำหนดเป้าหมายและ ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดขององค์กร (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ดังนั้นการปฏิบัติงานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างหัวหน้า หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน ด้วยการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและจริงใจ มีบูรณาการเป้าหมายใน การปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กรที่ จะทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลการบริหารผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้า หน่วยงาน และองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2553) โดยการบริหารผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อ องค์กร ดังนี้

2.2.2.1 ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน มีดังนี้

- (1) ผู้ปฏิบัติงานรับทราบเป้าหมาย ผลการปฏิบัติงานและแนวทางการประเมินผลงานของตนเองอย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- (2) ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาตาม ความเหมาะสมของแต่ละคน เนื่องจากกระบวนการ ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน รายบุคคล เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการทำงาน อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงานและการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเหมาะสมและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กร ได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น
- (3) ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่า ยุติธรรม เนื่องจากการกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่ชัดเจน ทำให้สามารถแยกความแตกต่างระหว่าง คนที่ทำงานดีกับคนที่ทำงานไม่ดีออกจากกันได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน ที่เป็นดาวเด่นเกิดขวัญกำลังใจ ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2.2.2 ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน มีดังนี้

- (1) ช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้บรรลุ เป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนดไว้
- (2) หัวหน้าหน่วยงานสามารถอธิบายและ ชี้แจงถึง การเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับการให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเพิ่ม ช่องทางหรือโอกาสให้หัวหน้าหน่วยงาน พุดคุยหรือใช้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เป็นการสร้างความเข้าใจและความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิด บรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

2.2.2.3 ประโยชน์ต่อองค์กร

- (1) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร
- (2) การบริหารผลการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรมององค์กร ในทางบวก มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจ รวมถึงสร้างความผูกพันและความทุ่มเท การทำงานให้กับองค์กร
- (3) บริหารผลการปฏิบัติราชการมีการนำตัวชี้วัด (KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือ ในการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวสามารถนำมาเป็น ฐานข้อมูล (Baseline) สำหรับการเทียบเคียงเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในปีต่อ ๆ ไปได้

2.2.3 กระบวนการการบริหารผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายคนได้ให้ความคิดเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน องค์กรภาครัฐ และเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) กล่าวว่า กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ในองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) Step 1 วางแผนปฏิบัติงาน (Plan)
- (2) Step 2 ปฏิบัติตามแผน (Do)
- (3) Step 3 วัดและประเมินผล (Check)
- (4) Step 4 ทบทวนการปฏิบัติงาน (Act)

จิระประภา อัครบวร (2547) กล่าวว่า หลักการของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่ครอบคลุมกระบวนการวางแผน การบริหาร การติดตามผลงาน การทบทวนผลงาน การให้รางวัลและการพัฒนาอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมิใช่การประเมิน ผลงานเพียงครั้งหรือสองครั้ง ในรอบปีแต่เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานทั้งขององค์กรและบุคลากรในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้นการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเปรียบเหมือนหนึ่งในเครื่องมือการบริหารของผู้บริหาร องค์กร

ฉันทนา จันทร์บรรจง (2549) กล่าวถึงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) สิ่งที่จะต้องดำเนินงานในขั้นตอนของการวางแผน เพื่อบริหาร ผลการปฏิบัติงาน โดยทั้งหัวหน้างานและลูกน้องต้องทำร่วมกันคือการกำหนดหรือระบุงาน ขอบข่ายของงานวิธีการทำงาน เป้าหมายที่ต้องการ อำนาจหน้าที่ที่ลูกน้องสามารถทำได้

(2) การติดต่อสื่อสาร (On-going performance communication) เป็นกระบวนการติดต่อแบบสองทาง (Two-way communication) เพื่อติดตามความก้าวหน้า สำรวจปัญหา และให้ข้อมูล แก่หัวหน้างาน และลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้

(3) การเก็บ ข้อมูล สังเกต และบันทึก (Data gathering, observation, and documentation) ขั้นตอนนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงการทำงาน โดยอาจเริ่มจากการสังเกตเพราะการสังเกตเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลได้ทางหนึ่ง นอกจากจะใช้ข้อมูลที่ถูกบันทึกไว้เป็นเอกสารหรือหลักฐานการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานควรเก็บทั้งส่วนดีและส่วนไม่ดี วิธีการที่นิยม เช่น การเดินสำรวจตรวจตราการทำงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ การพูดคุยเพื่อหาข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานและบุคลากรเอง การทบทวนผลงานของบุคลากรอยู่ตลอดเวลาและการตรวจทานจากเอกสารที่แสดงถึงผลการทำงาน เป็นต้น

(4) การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal meetings) ขั้นตอน การประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงานจะกระทำหลังจากการวางแผนการสื่อสารและการเก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว เพื่อทบทวนว่ามีความก้าวหน้าของงานไปในระดับใด มีปัญหาและอุปสรรค อย่างไร ก่อนการประชุมเพื่อทบทวนผลงานทั้งฝ่ายหัวหน้างานและลูกน้อง ควรได้มีการสำรวจและประเมินการทำงานของตัวเอง พร้อมทั้งบันทึกประเด็นที่เป็นปัญหา เพื่อนำประเด็นเหล่านี้ มาพูดคุยและปรึกษาหารือกันในที่ประชุม เพราะการมีข้อมูลที่ชัดเจนจะช่วยลดปัญหาที่ต่างฝ่ายต่างโทษกันในการประชุมเพื่อทบทวนผลงานนี้หัวหน้างานอาจจะใช้กระบวนการให้คะแนน เข้าช่วยเหลือหรืออาจจะใช้ตารางสรุปเพื่อติดตามงานมาช่วย ก็จะทำให้มีความรัดกุมและ ตรงประเด็นยิ่งขึ้น

(5) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการสอนงาน (Performance diagnosis and coaching) หลังจากการประชุมเพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน และพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในการทำงาน จะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุว่าเกิดจากอะไร เช่น อาจเกิดจากการขาดความรู้และทักษะ หรือเกิดจากการขาดความเอาใจใส่หรือเกิดจากการขาดอุปกรณ์การทำงาน เมื่อทราบสาเหตุชัดเจนแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องปรับบทบาทเป็นครูผู้ชี้แนะ (Teacher) เป็นพี่เลี้ยงหรือผู้ช่วยเหลือ (Mentor or helper) หรือเป็นผู้สอนงาน (Coach)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

(1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการเป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอน วิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งเข้าใจร่วมกันถึงเป้าหมายขององค์กร และคุณภาพของผลสำเร็จที่คาดหวัง การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1.1 กำหนดปัจจัยวัดผลสำเร็จของงานและมาตรฐานผลงานที่ประเมินได้ สามารถเข้าใจได้ สามารถตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรม และสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้

1.2 กำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ

1.3 กำหนดแผนปฏิบัติงานรายบุคคล ควรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์กร ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็นที่เกิดขึ้น ทั้งนี้แผนปฏิบัติงานรายบุคคลดังกล่าว ต้องนำมาใช้อ้างอิงประกอบในการติดตามการทำงานเป็นระยะ ๆ

(2) การติดตามการปฏิบัติราชการตามแผนงานโครงการงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้เพื่อประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จของการปฏิบัติ

ราชการยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องที่อาจเกิดขึ้นและต้องการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การติดตามผลการปฏิบัติราชการอาจใช้การประชุมอย่างมีแบบแผนเป็นทางการหรือการติดตามทั่ว ๆ ไปอย่างไม่เป็นทางการ ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมินเพื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานได้ทันที่ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายได้

(3) การพัฒนาผลจากการติดตามผลการปฏิบัติราชการ ทำให้ได้รับข้อมูลสำคัญ ดังนี้

3.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน เป็นกิจกรรมที่จะสะท้อนความคืบหน้าในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ว่าปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายมากน้อยแค่ไหน อย่างไร

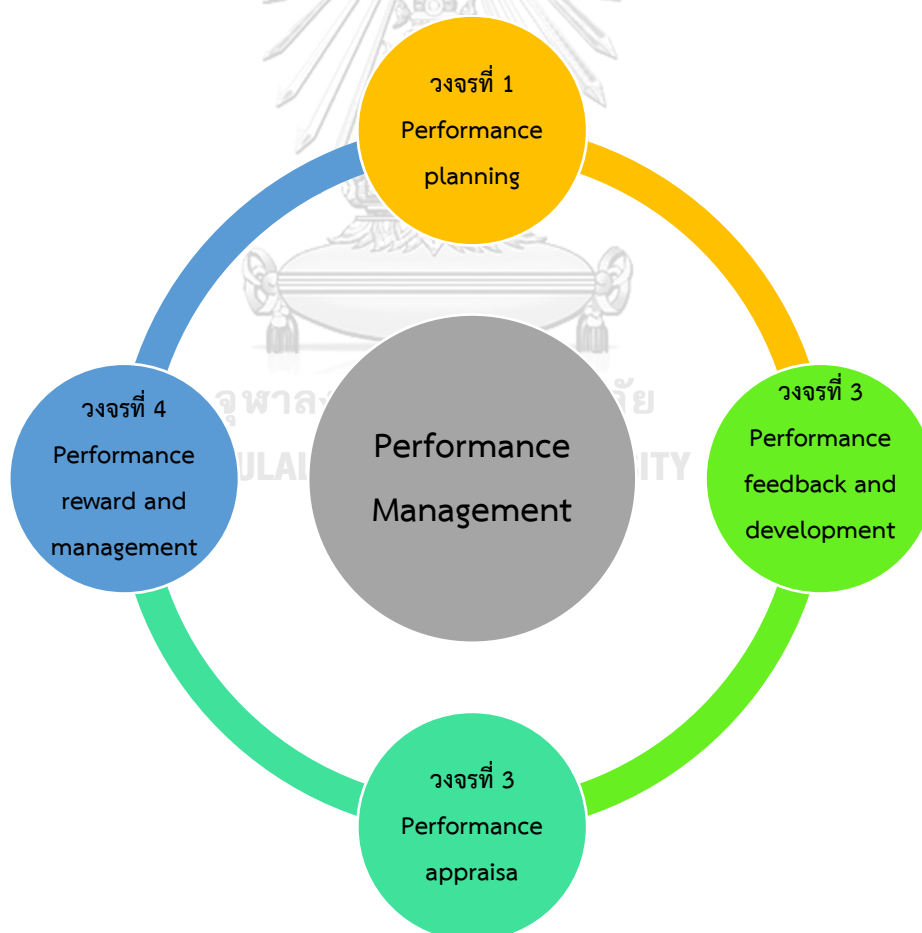
3.2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นการพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงาน และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์กรเกิดขึ้นได้จริง

(4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดรอบการประเมินด้วยวิธีการที่องค์กรกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานและเป้าหมายที่กำหนดตามแผนการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐาน ผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่รอบการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร โดยเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานและเป้าหมายในการปฏิบัติราชการของบุคคลหรือขององค์กร

(5) การให้รางวัล การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ การให้สิ่งตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือ กลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าคุณที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีก็จะได้รางวัล เป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต ระบบรางวัล (Reward system) เป็นปัจจัยซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายของแต่ละองค์กรว่ามีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จ และมีระบบการให้รางวัลตอบแทนความสำเร็จในการทำงานเป็นรายบุคคลหรือสำหรับกลุ่มอย่างไร ซึ่งการให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจ ให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าคุณที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติงานออกมาดีก็จะได้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต โดยมีหลักการสำคัญของการให้รางวัลคือรางวัลนั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สีกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และ

รางวัลนั้นมีคุณค่าเหมาะสมพอกับสิ่งที่ตนเอง เสียสละไปเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลาราชการเพื่อให้งานสำเร็จ ซึ่งรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงาน และพฤติกรรมที่ดี อาจเป็นทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่างเป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้อธิบายถึงระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผลงานทั้งขององค์กร หน่วยงาน และพนักงานประสบความสำเร็จ เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting) ที่มีการเชื่อมโยงหรือบูรณาการจากเป้าหมายสู่องค์กรนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนและเป็นไปได้ ความสำเร็จของการนำระบบการบริหารผลงานมาใช้ในองค์กรนั้น มิใช่ดำเนินการเพียงแค่การกำหนดแผนงานหรือการประเมินผลงานเท่านั้น ระบบการบริหารผลงานที่สมบูรณ์แบบจะต้องประกอบด้วยวงจรที่สำคัญในการบริหารผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพโดยแบ่งเป็น 4 วงจรหลักหรือ เรียกว่า PDCA ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2 วงจรการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2553)

วงจรที่ 1 Performance planning: plan

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการในช่วงต้นปี เป็นการกำหนดปัจจัยวัดผลงานโดยผู้บังคับบัญชา จะวางแผนเป้าหมายในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม (Two-way communication) ไม่ใช่เป็นการบังคับให้ลูกน้องยอมรับเป้าหมายของผลงานที่หัวหน้ากำหนดขึ้นมา ขั้นตอนนี้หน่วยงาน/บุคคลจะมีหน้าที่ในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการวัดผลงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานร่วมกัน เช่น การนำแนวคิดของตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key performance indicators: KPIs) มาใช้ หรือองค์กรบางแห่งกำหนดปัจจัยวัดผลงานในเชิงเป้าหมายในการทำงานที่ต้องทำให้เกิดขึ้น (Management by objective: MBO) เป็นต้น

วงจรที่ 2 Performance feedback and development: do

เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นในช่วงระหว่างปีภายหลังจากการวางแผนกำหนดเป้าหมายหรือปัจจัยวัดความสำเร็จของพนักงานให้กับพนักงานแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงานตามปัจจัยวัดผลงานที่เคยแจ้งให้กับพนักงานรับรู้ไว้ตอนต้นปี พร้อมทั้งจับบันทึกผลงานที่เกิดขึ้นจริงจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับหรือชี้แจงถึงผลงานที่พนักงานทำได้ โดยเฉพาะในกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่หัวหน้ากำหนดขึ้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้นในช่วงเดือน ถัดไปด้วยการแจ้งผลงานที่ทำได้จริงกับสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวัง รวมถึงการชี้แนะแนวทางการพัฒนาตนเองเพื่อให้ผลงานดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

วงจรที่ 3 Performance appraisal: check

ขั้นตอนการประเมินผลงานโดยมากมักจะทำกันปีละครั้งในช่วงปลายปีหรือปีละสองครั้ง ช่วงกลางปีและปลายปี ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ประเมินผลงานของพนักงานตามปัจจัยวัดผลงานที่แจ้งไว้ตั้งแต่ตอนต้นปี ทั้งนี้ก่อนการประเมินผลงานหัวหน้าพนักงานจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงวิธีการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มประเมินผลงานก่อน รวมถึงการประเมินผลงานด้วยใจเป็นธรรม ประเมินบนพื้นฐานของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ตลอดช่วงเวลาที่ต้องการวัดผลงานของพนักงานและเมื่อประเมินผลงานเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจถึงผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อวางแผนร่วมกันในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นสำหรับปีถัดไป

วงจรที่ 4 Performance reward and opportunity: action

ขั้นตอนสุดท้ายของระบบการบริหารผลงานที่มักจะเกิดขึ้นในช่วงปลายปี การนำผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มประเมินผลงานไปใช้ในการปรับปรุงปัจจัยวัดผลการดำเนินงานของพนักงานในช่วงถัดไปให้มีความท้าทายมากขึ้น รวมถึงการนำผลประเมินไปใช้ในการให้รางวัลแก่พนักงานในรูปแบบของการปรับเงินเดือนประจำปี การจ่ายโบนัสให้แก่พนักงานหรือการให้เงินพิเศษตามข้อตกลงขององค์กรกับพนักงาน นอกจากนี้ผลการประเมินยังสามารถนำไปใช้พิจารณาโอกาสการเลื่อน

ตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน รวมถึงการนำไปใช้ในการบริหารคนเก่งและคนดี (Talent management) และการหาผู้สืบทอดทายาทตำแหน่งงาน (Succession planning) ได้อีกด้วย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และความเข้าใจ

2.3.1 ความหมายของการรับรู้

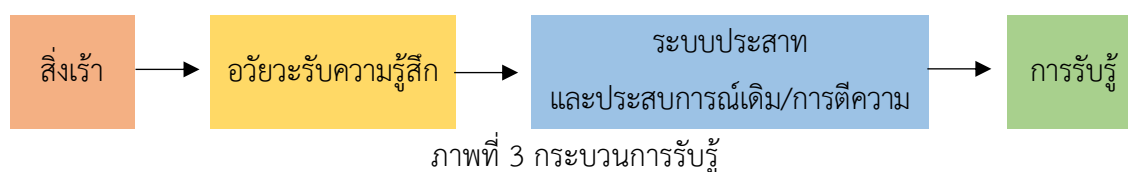
ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการรับรู้และความเข้าใจ ดังนี้

Arthur L. Blumenthal (1997) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการทางธรรมชาติด้านจิตใจของมนุษย์ในการเรียนรู้ และการใช้ความรู้ นั้น ๆ โดยมีกระบวนการย่อยในการรับรู้ เช่น การรับ การจำ การคิด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางด้านร่างกายของแต่ละบุคคล

Peter J. Hampson and Peter E. Morris (1996) กล่าวว่า การรับรู้ของมนุษย์เป็นระบบอย่างหนึ่งที่มีความซับซ้อนซึ่งเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของร่างกาย และจิตใจ การรับรู้มีความเชื่อมโยงกับประสาทสัมผัสต่าง ๆ เช่น การสัมผัส การได้ยิน การชิม การได้กลิ่น และการมองเห็น นอกจากนี้ระบบการรับรู้ยังทำงานเชื่อมโยงกับระบบความจำของมนุษย์อีกด้วย

สุโท เจริญสุข (2520) กล่าวว่า การรับรู้หรือสัญญาติญาณ คือ การรับรู้สิ่งต่าง ๆ สภาพต่าง ๆ ภาวะต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งเร้ามาทำปฏิกิริยากับตัวเราเป็นการแปลอาการสัมผัสให้มีความหมายเกิดขึ้นเป็นความรู้เฉพาะตัวขึ้น สำหรับบุคคลนั้น ๆ

สุวรี ศิวะแพทย์ (2549) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นต่อเนื่องจากความรู้สึกรู้ เมื่อระบบประสาทรับความรู้สึก ร่างกายจะได้รับการกระตุ้นและส่งผ่านข้อมูลไปยังระบบประสาทที่เกี่ยวข้องเพื่อแปลความหมาย ซึ่งในขั้นตอนการแปลความหมายของระบบประสาท อาจจะมีประสบการณ์หรือความรู้เดิมที่เป็นความจำเข้ามาเกี่ยวข้องร่วมด้วย ดังภาพ



ภาพที่ 3 กระบวนการรับรู้

ที่มา (สุวรี ศิวะแพทย์, 2549)

กรรณิการ์ สุวรรณโคตร (2528) กล่าวว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลเลือกจัดประเภทและแปลความหมายสิ่งเร้าจากสิ่งแวดล้อมรอบตัว ที่กระตุ้นประสาทสัมผัสทั้ง 5 และนำไปสู่การ

กระทำที่มีความหมาย พฤติกรรมของบุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ได้รับอย่างไร ขึ้นอยู่กับการทำงานของกระบวนการรับรู้ซึ่งทำให้บุคคลตระหนักถึงตนเองและบุคคลอื่น รวมถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกแห่งความเป็นจริง โดยที่การรับรู้และให้ความหมายความสำคัญต่อบุคคล อิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล การรับรู้ต่อสิ่งเร้าในสถานการณ์เดียวกันจะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ เวลา ความสนใจ อารมณ์ เป้าหมาย บทบาทในครอบครัว โลก งาน เป็นต้น การรับรู้และการแปลความหมายต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ จะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสนใจ ความรู้ ประสบการณ์ อารมณ์ ความคาดหวัง จิตสำนึก วุฒิภาวะ สติปัญญา สัมพันธภาพกับผู้อื่น รวมถึงความเชื่อ เป็นต้น

วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์ (2554) กล่าวว่า กระบวนการรับรู้ จำแนกได้ 2 องค์ประกอบ คือ สิ่งที่ทำให้เกิดการรับรู้ หมายถึง สิ่งเร้าภายนอก (External stimuli) หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติของ สิ่งเร้าที่มากระทบประสาทสัมผัสของบุคคล เช่น สี สัน ขนาด ความแปลกใหม่ และสิ่งเร้าภายใน (Internal stimuli) หมายถึง ความสนใจ ความคิด ความต้องการ แรงจูงใจ การคาดหวัง ที่มีอยู่ใน จิตใจของบุคคลในขณะที่มีการรับสัมผัสเกิดขึ้นและสมองจะเกิดการตีความซึ่งจะแปลความหมาย ออกมาเป็นการรับรู้

กล่าวโดยสรุป การรับรู้ คือ การแสดงออกถึงความรู้สึกละและความคิดผ่านกระบวนการทำงานตามธรรมชาติทางร่างกายและจิตใจของมนุษย์โดยการตีความสิ่งต่าง ๆ ผ่านประสาทสัมผัส และประสบการณ์ส่วนบุคคลของแต่ละบุคคล และมีการตอบสนองต่อการรับรู้ผ่านทางใดทางหนึ่ง ซึ่งระบบการรับรู้จำเป็นต้องทำงานร่วมกันกับระบบอื่นในร่างกาย อาทิ ระบบความจำ รวมถึงการนำความรู้หรือสิ่งที่ได้จากการรับรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

2.3.2 กระบวนการในการรับรู้

กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการรู้สึก เมื่อประสาทรับความรู้สึกได้รับการกระตุ้น จะส่งผ่านข้อมูลนั้นไปยังระบบประสาทที่เกี่ยวข้องเพื่อแปลความหมาย ในส่วนนี้อาจมีประสบการณ์หรือความจำเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย (สุวีรี ศิวะแพทย์, 2549)

Schiffman and Kanuk (1991) อ้างถึงใน (วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์, 2554) กล่าวถึง กระบวนการรับรู้ว่า กระบวนการที่บุคคลมีการเลือกการประมวลและการตีความ เกี่ยวกับตัวกระตุ้น ออกมาให้ความหมายและได้ภาพของโลกที่มีเนื้อหา สอดคล้องกับ สมรรถภาพ ชูวานิชวงศ์ และคณะ (2548) กล่าวว่า กระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเมื่อถูกกระทบกับสิ่งเร้า บุคคลจะตีความหมายต่อสิ่งเร้าโดยใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 จากนั้นส่งต่อไปยังสมองเพื่อแปลความหมายต่อไป สิ่งที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการรับรู้ อาทิ ความเครียด ความกดดันจากกลุ่ม และประสบการณ์หรือความรู้เดิม เป็นต้น

สุณีย์ อธิธากร (2525) อ้างถึงใน (วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์, 2554) กล่าวถึง กระบวนการรับรู้ประกอบ ประกอบไปด้วย

1. มีสิ่งเร้าเข้าสู่ร่างกายทางประสาทสัมผัส
 2. ประสาทสัมผัสจะต้องสมบูรณ์ พอที่จะรับสัมผัสสิ่งเร้านั้น แล้วส่งต่อไปยัง สมอง เพื่อแปลความหมาย
 3. มีความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมในสิ่งเร้านั้นจนสามารถแปลความหมายสิ่งที่สัมผัสได้และเกิดการรับรู้สิ่งเร้านั้นในลักษณะของส่วนรวมที่มีความหมาย
- จำเนียร ช่วงโชติ (2519) อ้างถึงใน (วุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์, 2554) กล่าวว่า กระบวนการรับรู้จะเกิดขึ้นต้องประกอบไปด้วย

1. อาการสัมผัส หมายถึง อาการที่อวัยวะรับสัมผัสรับสิ่งเร้า หรือสิ่งเร้าผ่านมากระทบ กับอวัยวะรับสัมผัส
2. การแปลความหมายจากอาการสัมผัสซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยคือ สติปัญญา การสังเกต ความตั้งใจ ความสนใจ และคุณภาพจิตใจในขณะนั้น
3. ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมซึ่ง ได้แก่ ความคิด ความรู้ และการกระทำที่ปรากฏมาแล้วในอดีต ความรู้และประสบการณ์เดิมจะช่วยให้การแปลความหมาย ต้องประกอบด้วย ลักษณะที่เป็นความรู้ที่แน่นอน ถูกต้อง ชัดเจน และมีปริมาณมากพอ

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการรับรู้สามารถจำแนกองค์ประกอบ 2 ประการ ที่ทำให้เกิดการรับรู้ ได้แก่ สิ่งเร้าภายนอก (External stimuli) หมายถึง ลักษณะและคุณสมบัติของสิ่งเร้า ที่มากระทบประสาทสัมผัส เช่น สี สัน ขนาด ความแปลกใหม่ และสิ่งเร้าภายใน (Internal stimuli) หมายถึง ความสนใจ ความคิด ความต้องการ แรงจูงใจ การคาดหวัง ที่มีอยู่ใน จิตใจของบุคคลในขณะที่มีการสัมผัสเกิดขึ้นและสมองจะเกิดการตีความซึ่งจะแปลความหมาย ออกมาเป็นการรับรู้

2.3.3 องค์ประกอบของการรับรู้

- (1) สิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการรับรู้ เช่น วัตถุ สถานการณ์ เหตุการณ์ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ
- (2) อวัยวะที่รับสัมผัส ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น และผิวหนัง
- (3) ประสาทสัมผัสที่ทำหน้าที่เป็นตัวกลางส่งต่อการรับรู้ไปที่สมองส่วนกลาง
- (4) ประสบการณ์และความรู้พื้นฐานเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ได้สัมผัส
- (5) ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่มีต่อเรื่องที่รับรู้
- (6) ความใส่ใจ ความตั้งใจที่จะแปลและตีความการรับรู้
- (7) สภาพจิตใจ อารมณ์ และความรู้สึก ณ ขณะที่ได้รับรู้
- (8) เซาว์ปัญญา หรือความสามารถทางสติปัญญาที่ใช้ในการแปลความ หรือตีความการรับรู้

2.3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

บุคคลแต่ละคนมีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกันซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากการแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้น ๆ เช่น คนแต่ละคนอาจมองผู้หญิงหนึ่งคนเป็นคนสวย ในขณะที่คนอีกคนอาจมองผู้หญิงคนเดียวกันนั้นว่าไม่สวยก็ได้ ความเชื่อทางศาสนา หรือการแสดงความคิดเห็นทางการเมืองที่แตกต่างกัน บุคคลต่างมีเหตุผลของตนเองในการแสดงออกทางความคิด สิ่งนี้แสดงให้เห็นว่าแม้มนุษย์จะมีองค์ประกอบและกระบวนการในการรับรู้ที่เหมือนกัน แต่ยังคงมีปัจจัยบางอย่างที่ทำให้การรับรู้ของมนุษย์แต่ละคนเหมือนหรือแตกต่างกันได้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้จึงเป็นสิ่งที่ควรนำมาวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษาแนวคิดในการรับรู้ (กันยา สุวรรณแสง, 2544) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

2.3.4.1 ลักษณะของผู้รับรู้

แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

(1) ด้านกายภาพ หมายถึง อวัยวะในร่างกายของผู้รับรู้ที่ใช้ในการรับสัมผัสจากสิ่งเร้า เช่น ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง ความสมบูรณ์ของอวัยวะในร่างกายจะช่วยทำให้รับรู้ได้ดีกว่า อวัยวะสัมผัสที่มีความบกพร่องในเวลาที่มีสิ่งเร้ามากกระทบ ในขณะที่เดียวกันหากมีการทำงานของอวัยวะสัมผัสหลากหลายช่องทางการรับรู้ในเวลาเดียวกันอาจทำให้การรับรู้มีประสิทธิภาพน้อยลงนอกจากอวัยวะที่ทำหน้าที่สัมผัส สิ่งเร้าต่าง ๆ แล้วยังมีอวัยวะที่ทำหน้าที่ในการตีความและแปลความหมายสิ่งเร้า นั่นคือ ระบบประสาทและสมองที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูล จากสิ่งเร้าผสมกับประสบการณ์หรือความคิดดั้งเดิมที่มีในอดีตกลั่นกรองจนเกิดการรับรู้และการตอบสนองขึ้น ซึ่งตามธรรมชาติของมนุษย์ด้านกายภาพย่อมมีขีดจำกัดในการในการสัมผัสและรับรู้ที่แตกต่างกัน มนุษย์จึงไม่สามารถรับสัมผัสทุกชนิดได้เหมือนกัน เช่น การมองเห็นที่ชัดเจนไม่เท่ากัน และความสามารถทางด้านสติปัญญาที่ไม่เท่ากัน

(2) ด้านจิตวิทยา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้รับรู้แต่ละคนอย่างแท้จริง เนื่องจากจิตวิทยาของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรืออาจจะมาจากความตั้งใจ ผิดแผกของแต่ละบุคคล เช่น ความจำ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความสนใจ ทักษะ ค่านิยม ประสบการณ์ และวัฒนธรรมที่แต่ละคนมีแตกต่างกันออกไป นักจิตวิทยาบางท่านจึงบอกว่า การรับรู้เป็นสิ่งที่บุคคลแต่ละคนเลือกสรรมาอย่างดีแล้ว ตั้งแต่ที่ได้รับสิ่งเร้าและเลือกที่จะแปลความและ ตีความให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับตนเอง ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาของผู้รับรู้จึงเป็นหนึ่งบทบาทสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ปัจจัยเหล่านั้น เช่น ความรู้เดิม ประสบการณ์ ความตั้งใจและแรงขับเคลื่อน สภาวะของอารมณ์ เจตคติ สภาพแวดล้อมและอิทธิพลของสังคม แรงจูงใจ และคุณค่าในการรับรู้

2.3.4.2 ลักษณะของสิ่งเร้า

ลักษณะของสิ่งเร้ามีอิทธิพลสำคัญต่อการเลือกรับรู้ โดยมีลักษณะที่ช่วยดึงดูดความตั้งใจ และความสนใจของผู้รับดังต่อไปนี้

(1) ความเข้มข้นหรือความหนักเบาของสิ่งเร้า ความเข้มข้นและความชัดเจนของสิ่งเร้า มีผลต่อการดึงดูดการรับรู้ของคน เช่น ความดังของเสียง สัมผัสทางผิวหนังอย่างหนัก กลิ่นที่ฉุน รวมไปถึงเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการสื่อสารที่มีความชัดเจน

(2) ความเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่มีความเคลื่อนไหวหรือมีการเปลี่ยนแปลงจะสามารถดึงดูดความสนใจได้มากกว่าสิ่งเร้าที่หยุดนิ่ง เช่น คนจะให้ความสนใจกับภาพเคลื่อนไหวหรือภาพยนตร์มากกว่าภาพนิ่งธรรมดา

(3) การซ้ำของสิ่งเร้า การกระทำซ้ำ ๆ ของสิ่งเร้าจะสามารถดึงดูดและเรียกร้องให้คนรับรู้สิ่งนั้นได้มากกว่าการเกิดขึ้นของสิ่งเร้าเพียงครั้งเดียว เช่น การฉายโฆษณาสินค้าตัวเดิมซ้ำ ๆ บ่อย ๆ ทางโทรทัศน์จะทำให้ผู้ชมจดจำสินค้านั้นได้

(4) ขนาดของสิ่งเร้า ลักษณะขนาดของสิ่งเร้าส่งผลต่อระดับการรับรู้ของคน ยิ่งสิ่งเร้ามีขนาดใหญ่ หรือมีอาณาเขตที่มากกว่า ย่อมเรียกร้องความสนใจในการรับรู้ได้มากกว่า เช่น ป้ายประกาศขนาดใหญ่ทำให้คนมองเห็นได้ง่ายและชัดเจนกว่าป้ายขนาดเล็ก

(5) ความแปลกใหม่หรือความแตกต่างของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่ดูโดดเด่นและมีความแตกต่างในสิ่งที่ปกติและธรรมดาจะทำให้สื่อสารต่อมนุษย์ได้ง่ายกว่า เนื่องจากคนจะสนใจมองสิ่งที่ประหลาดหรือแตกต่างจากอย่างอื่นก่อนเป็นอันดับแรก เช่น แกะสีดำในฝูงแกะสีขาว

(6) ความคงทนของสิ่งเร้า ระยะเวลาที่สิ่งเร้ามากระทบต่ออวัยวะสัมผัสมีผลต่อคุณภาพในการรับรู้ของบุคคล เช่น การติดป้ายสูตรคูณหรือสูตรทางคณิตศาสตร์ในห้องเรียน เพื่อให้นักเรียนเห็นทุกวันเป็นระยะเวลานานจะทำให้นักเรียนรับรู้และซึมซับได้มากกว่า

(7) ลักษณะอื่น ๆ ทางกายภาพของสิ่งเร้า ลักษณะของสิ่งเร้าอื่นๆ ที่เป็นรายละเอียดซึ่งช่วยเสริมในการดึงดูดการรับรู้ของมนุษย์ได้ เช่น ลักษณะของการตัดกันของภาพเพื่อทำให้นิโชนั้นดูโดดเด่น หรือสีที่ช่วยเสริมสิ่งเร้าเรื่องการดึงดูดทางสายตา

กล่าวโดยสรุปตามแนวความคิดการรับรู้แสดงให้เห็นว่า การรับรู้เป็นพฤติกรรมทางธรรมชาติ ของมนุษย์ และเป็นสิ่งสำคัญในการแปลความ ตีความ ความคิด ความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวและมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นซึ่งมีอิทธิพล หรือผลกระทบต่อตัวบุคคลแต่ละคนอย่างแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกัน ความแตกต่างในการรับรู้มีเงื่อนไขมาจาก 2 แหล่งด้วยกัน กล่าวคือ 1) จากผู้รับรู้เอง ทางด้านสมรรถนะของอวัยวะร่างกายในการรับรู้ และประสิทธิภาพของการตีความและแปลความที่มาจากความสามารถทางด้านสติปัญญา ความรู้เดิม ประสบการณ์ ค่านิยม และทัศนคติของแต่ละบุคคล และ 2) จากสิ่งเร้า ลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งเร้าทำให้มีผลที่แตกต่างกันต่อการรับรู้ของคน เช่น ความชัดเจน การเคลื่อนไหว และการเกิดซ้ำ

2.4 การประเมินผลปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวจะช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของบุคลากรที่มีส่วนช่วยสร้างความสำเร็จให้กับมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563a) กระบวนการประเมินที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นภาพที่เที่ยงตรงกับข้อเท็จจริง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถนำข้อมูลของการประเมินผลกาปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานทั้งระดับบุคคลและระดับส่วนงาน เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อใช้ผลการประเมินสำหรับประกอบการพิจารณาการทดลองงาน การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี การต่อสัญญาการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสัญญาจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ หรือเพื่อประโยชน์อื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้การประเมินฯ ต้องกระทำอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลผลิตของงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย คุณภาพของงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนการพัฒนาของส่วนงาน และพนักงานมหาวิทยาลัย

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นไปตาม ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, 27 มีนาคม) และระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, 27 มิถุนายน) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

มหาวิทยาลัยต้องจัดทำข้อตกลง (Assignment sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละบุคคล โดยเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นปีละครั้งตามรอบเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อแสดงถึงการมอบหมายงานและผลผลิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในรอบปีการทำงาน of พนักงานมหาวิทยาลัย ข้อตกลงการทำงาน (Assignment sheet) จะระบุงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการไว้ในงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง Job description ประกอบด้วย

1. งานประจำ
2. งานพัฒนากระบวนการ
3. งานยุทธศาสตร์
4. งานพัฒนาตนเอง
5. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ

1. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงาน

ผู้ศึกษาขออธิบายข้อมูลเฉพาะส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.4.1 ผลผลิต (70 คะแนน)

(1) ปริมาณงาน ให้ประเมินตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงภาระงานหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าภาระงานขั้นต่ำ ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยทั่วไปต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 40 ภาระงาน และข้าราชการต้องมีภาระงานขั้นต่ำ 35 ภาระงาน สำหรับการกำหนดเนื้องาน ผู้มอบหมายงานต้องระบุให้ชัดเจนว่า งานในแต่ละมิตีย่อย มีกิจกรรมอะไรที่ต้องดำเนินการบ้าง กิจกรรมเหล่านี้ใช้เวลาอย่างน้อยเพียงไร คิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของเวลาทั้งหมด ผลผลิตจากการดำเนินการกิจกรรมดังกล่าวคืออะไร มีปริมาณและคุณภาพอย่างไร ซึ่งในส่วนหลังนี้จะโยงเข้ากับการตั้งค่าเป้าหมายผลผลิต

(2) คุณภาพงาน ประเมินตามมาตรฐานที่พึงจะเป็นสำหรับงานนั้นๆ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4.2 คุณลักษณะส่วนบุคคล (30 คะแนน)

เกณฑ์การการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 6 ระดับ ดังนี้

(1) ระดับดีเยี่ยม สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงสูงกว่าความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่ คะแนนร้อยละ 90.01 - 100 คะแนน

(2) ระดับดีมาก สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงสูงกว่าความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่ คะแนน ร้อยละ 74.01 - 90.00 คะแนน

(3) ระดับดี สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงได้ตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่ คะแนน ร้อยละ 60.51 - 74.00 คะแนน

(4) ระดับปานกลาง สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงต่ำกว่าตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เล็กน้อย โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่คะแนน ร้อยละ 47.01 – 60.50 คะแนน

(5) ระดับต้องปรับปรุง สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริง ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานต้องรีบปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนให้เป็นที่ไปตามเป้าหมาย โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่คะแนน ร้อยละ 33.51 - 47.00 คะแนน

(6) ระดับต่ำ สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในระดับที่ยอมรับไม่ได้ โดยได้รับผลการประเมินตั้งแต่คะแนน ร้อยละ 33.50 คะแนน หรือต่ำกว่า

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งสามารถนำมาเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

ฉัตรภรณ์ พุ่มแสงทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์วิธีการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย รวมทั้งศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์วิธีการประเมินฯ ระดับการให้การยอมรับ ระดับการนำผลการประเมินไปใช้ กระบวนการ/วิธีการประเมินผลการปฏิบัติการที่นำไปใช้จริง และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระดับความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินฯ และมีการนำวิธีการประเมินฯ ที่นำไปใช้จริงในระดับมาก การยอมรับเรื่องการประเมินฯ และการนำผลการประเมินไปใช้ในระดับปานกลาง ส่งผลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ และการปฏิบัติตามกระบวนการและวิธีการประเมินฯ ด้านหลักเกณฑ์การประเมินฯ พบว่า ข้อบ่งคับเกี่ยวกับการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยมหิดลสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 มากกว่าข้อบ่งคับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหิดลมีแนวทางในการลดปัญหาการร้องเรียนจากกลุ่มข้าราชการจึงจัดทำเป็นข้อบ่งคับให้สอดคล้องกับ ก.พ.อ. ส่วนจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัยใช้หลักเกณฑ์และข้อบังคับคนละฉบับ และใช้ระเบียบกับกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย จึงออกหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ของข้าราชการกับพนักงานมหาวิทยาลัยคนละฉบับ เมื่อเปรียบเทียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัยมหิดลและระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ทั้ง 2 แห่งมีรายละเอียดตามหลักการที่ระบุไว้เป็นส่วนใหญ่ เป็นแนวโน้มที่ดีว่าหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ มีรายละเอียดที่ครอบคลุมและชัดเจน ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินฯ สองแห่งมีลักษณะคล้ายกัน คือ แบบประเมิน ขั้นตอนการประเมิน ผู้ประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือน การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน การกำหนดหลักเกณฑ์กลาง การให้คะแนนการประเมิน และระยะเวลาการประเมิน และปัญหาที่แตกต่างกัน คือ มหาวิทยาลัยมหิดล มีปัญหาการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาบุคลากรยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร การประเมินสมรรถนะ คณะกรรมการประเมิน และคุณภาพการใช้ชีวิตของบุคลากร

สมมาศ บัวแก้ว (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินฯ ปัญหาของระบบประเมินฯ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การประเมินฯ พบว่า โรงพยาบาลมิชชั่นมีระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นการวัดผลลัพธ์ในการพัฒนาพนักงาน คณะกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์วางระบบในด้านหลักการและนโยบายในการประเมินในด้านต่าง ๆ คือ ระบบการประเมินฯ วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ผลการศึกษาพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก ปัญหาการประเมินฯ คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้สูงเกินไป การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการประเมินฯ 4 ด้าน คือ หลักการ นโยบาย วัดผลประเมิน และวิธีการประเมิน ข้อเสนอแนะในการศึกษา ควรนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาบุคคลจะส่งผลให้พนักงานเห็นความสำคัญของการประเมินฯ และการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ เพื่อให้มีโอกาสปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายตามภารกิจ วิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาล

จรรุญลักษณ์ ป้องเจริญ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษามาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล และเพื่อให้ได้คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล จากการศึกษาพบว่า มาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน คือ (1) ผลสัมฤทธิ์งานลำดับรองตามพันธกิจองค์กร ประกอบด้วย 4 มาตรฐานย่อย ได้แก่ 1.1 สมรรถนะประจำสายงาน 1.2 ผลสัมฤทธิ์งานลำดับรองงานบริการวิชาการ/การจัดการเรียนการสอน 1.3 ผลสัมฤทธิ์งานลำดับรองงานวิจัย/งานกิจการนักศึกษา/ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย และ 1.4 ผลสัมฤทธิ์งานลำดับรองงานพัฒนาองค์กร (2) สมรรถนะบริหาร (3) ผลสัมฤทธิ์งานบริการวิชาการ

(4) ผลสัมฤทธิ์งานวิจัย/ผลงานวิชาการ (5) ผลสัมฤทธิ์งานนวัตกรรม/งานสร้างสรรค์ (6) ผลสัมฤทธิ์งานกิจการนักศึกษา/ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทย และ (7) ผลสัมฤทธิ์งานการจัดการเรียนการสอน ในส่วนของกลุ่มการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 มาตรฐาน 63 ตัวชี้วัด โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นเพิ่มเติมว่าตัวแปรที่สังเกตได้จำนวน 17 ตัว จาก 47 ตัวที่เหลือจากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก สามารถนำกลับมาใช้เสริมมาตรการบางอย่างได้ด้วย ทั้งนี้ให้อยู่ตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนงาน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ สถาบันพระบรมราชชนกควรพิจารณามาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการวิทยาลัยพยาบาล ไปเป็นมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของอาจารย์ในสังกัดพระบรมราชชนก และควรนำมาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มากำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะของอาจารย์ในสังกัดพระบรมราชชนก

รัชณี โกศลวัฒน์ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ จังหวัดนครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มประชากรในการศึกษา คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานดูแลผู้ป่วยในทุกสาขาในโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วย ปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปีขึ้นไป จากการศึกษาพบว่า พยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย 32.4 ปี ร้อยละ 97.4 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่มีค่านิยมต่อวิชาชีพพยาบาลอยู่ในระดับดี ร้อยละ 84.3 มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 77.1 และมีความพึงพอใจในความรับผิดชอบมากที่สุด ร้อยละ 73.9 จากการศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า อายุ ประสบการณ์การทำงาน ความพึงพอใจในงานด้านปัจจัยจูงใจทุกด้าน ความพึงพอใจในด้านปัจจัยค้ำจุนเกี่ยวกับสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน เงินเดือนสวัสดิการ และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน พบว่า อายุ ค่านิยมต่อวิชาชีพและความพึงพอใจด้านปัจจัยจูงใจ สามารถอธิบายความผันแปรของการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้ ร้อยละ 16.9 ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ควรจัดให้พยาบาลวิชาชีพมีการหมุนเวียนเพื่อปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยที่ต้องใช้ทักษะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จัดอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัย ควรส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ จัดให้มีการศึกษาดูงาน จัดระบบการควบคุมการติดเชื้อที่มีประสิทธิภาพ และปลูกฝังค่านิยมต่อวิชาชีพ

สุภา เจริญภักดี (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการประเมินฯ ของข้าราชการครู โรงเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม และค้นหาแนวทางการพัฒนาการประเมินฯ ให้เหมาะสม ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการการประเมินฯ ของข้าราชการครู โรงเรียน

วัดอาวุธวิกสิตาราม คือการพัฒนางาน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมิน ใช้แบบสังเกตการสอนเป็นเครื่องมือในการประเมิน มีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินฯ มีการสรุปผลการประเมินของของข้าราชการครูรายบุคคล แจ้งผลการประเมินโดยประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน สภาพการปฏิบัติงานและการประเมินฯ เกี่ยวกับเนื้อหา ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับหน้าที่สอน งานพิเศษนอกเหนือจากงานสอน และคุณลักษณะส่วนตัว สภาพการปฏิบัติโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการประเมินฯ พบว่า มีปัญหา เกี่ยวกับการขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องเกณฑ์การประเมิน และขาดการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนา ส่วนแนวทางแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินฯ คือ ควรจัดประชุม เพื่อทำความเข้าใจเรื่องเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินให้เข้าใจตรงกัน โดยกำหนดตัวชี้วัดให้เป็นรูปธรรม และแนวทางการพัฒนาการประเมินฯ ให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ ประเมินผล การปฏิบัติงาน มีดังนี้ ด้านกระบวนการประเมินฯ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนา งานพัฒนาตนเอง และใช้ตัดสินใจเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ทำหน้าที่ประเมินควรประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน เพื่อนครู และตนเอง เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ควรใช้แบบสังเกต การสอน และแบบตรวจสอบรายการ ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ ควรจัดตั้งคณะกรรมการประเมินฯ จัดประชุมชี้แจงขั้นตอนและวิธีการต่าง ๆ รวบรวมผลการปฏิบัติงานของครู โดยประเมินจากเกณฑ์ที่ กำหนดไว้ ผลการประเมิน ควรสรุปผลและรายงานผลการปฏิบัติงานของครู แต่ละบุคคล สรุปเป็น สายชั้น และสรุปในภาพรวมทั้งโรงเรียน วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ ควรแจ้ง ด้วยวาจา และแจ้ง ประกาศให้ทราบทั่วกัน ระยะเวลาในการประเมิน ภาคเรียนละ 1 ครั้ง ด้านเนื้อหาสาระในการ ประเมินฯ ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ หน้าที่สอน ประเมินจากปริมาณการสอน คุณภาพการ สอน พฤติกรรมการสอนเน้นหลักสูตร ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานสอน และผลงานด้าน การสอน ส่วนงานพิเศษนอกเหนือจากงานสอน ประเมินจาก ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิด สร้างสรรค์ในงานพิเศษ และความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานพิเศษ และด้านคุณลักษณะ ส่วนตัว ประเมินจากการปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ ความรับผิดชอบ ความอดุสาหะ คุณธรรม จริยธรรม ความประพฤติและการรักษาวินัย ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ควรมีการกำหนด วัตถุประสงค์ร่วมกันในการประเมินฯ เมื่อผลการประเมินเป็นที่ยอมรับจึงนำผลไปประกอบการ พิจารณาความดีความชอบต่อไป ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร มีการ จัดการประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในการประเมินฯ ควรดำเนินการตามขั้นตอนและเกณฑ์ที่กำหนดโดยไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการ ประเมิน ควรมีการรวบรวมผลการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโดยมีการจัดเก็บเป็นข้อมูล สารสนเทศแต่ละบุคคล เพื่อดูการพัฒนาในการประเมินครั้งต่อไป ในการแจ้งผลการประเมินควรเป็น ข้อมูลที่ชัดเจนโดยสรุปผลในภาพรวมทั้งโรงเรียนเพื่อหาแนวทางการพัฒนาร่วมกัน

กฤษณา พร้อมศรีทอง สุพิน หิรัณยะวสิต และเบญจวรรณ ประจวบลาภ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการประเมินผลงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข สาย ค) : ศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า รายละเอียดของหน้าที่แต่ละตำแหน่งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กลุ่มสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นไปตามเนื้องานที่ระบุไว้ในกองการเจ้าหน้าที่ เมื่อศึกษาถึงหน้าที่และความรับผิดชอบที่ปฏิบัติจริงพบว่า บุคลากรส่วนมากสังกัดงานบริหารและธุรการ เมื่อเปรียบเทียบกับงานตามโครงสร้างคณะที่จัดให้กับภาระงานที่ปฏิบัติจริง พบว่า งานตามโครงสร้างที่บุคลากรดำรงอยู่ตรงกับตำแหน่งงานและภาระงานที่ปฏิบัติ โดยภาระงานที่ปฏิบัติส่วนใหญ่มีทั้งงานในตำแหน่งและนอกเหนือจากงานหน้าที่เกณฑ์การประเมินฯ ของบุคลากร พบว่า เกณฑ์ที่นำมาใช้ คือ เกณฑ์ที่กำหนดเป็นระเบียบของคณะ โดยยึดกฎระเบียบและเกณฑ์การประเมินของข้าราชการพลเรือนสามัญ (ก.พ.) และใช้เกณฑ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในข้อกำหนดว่าด้วยการประเมินผลบุคลากรของมหาวิทยาลัยเป็นส่วนประกอบ สำหรับทัศนคติต่อการประเมินฯ พบว่า 1. ด้านวิธีการประเมินฯ อาทิ การกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น บุคลากรเห็นด้วยในระดับมาก การประเมินฯ 2 ครั้ง/ปี เพื่อประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือน และประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้มีความเหมาะสม และการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น 2. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน พบว่า เรื่องที่ผู้รับการประเมินทราบถึงผลการประเมินในแต่ละครั้งจะช่วยให้ผู้รับการประเมินได้แนวทางพัฒนาตนเองดีขึ้น เมื่อองค์กรมีระบบการประเมินผลทำให้ผู้รับการประเมินมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น การที่องค์กรมีระบบการประเมินฯ ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลได้จริง และผลการประเมินในหน่วยงานเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานจริง บุคลากรเห็นด้วยในระดับปานกลาง 3. ด้านความเป็นธรรม ความไม่แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาจะบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินไว้อย่างสม่ำเสมอ การที่หน่วยงานกำหนดให้มีการประเมินฯ ในบางครั้ง ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน การประเมินฯ จะช่วยให้การเลื่อนตำแหน่งการขึ้นเงินเดือนมีความยุติธรรม และวิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินดีพอสมควร บุคลากรเห็นด้วยในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ ควรกำหนดวิธีการประเมินฯ ให้ชัดเจน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินควรกำหนดให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะของผู้ถูกประเมิน ควรให้ผู้รับการประเมิน ประเมินอย่างมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐานการประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดการยอมรับเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ สำหรับผลการประเมิน ควรจัดการให้ตรวจสอบและชี้แจงได้ และควรจัดหาช่องทางให้บุคลากรเสนอความเห็นได้หลายช่องทาง

สลิลลา มารยาท (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

ระบบการประเมินฯ ของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ปฏิบัติงานในที่ทำการเขตวัดเลียบ ศึกษาการรับรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ของผู้ประเมินผลและผู้รับการประเมินผล และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินฯ พบว่า ระบบการประเมินฯ ของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และกลยุทธ์ขององค์กร และพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ปฏิบัติงานในที่ทำการเขตวัดเลียบมีความเชื่อมั่นการยอมรับในระบบการประเมินฯ และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับมาก ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ของพนักงานการไฟฟ้าที่ปฏิบัติงานในที่ทำการเขตวัดเลียบส่งผลต่อความเชื่อมั่น และการยอมรับในระบบการประเมินฯ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ข้อเสนอแนะในการศึกษาให้ความสำคัญในการตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบการประเมินฯ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินให้มีประสิทธิภาพ และควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการประเมินฯ ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เนื่องจากความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้การประเมินฯ และนำผลการประเมินฯ ไปใช้ประโยชน์ได้จริง

อลงกรณ์ มีสุทธา (2532) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงาน กฟผ. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและการประเมินฯ ในระดับปานกลาง และมีความรู้ความเข้าใจระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน การปฏิบัติงานมีพฤติกรรมแบบอำนาจนิยมในระดับปานกลาง และพฤติกรรมแบบอำนาจนิยมระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน การยอมรับความสำคัญของการประเมินฯ พนักงาน กฟผ. มีความคิดเห็นไม่ความแตกต่างในการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินระหว่างกลุ่มผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินฯ พนักงาน กฟผ. ส่วนใหญ่เห็นว่าความเหมาะสมระดับปานกลางแบบฟอร์มและปัจจัยที่ใช้ในการประเมินฯ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่า มีความเหมาะสม และบางส่วนเห็นว่าควรปรับปรุง สิ่งที กฟผ. ควรดำเนินการ คือ ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดวิธีการ และกระบวนการประเมินฯ ส่งเสริมประชาธิปไตยด้วยการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น และปรับปรุงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ใช้เป็นเกณฑ์การประเมิน แบบฟอร์มในการประเมิน และการแจ้งผลการประเมินให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

พรพิมล สุวรรณิก (2533) ได้ศึกษาเรื่อง ทักษะคติของข้าราชการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า หน่วยงานภายในในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีหลักเกณฑ์และวิธีการเหมือนกันมี

วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาความดีความชอบ มีการประเมินคุณภาพงาน ปริมาณงาน และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน มีผู้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาไม่ค่อยทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน เพราะไม่มีการเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีการมีส่วนร่วมในการประเมินฯ ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมิน ทั้งปริมาณและคุณภาพ และคุณลักษณะในการทำงาน แม้ว่าข้าราชการไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินฯ ตามแผนงานเท่าที่ควร นอกจากนี้ข้าราชการยังมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินฯ เห็นประโยชน์ของการปฏิบัติงาน เช่น การพัฒนาตนเอง การปรับปรุงงานให้ดีขึ้น นอกจากใช้เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว ส่วนวิธีการประเมินข้าราชการยังไม่พึงพอใจต่อการประเมินฯ และเห็นว่าเป็นสิ่งที่ทำให้สัมพันธ์ภาพภายในหน่วยงานไม่ดี กล่าวคือ แบบฟอร์มการประเมินฯ ไม่ได้ระบุสิ่งที่จะประเมินลงไปให้แน่ชัด และผู้บังคับบัญชาให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการประเมินฯ น้อยเกินไป ผู้ศึกษาได้เสนอให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงให้ผู้รับการประเมินทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการประเมิน เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินอย่างถูกต้อง และนำไปสู่การยอมรับมากขึ้น ส่วนวิธีการประเมินผลและผลย้อนกลับของการประเมินฯ นั้น ข้าราชการยังมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีต่อสภาพภูมิหลังทางสังคมและสภาพการทำงานที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับการประเมินฯ ได้แก่ ปัจจัยในเรื่องเพศ มีความสัมพันธ์กับทัศนคติด้านประโยชน์ของการประเมินฯ และปัจจัยในเรื่องตำแหน่งทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติเกี่ยวกับวิธีการประเมินผล และผลย้อนกลับของการประเมินฯ นอกจากนี้ยังพบว่า ข้าราชการที่มีส่วนร่วมในการประเมินฯ มักจะมีทัศนคติในทางบวกเกี่ยวกับการประเมินผลและผลการประเมิน ในทางตรงกันข้ามข้าราชการที่ประเมินตนเองสูงกว่าผลการประเมินได้รับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา มักจะมีทัศนคติในทางลบเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานจริงที่ต่ำกว่าการประเมินตนเอง

อารียา กัลยาวิมลพิงศ์ (2530) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัญหาของการประเมินฯ ของข้าราชการกรุงเทพมหานคร มีหลายประการ คือ 1. ระบบวิธีการประเมิน อาทิ แบบฟอร์มไม่ดี ขาดมาตรฐาน การปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง และขาดคู่มือในการประเมิน เป็นต้น 2. ผู้บริหารระดับสูง ไม่เห็นความสำคัญ ไม่เชื่อผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และไม่ต้องการถูกจำกัดสิทธิในการตัดสินใจของตน 3. ผู้ประเมิน มีอคติลำเอียง เกณฑ์มาตรฐานของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันเป็นจำนวนมาก ผู้ประเมินขาดความตั้งใจในกาประเมิน และผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจเป็นส่วนน้อย 4. ผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าจะได้รับความยุติธรรมในการประเมิน นอกจากนี้ผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับความจริง หรือต่อต้านผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นส่วนน้อย โดยปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ปัญหาจากผู้ประเมิน ที่ต้องใช้วิจารณญาณของตน เนื่องจากขาดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินฯ จากการขาดมาตรฐานการปฏิบัติงานประกอบกับการขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ

และวิธีการประเมินฯ และมีพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติแบบอำนาจนิยม จึงเป็นสาเหตุให้ข้าราชการทุกฝ่ายไม่ยอมรับและเห็นความสำคัญของการประเมิน และไม่ได้นำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การที่ข้าราชการทุกฝ่ายไม่ยอมรับและเห็นความสำคัญของการประเมินฯ ส่วนหนึ่งเกิดจากความรู้อย่างน้อย ความเข้าใจการประเมินฯ มีน้อย และมีพฤติกรรมแบบอำนาจนิยมสูง ดังนั้นการยอมรับและเห็นความสำคัญของการประเมินฯ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความรู้ความเข้าใจในการประเมินฯ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมแบบอำนาจนิยม ผู้ศึกษาได้เสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางให้การประเมินฯ ของข้าราชการกรุงเทพมหานครบรรลุผลสำเร็จ ดังนี้ ฝ่ายที่รับผิดชอบด้านงานบุคคล เช่น กองการเจ้าหน้าที่ ต้องทำให้ข้าราชการทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ หลักการ วิธีการ กระบวนการประเมินฯ ซึ่งอาจทำโดยการจัดประชุมชี้แจง สอดแทรกไว้ในโครงการฝึกอบรม เป็นต้น นอกจากนี้ควรพิจารณาทบทวนร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดจากการนำการประเมินฯ ไปใช้ และหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง เพื่อลดการใช้วิจารณ์ส่วนตัวของผู้ประเมิน และจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยมลดลง

นฤมล อางสาคร (2528) ศึกษาเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งมีการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ภายในองค์กรเพื่อพิจารณาบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาเลื่อนเงินเดือน และพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งการวางระบบการประเมินฯ ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เป็นไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการประเมิน ผู้บริหารให้ความสำคัญ ยอมรับให้นำการประเมินมาใช้ในองค์กร มีการกำหนดแบบฟอร์ม วิธีการ เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนดเป็นระเบียบคำสั่งให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตาม และมีการติดตามผลหลังจากการประเมินฯ การมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ที่ชัดเจนเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอกับการสร้างระบบการประเมินฯ ให้ประสบความสำเร็จ พนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยต้องมีความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ดีต่อการประเมินฯ ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจทัศนคติของพนักงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ที่มีต่อระบบการประเมินฯ พบว่า สถานภาพส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินฯ อย่างไรก็ตามระบบการประเมินฯ ของ ททท. ไม่บรรลุผลสำเร็จตามหลักการที่วางไว้ ทั้งนี้เพราะมีข้อจำกัดหลายด้าน คือ ไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เป็นพีระมิดและข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินฯ ยังไม่เป็นที่ยอมรับ แบบฟอร์มการประเมินยังไม่ละเอียด และไม่สามารถป้องกันการประเมินโดยอคติได้ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมรับทราบปัญหาการจัดการจัดระบบประเมินตั้งแต่แรก

ส่งผลต่อการเห็นความสำคัญของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานลดลง การให้คะแนนการปฏิบัติงาน แตกต่างกันระหว่างผู้ประเมินแต่ละคน แต่ละหน่วยงาน ทำให้การประเมินฯ เกิดความไม่เท่าเทียม ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินฯ และมีการใช้อคติส่วนตัว มิได้ประเมินตามข้อเท็จจริงของผลการปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ส่งผลให้การประเมินไม่ตรงตามข้อเท็จจริง ไม่ถูกต้อง และไม่เป็นธรรม ผู้ถูกประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินฯ เพราะมองว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก มีทัศนคติที่ไม่มั่นใจต่อผู้บังคับบัญชาที่ประเมิน และไม่มั่นใจว่าจะสามารถนำผลการประเมินไปใช้ได้จริง พนักงาน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เห็นด้วยในการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และโยกย้ายพนักงาน แต่ยังไม่เชื่อถือว่าจะสามารถนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินได้จริง เนื่องจากลักษณะโครงสร้างองค์การแบบพีระมิด ข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณ รวมถึงหลักเกณฑ์ยังไม่เป็นที่ยอมรับ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมรับทราบปัญหาการจัดการระบบประเมินตั้งแต่เริ่มแรก จึงส่งผลให้ ความสำคัญและคุณค่าของระบบการประเมินฯ ลดลง จึงควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินฯ ให้ชัดเจน และเพื่อเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมินแก่พนักงาน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และควรมีการฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ จะนำระบบไปใช้จริง

องอาจ นัยวัฒน์, นิภา ศรีไพโรจน์, ดวงใจ สีเขียว และนพวรรณ ศรีเกตุ (องอาจ นัยวัฒน์ และคณะ, 2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยใช้ตัวชี้วัดสำคัญรายบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการประเมินฯ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อพัฒนาระบบการประเมินฯ และเพื่อประเมินคุณภาพของระบบการประเมินฯ ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษาพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันมี 2 ระบบ แยกตามสถานภาพการเป็นข้าราชการพลเรือนและพนักงานมหาวิทยาลัย โดยทั้ง 2 ระบบขาดเกณฑ์การให้คะแนนประเมินผลอย่างเป็นปรนัย เป็นผลให้คะแนนจากผู้ประเมินต่างคน/ชุด ผันแปรและคลาดเคลื่อนสูง และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าระบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นด้วยตัวชี้วัดรายบุคคลที่ถูกถ่ายทอดจากตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับคณะ ภายใต้ฐานคิดการประเมินระบบเดียวและเน้นพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นระบบที่มีคุณภาพ การศึกษานี้ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการตามมุมมองสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้ในระบบการประเมินฯ ของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นใหม่ ผู้บริหาร/นักวิชาการของคณะครุศาสตร์ และส่วนงานอื่นๆ อาจนำไปเป็นจุดเริ่มต้นในการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในส่วนงานของตนให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น โดยควรคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรมองค์กรด้วย ควรมีการศึกษาสัดส่วนค่าน้ำหนักระหว่างองค์ประกอบการประเมินฯ 3 ด้าน คือ ผลการปฏิบัติงานกับสมรรถนะหลักขององค์กร และสมรรถนะหลักของการปฏิบัติงาน

ควรมีการศึกษาว่าสัดส่วนค่าน้ำหนักในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันควรเป็นเท่าใด จึงมีความเหมาะสมตรงกับสภาพจริงของบุคลากรผู้เข้ารับการประเมินแต่ละกลุ่ม และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพและประสิทธิผลระหว่างการประเมินฯ ที่ใช้ตัวชี้วัดรายบุคคล (Individual KPIs Approach) และตัวชี้วัดรายกลุ่ม (Collaborative or Group KPIs Approach) แต่ละวิธีต่างมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ผู้บริหารควรสื่อสารและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินฯ ตามตัวชี้วัดรายบุคคลร่วมกับบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นระหว่างกัน

ยุพาพัฒน์ บุพศิริ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความคิดเห็นต่อการประเมินฯ และแนวทางในการพัฒนาการประเมินฯ ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม ผลการศึกษาพบว่า พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม มีความคิดเห็นต่อการประเมินฯ ในภาพรวมระดับปานกลาง ความคิดเห็นต่อการประเมินฯ ของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และขนาดองค์กรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

บุญทนาการ พรหมภักดี และประภฤติยา ทักษิโณ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค : การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด มีวัตถุประสงค์เพื่อ สังเคราะห์และสังเคราะห์การประเมิน และประเมินประสิทธิภาพของการประเมินประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด การประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา และแนวคิด Balanced Scorecard ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการพัฒนาระบบ คือ ปัจจัยนำเข้า วัตถุประสงค์ในการประเมินฯ หน้าที่ ความรับผิดชอบ วิธีการ เครื่องมือและผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินฯ ช่วงเวลาของการประเมินฯ และการนำผลไปใช้ กระบวนการการประเมินฯ ตามแนวคิด Balanced Scorecard และการประเมินเสริมพลังอำนาจ จัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามแนวทางการประเมินที่อิงวัตถุประสงค์ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา และแนวทางการประเมินเสริมพลังอำนาจ ผลผลิตของระบบการประเมินฯ คือ คะแนนการประเมินฯ บุคลากรการสะท้อนกลับของข้อมูลย้อนกลับ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล จุดเด่นและจุดด้อยของระบบการประเมิน ผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยระบบสามารถจำแนกความแตกต่างของผลการประเมินการปฏิบัติงาน และมีความสอดคล้องกับกลุ่มรู้ซัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินอยู่ในระดับมากทุกด้าน การสะท้อนกลับข้อมูลย้อนกลับ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับประเมินผลการปฏิบัติงานมีการสื่อสารเกี่ยวกับช่องว่างสมรรถนะ และการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล และประสิทธิภาพของระบบการประเมินฯ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบการประเมินฯ อยู่ในระดับมากทุกมาตรฐาน

2.6 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบการประเมินฯ และหาแนวทางในการ ปรับปรุงระบบการประเมินฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอระเบียบวิธีการศึกษา ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หมวดเงินอุดหนุนและหมวดเงินรายได้ จำนวน 3,827 คน (ที่มา : สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ข้อมูล ณ ตุลาคม 2563) จำแนกตาม ตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงข้อมูลพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติงาน จำแนกตามหมวดค่าตอบแทน

ส่วนงาน	ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	
	หมวดเงินอุดหนุน	หมวดเงินรายได้
คณะแพทยศาสตร์	312	186
คณะเภสัชศาสตร์	60	23
คณะรัฐศาสตร์	38	23
คณะวิทยาศาสตร์	157	80
คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา	1	26
คณะวิศวกรรมศาสตร์	104	94
คณะศิลปกรรมศาสตร์	13	17

ตารางที่ 2 แสดงข้อมูลพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จำแนกตามหมวดค่าตอบแทน (ต่อ)

ส่วนงาน	ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	
	หมวดเงินอุดหนุน	หมวดเงินรายได้
คณะเศรษฐศาสตร์	26	51
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	21	35
คณะสหเวชศาสตร์	10	42
คณะสัตวแพทยศาสตร์	113	114
คณะอักษรศาสตร์	33	66
บัณฑิตวิทยาลัย	27	52
วิทยาลัยประชากรศาสตร์	11	-
วิทยาลัยปิโตรเลียมและปิโตรเคมี	27	5
วิทยาลัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข	23	12
สถาบันการขนส่ง	5	5
สถาบันไทยศึกษา	1	2
สถาบันนวัตกรรมการบูรณาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	-	-
สถาบันภาษา	32	16
สถาบันวิจัยทรัพยากรทางน้ำ	5	7
สถาบันวิจัยเทคโนโลยีชีวภาพและวิศวกรรมพันธุศาสตร์	15	1
สถาบันวิจัยพลังงาน	6	4
สถาบันวิจัยโลหะและวัสดุ	18	-
สถาบันวิจัยสภาวะแวดล้อม	10	6
สถาบันวิจัยสังคม	13	1
สถาบันเอเชียศึกษา	11	12
สำนักการทะเบียน	28	5
สำนักงานมหาวิทยาลัย	294	529
สำนักงานวิทยทรัพยากร	77	3
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	13	24
สำนักวิชาทรัพยากรการเกษตร	2	25
รวมทั้งหมด	1,869	1,854

โดยการศึกษานี้แบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- (1) กลุ่มผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ใช้การสัมภาษณ์)
- (2) กลุ่มผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติงาน (ใช้แบบสอบถาม)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มผู้บริหารส่วนงาน จำนวน 10 คน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ จำนวน 10 คน และกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม คือ กลุ่มผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 362 คน ซึ่งได้มาจากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของ Taro Yamane กำหนดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ($e = 0.05$) เพื่อให้ผู้ศึกษาสามารถเลือกขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

กำหนด n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

N = พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างซึ่งกำหนดให้มีค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

เมื่อแทนค่าสูตรก็จะไดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ

$$\begin{aligned} n &= \frac{86,880}{1 + (86,880)(0.05)^2} \\ &= 362 \end{aligned}$$

ดังนั้น จากสูตรการคำนวณ จำนวนพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีจำนวนทั้งสิ้น 3,827 คน ซึ่งจำนวนตัวอย่างกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ที่เหมาะสมในการศึกษานี้ คือ 362 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความคงที่ ผู้ศึกษาจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างเป็น 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกแบบตามสะดวก (convenience sampling) ตามจำนวนที่กำหนดไว้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) โดยใช้เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantity Methodology) ควบคู่กับเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Methodology) เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นรอบด้านสำหรับการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากที่สุด ดังนี้

3.2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ควบคู่กับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) กำหนดแนวคำถามสัมภาษณ์เป็นโครงสร้างหัวข้อการสนทนาไว้ล่วงหน้า (สุภางค์ จันทวานิช, 2553) เพื่อให้ทราบถึงหลักเกณฑ์ วิธีการ ออกแบบ และแนวคิดของระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีลักษณะคำถามปลายเปิด (Open ended) โดยมีประเด็นคำถาม ดังนี้

กลุ่มผู้บริหารส่วนงาน ใช้ประเด็นคำถาม ดังนี้

(1) ผู้บริหารทราบหลักเกณฑ์การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการหรือไม่ และมีความเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างไร

(2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร

(4) ระบบการประเมินที่ใช้ในปัจจุบันมีมาตรฐาน/หลักประกันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

(5) มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง

(6) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรค อย่างไร

(7) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต

กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ประเด็นคำถาม ดังนี้

(1) หลักเกณฑ์การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็นอย่างไร และสาเหตุที่ใช้หลักเกณฑ์ 70:30 (ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน + คุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล) มีความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร

(2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในเรื่องการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานภายในส่วนงานหรือไม่ อย่างไร

(4) ท่านคิดว่าระบบการประเมินที่ใช้ในปัจจุบันมีมาตรฐาน/หลักประกันความถูกต้องที่สร้างความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความเชื่อมั่นและยอมรับผลการประเมิน หรือไม่ อย่างไร

(5) ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และมหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรค หรือไม่ อย่างไร

(7) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3.2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้มีความครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษา รูปแบบของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิด (Closed-end Question) มีคำตอบแบบเลือกตอบ (Check List) และเป็นคำถามปลายเปิด (Open-end Question) โดยคำถามในแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อเก็บข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามปลายปิด (Closed-end Question) มีคำตอบแบบเลือกตอบ (Check List) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดคำตอบให้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์เป็นสถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยมีการ

วิเคราะห์ผลแบบแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) มีคำถามจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนงาน ระดับตำแหน่ง ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และอายุงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อเก็บข้อมูลด้านการรับรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน² เป็นคำถามปลายปิด (Closed-end Question) มีคำตอบแบบเลือกตอบ (Check List) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดคำตอบให้ สถิติที่ใช้วิเคราะห์เป็นสถิติแบบพรรณนา (Descriptive Statistic) โดยมีการวิเคราะห์ผลแบบแจกแจงความถี่ (Frequency) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และร้อยละ (Percentage) กำหนดระดับมาตราส่วนของคำตอบที่เป็นความคิดเห็นเป็น 2 ระดับ มีคำถามจำนวน 15 ข้อ โดยแบ่งตามเนื้อหาจากกรอบแนวคิดในการศึกษาตามจำนวนข้อในจำนวนเท่ากัน ได้แก่ ข้อ 1-5 เป็นคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) ข้อ 6-10 เป็นคำถามเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล (Trait and Behavior) ข้อ 11-15 เป็นคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบคะแนน ผู้ศึกษาเลือกใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยกำหนดคำตอบเป็น 2 คำ คือ “ใช่” เท่ากับ 1 คะแนน และ “ไม่ใช่” เท่ากับ 0 คะแนน การคิดคะแนน ดังนี้

การแปลความหมายของคะแนน ผู้ศึกษาได้กำหนดระดับคะแนนเป็น 3 ระดับ ดังนี้

11 - 15 คะแนน	มีความรู้และความเข้าใจมาก
6 - 10 คะแนน	มีความรู้และความเข้าใจปานกลาง
1 - 5 คะแนน	มีความรู้และความเข้าใจน้อย

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร เพื่อเก็บข้อมูลด้านความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินฯ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นคำถามปลายปิด (Closed-end Question) มีคำตอบแบบเลือกตอบ (Check List) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่กำหนดคำตอบให้ โดยมีการวิเคราะห์

² ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ข้อ 8 ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย โดยให้ครอบคลุมการประเมินผลผลิต (ปริมาณงานและคุณภาพงาน) และคุณลักษณะส่วนบุคคล

ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) กำหนดระดับมาตราส่วนของคำตอบที่เป็นความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ มีคำถามจำนวน 15 ข้อ โดยแบ่งตามเนื้อหาจากกรอบแนวคิดในการศึกษาตามจำนวนข้อในจำนวนเท่ากัน ได้แก่ ข้อ 1-5 เป็นคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อ 6-10 เป็นคำถามเกี่ยวกับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และข้อ 11-15 เป็นคำถามเกี่ยวกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

รูปแบบคะแนน ผู้ศึกษาใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยประยุกต์การวัดคะแนนตามแบบมาตราวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดระดับมาตราส่วนของคำตอบที่เป็นความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ผู้ศึกษาใช้การจัดระดับคะแนนโดยใช้การคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น เป็น 3 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของแต่ละอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ระดับคะแนนสูงสุด} - \text{ระดับคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{3} \\ &= 1.33 \end{aligned}$$

ซึ่งระดับคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากการแบ่งข้างต้น สามารถแบ่งระดับความคิดต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ดังนี้

3.67 - 5.00 คะแนน	มีความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับมาก
2.34 - 3.66 คะแนน	มีความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับปานกลาง
1.00 - 2.33 คะแนน	มีความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับน้อย

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนา และปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเก็บข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เป็นคำถามปลายเปิด (Open-end Question) จำนวน 2 ข้อ

สรุปประเด็นคำถามในแบบสอบถาม (Questionnaire) ตามกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงประเด็นคำถามจากกรอบแนวคิด กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการเก็บข้อมูล

ประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิด	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการเก็บข้อมูล
1. การรับรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน - การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน - การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล - เกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	แบบสอบถาม (วิธีเชิงปริมาณ)
	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินฯ	การสัมภาษณ์ (วิธีเชิงคุณภาพ)
2. ความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินฯ	การสัมภาษณ์ (วิธีเชิงคุณภาพ)
3. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินฯ	การสัมภาษณ์ (วิธีเชิงคุณภาพ)
4. ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	แบบสอบถาม (วิธีเชิงปริมาณ)
	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินฯ	การสัมภาษณ์ (วิธีเชิงคุณภาพ)
5. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ	พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	แบบสอบถาม (วิธีเชิงปริมาณ)
	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินฯ	การสัมภาษณ์ (วิธีเชิงคุณภาพ)

ประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิด	กลุ่มตัวอย่าง	วิธีการเก็บข้อมูล
6. ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	แบบสอบถาม (วิธีเชิงปริมาณ)
	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินฯ	การสัมภาษณ์ (วิธีเชิงคุณภาพ)
7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	แบบสอบถาม (วิธีเชิงปริมาณ)
	ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินฯ	การสัมภาษณ์ (วิธีเชิงคุณภาพ)

3.3 วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงรายละเอียดเพื่อให้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

3.3.2 ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดในการศึกษา

3.3.3 สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของภาษา เนื้อหาของแบบสอบถาม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และปรับปรุงแก้ไขตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.3.4 ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ดำเนินการปรับปรุงตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา มาตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน ได้แก่

(1) รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา

ผู้ช่วยคณบดีงานสัมพันธ์องค์กรภายนอก, ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต (หลักสูตรนานาชาติ) และอาจารย์ประจำภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(2) รองศาสตราจารย์ ดร.นฤมล ทับจุมพล

รองผู้อำนวยการสถาบันเอเชียศึกษา (ฝ่ายวิจัย) และอาจารย์ประจำภาควิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(3) รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพันธ์ ไส้ประกอบทรัพย์
อาจารย์ประจำภาควิชาการปกครอง คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(4) รองศาสตราจารย์ ดร.วชิระ บุญเนตร
อาจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(5) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วารุณี ปัทมะคังข์
รองผู้อำนวยการ ศูนย์ทดสอบทางวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ
อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาตะวันตก คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เกษียณอายุ)

(6) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฟื่องอรุณ ปรีดีติติก
ประธานสาขาวิชาพัฒนศึกษา และอาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการ
และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(7) ดร.มนัสชนก สุรัชย์กุลวัฒนา
ผู้จัดการโครงการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ สถาบันเอเชียศึกษา จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

จากนั้นนำความคิดเห็นที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์หาค่าความ
สอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-
Objective Congruence หรือ IOC) ดังนี้

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา
กำหนด ΣR = ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R = คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การให้คะแนน

+1 คำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา

0 ไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา

-1 คำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา

เกณฑ์การแปลความหมาย

ค่า IOC ≥ 0.50 คำถามนั้นตรงกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา

ค่า IOC ≤ 0.50 คำถามนั้นไม่ตรงกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ มีค่าเฉลี่ยของค่าความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) โดยแบบสอบถามมีค่า IOC เท่ากับ 0.833 และแบบสัมภาษณ์มีค่า IOC เท่ากับ 0.905 และนำข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป มาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา

3.3.5 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ เพื่อเป็นการประเมินผลความใช้ได้ (Validity) ของคำถาม (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552) นำแบบสอบถามทดลองกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) ของ Cronbach's Alpha (ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2556)

โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha coefficient; α) ซึ่งประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาได้มีการพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ดังนี้

เกณฑ์ในการแปลความหมายระดับความเที่ยงของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)

มากกว่า 0.9	ดีมาก
มากกว่า 0.8	ดี
มากกว่า 0.7	พอใช้
มากกว่า 0.6	ค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ต่ำ
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5	ไม่สามารถรับได้

ในการหาค่าความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha coefficient) ที่ค่าระดับความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.920 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับเกณฑ์ดีมาก หมายถึง แบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้

3.3.6 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

ปรับปรุงและแก้ไขแบบสอบถามตามข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญให้ถูกต้องสมบูรณ์ ก่อนสร้างแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.4 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน ผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

3.4.1 ขั้นตอนที่ 1 ทำหนังสือจากคณะรัฐศาสตร์ถึงคณบดี/ผู้อำนวยการ คณะ/วิทยาลัย/สถาบันวิจัย และหัวหน้าส่วนงานต่าง ๆ ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากบุคลากรสังกัดคณะ/วิทยาลัย/สถาบันวิจัย/สำนักงานต่าง ๆ ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.4.2 ขั้นตอนที่ 2 ทำหนังสือจากคณะรัฐศาสตร์ถึงรองอธิการบดี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร, ผู้ช่วยอธิการบดี งานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร และผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และคณบดี/ผู้อำนวยการ คณะ/วิทยาลัย/สถาบันวิจัย ภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อขอสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

3.4.3 ขั้นตอนที่ 3 ผู้ศึกษาแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูล และประโยชน์ของการศึกษาเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามเข้าใจและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องและครบถ้วน จำนวน 370 ชุด

3.4.4 ขั้นตอนที่ 4 ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามทั้งหมด 370 ชุด และสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงลึก เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีลำดับการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

3.5.1 การวิเคราะห์เอกสาร

วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) บทความ งานวิจัย รวมถึงการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา และประยุกต์ใช้ในการศึกษานี้อย่างเหมาะสมต่อไป

3.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อหาคำตอบตามกรอบแนวคิดในการศึกษา

3.5.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows เพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้ในการอธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และเพื่อหาค่าเฉลี่ยระดับความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับระบบการประเมินฯ การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กร และหาค่าสถิติอ้างอิงเพื่อหาความสัมพันธ์ของความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ กับความเชื่อมั่น และการยอมรับในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient: r)

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการตอบแบบสอบถาม มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จำแนกประเภท และจัดระบบของข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ว่าระบบการประเมินฯ

ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย และมีประสิทธิภาพสำหรับการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปัจจุบัน หรือไม่ อย่างไร

3.6 จริยธรรมในการวิจัย

3.6.1 จริยธรรมในการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาเรื่อง “การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบจริยธรรมในการวิจัยไว้ 3 ประเด็น ดังนี้

3.6.1.1 ประเด็นของผู้ศึกษา

(1) ผู้ศึกษาจะมีความซื่อสัตย์ทางวิชาการ โดยจะไม่นำเอาผลงานทางวิชาการของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง จะให้เกียรติและอ้างถึงบุคคลหรือแหล่งของข้อมูลที่ได้มานำมาใช้ ประกอบหรืออ้างอิงในการศึกษา

(2) ผู้ศึกษาจะส่งสมความรู้ ค้นคว้า และหาข้อมูล เพื่อให้ตนเองมีความรู้พื้นฐานในสาขาวิชาที่ทำการศึกษาอย่างเพียงพอ เพื่อให้ผลงานทางวิชาการที่ออกมามีคุณภาพมากที่สุดและเพื่อให้เกิดการตีความที่มีความถูกต้อง ไม่สร้างความเสียหายต่อการศึกษา

(3) ผู้ศึกษามีอิสระทางความคิด และในทุกขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ผู้ศึกษาจะดำเนินการอย่างปราศจากอคติ เนื่องจากผู้ศึกษาตระหนักว่าอคติจะส่งผลให้เกิดการบิดเบือนข้อมูลหรือข้อเท็จจริง และจะส่งผลเสียต่อข้อค้นพบในการศึกษา

3.6.1.2 ประเด็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะได้รับคำชี้แจงจากผู้ศึกษาและให้ความยินยอมก่อนที่จะให้สัมภาษณ์ด้วยความสมัครใจ ปราศจากการบังคับจากผู้ศึกษา และผู้ศึกษาจะรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลสำคัญอย่างดีที่สุด ไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือข้อมูลที่ถูกผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ยินยอม

3.6.1.3 ประเด็นการนำเสนอข้อมูล

เนื่องจากข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีข้อมูลที่เป็นการแสดงถึงความคิดเห็น ทศนคติส่วนบุคคล และความรู้สึกรู้สึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และเป็นข้อพึงระวังในการเปิดเผยชื่อ และข้อมูลส่วนบุคคลในการนำเสนอผลงาน ดังนั้นในการดำเนินการเสนอผลการศึกษา ผู้ศึกษาจะกำหนดนามสมมติแทนชื่อ และจะไม่มีการเปิดเผยตำแหน่ง และส่วนงานที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสังกัดอยู่โดยเด็ดขาด

3.6.2 การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

นอกเหนือจากการกำหนดกรอบจริยธรรมในการวิจัยแล้ว เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแบบผสม เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม ดังนั้นจึงมีการรายงานข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งนี้ผู้ศึกษาจึงได้มีความตระหนักถึงการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ และป้องกันผลกระทบที่อาจจะเป็นการล่วงละเมิดสิทธิของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกราย ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

3.6.2.1 ผู้ศึกษาดำเนินการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการวิจัยให้แก่ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญทราบเป็นการล่วงหน้า ได้แก่ รายละเอียดโดยย่อของงานวิจัย วัตถุประสงค์ การวิจัย

3.6.2.2 ผู้ศึกษาให้ความเคารพในการตัดสินใจของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยก่อนการดำเนินการ สัมภาษณ์ ผู้ศึกษาจะได้ชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทราบถึงสิทธิในการเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ด้วยความสมัครใจ อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถไม่ตอบคำถาม ยุติการให้สัมภาษณ์ หรือสามารถ

ถอนตัวจากการเข้าร่วมการวิจัยได้ทุกเมื่อ หากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความต้องการหรือมีความขัดข้องประการใด โดยไม่มีการบังคับ

3.6.2.3 ผู้ศึกษาตระหนักในการเก็บรักษาความลับของข้อมูล ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลจะอยู่ในรูปของสรุปผลการศึกษาเท่านั้น และหลีกเลี่ยงข้อมูลที่ระบุถึงตัวผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ และผู้ศึกษาได้ ดำเนินการส่งเอกสารคำชี้แจงแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เข้าร่วมการวิจัย พร้อมทั้งหนังสือแสดงเจตจำนงให้ ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์ (Consent Form) ให้แก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้เข้าร่วมการวิจัยที่สมัครใจในการให้ข้อมูลแก่ผู้ศึกษา และเมื่อสิ้นสุดการวิจัย ผู้ศึกษาจะทำการลบไฟล์บันทึกเสียงสัมภาษณ์และทำลายบันทึกต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด



บทที่ 4

ผลการศึกษา และการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการใน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) โดยใช้การ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้วยคำถามปลายเปิด เพื่อให้ ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงทรรศนะ ความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ และผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อศึกษา ระดับความรู้และความเข้าใจ ความเชื่อมั่นและการยอมรับ ตลอดจนการนำผลการประเมินการ ปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยจากพนักงานมหาวิทยาลัย ผู้ศึกษาขอเสนอ ผลการศึกษาและการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 4.2 ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.1 ความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์เชิงลึกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารส่วน งานต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ส่วนงานต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 20 คน และได้ทำการ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยมีรายละเอียดแบ่งตามกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ ดังนี้

4.1.1 ผู้บริหาร จำนวน 10 คน ดังนี้

1. รองคณบดี (ด้านบริหาร) คณะสายวิทยาศาสตร์
2. รองคณบดี (ด้านบริหาร) คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. ผู้ช่วยคณบดี (ด้านบริหาร) คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย สถาบันวิจัยสายวิทยาศาสตร์

5. รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย (ด้านบริหาร) คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

6. ผู้อำนวยการสำนัก ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย

7. ผู้อำนวยการสำนัก ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย

8. ผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย

9. ผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย

10. ผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย

4.1.1.1 หลักเกณฑ์ในการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ผู้บริหารทุกคนจากการสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจและทราบหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารทุกคนให้ความคิดเห็นที่คล้ายกันว่า หลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เป็นการประเมินฯ ของพนักงานใน 2 ด้านในสัดส่วน 70:30 คือ ด้านผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพงาน) หรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักร้อยละ 70 ประเมินจากปริมาณงานที่พนักงานได้รับมอบหมายตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) พนักงานปฏิบัติได้มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง มีความสำเร็จตามเป้าหมายและความคาดหวังของส่วนงานได้มากน้อยแค่ไหน และคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าน้ำหนักร้อยละ 30 ประเมินจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การแสดงออกทางพฤติกรรมและทัศนคติจะสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานมีทัศนคติและมุมมองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างไร รวมถึงการให้ความร่วมมือกับการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมส่วนรวมซึ่งสะท้อนการทำงานเป็นทีมและความสามารถในการเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การมาทำงานตรงเวลาซึ่งสะท้อนเกี่ยวกับการรักษากฎระเบียบของส่วนงาน

มีบางส่วนงานได้นำการประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา (360-degree Feedback) มาใช้ในการประเมินฯ นอกเหนือจากหลักเกณฑ์การประเมินฯ มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งส่วนงานที่ใช้การประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา คือ สถาบันวิจัยสายวิทยาศาสตร์แห่งหนึ่ง และศูนย์ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย โดยสถาบันวิจัยได้นำการประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินฯ โดยการตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อประเมินผลคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงาน โดยประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนงาน รองผู้อำนวยการส่วนงาน 2 คน และพนักงาน (เพื่อนร่วมงาน) 2 คน ซึ่งสถาบันวิจัยได้ให้สิทธิพนักงานสามารถเลือกกรรมการ

ส่วนหนึ่งได้เอง คือ เลือกเพื่อนร่วมงาน 2 คน และเลือกรองผู้อำนวยการ 2 คน โดยคะแนนจะอยู่ใน ส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล (ค่าน้ำหนักร้อยละ 30) เมื่อการประเมินเสร็จสิ้นจึงนำคะแนนมาเฉลี่ย และนำไปรวมกับคะแนนในส่วนของผลผลิต (ค่าน้ำหนักร้อยละ 30) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความ คิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบัน CU 104 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา ว่า

“การประเมินผลรอบทิศแบบ 360 จะช่วยให้การประเมิน คุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีความครอบคลุมและรอบด้าน ซึ่งปัญหาส่วน ใหญ่ที่พบในการประเมินฯ ในมุมมองของพนักงาน คือ การใช้ดุลยพินิจที่มากเกินไป และ/หรืออคติของผู้ประเมิน รวมถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินที่ไม่มีความชัดเจน ดังนั้น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ จะช่วยให้พนักงานทราบและเกิดความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมิน การให้สิทธิพนักงานสามารถเลือกกรรมการในการ ประเมินตนเองเองบางส่วน เป็นความพยายามในการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการ ประเมินฯ และการลดความคิดในแง่ลบเกี่ยวกับอคติของผู้ประเมินได้ในมุมมองของ พนักงานได้ เนื่องจากพนักงานย่อมจะเลือกผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อตนเอง”

ศูนย์ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย ได้นำการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนงาน ผู้ประเมินประกอบด้วย เพื่อน ร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้บริหาร และพนักงาน (ประเมินตนเอง) โดยมีการเพิ่ม น้ำหนักคะแนนของผู้บริหารให้มีค่าน้ำหนักในสัดส่วนที่มากขึ้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108 มี ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา ว่า

“การประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา ยังคงมีจุดอ่อนของการ ประเมิน คือ หากผู้ประเมินไม่รู้จักผู้รับการประเมินหรือไม่ทราบข้อมูลของผู้รับการ ประเมินก็อาจมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้รับการประเมินในระดับปานกลาง หรือในทาง ตรงกันข้ามผู้ประเมินที่มีความคุ้นเคยกับผู้รับการประเมิน หรือการช่วยเหลือกันในกลุ่ม เพื่อนร่วมงานก็อาจมีแนวโน้มที่จะประเมินให้ผู้รับการประเมินในระดับดีมากหรือดีเยี่ยม ซึ่งจะส่งผลต่อคะแนนในภาพรวมทำให้การประเมินไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน โดยศูนย์ได้พยายามแก้ไข ข้อบกพร่องดังกล่าวของระบบ โดยการเพิ่มสัดส่วนค่าน้ำหนักคะแนนในส่วนของ ผู้บริหารให้สูงขึ้น”

ส่วนงานประเภทคณะ (CU 101, CU 102) และศูนย์ภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย (CU 108) มีการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้พนักงานประเมินตนเองในระบบเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการประเมิน/คณะกรรมการประเมิน เมื่อพนักงานประเมินตนเองเรียบร้อยแล้ว คณะอนุกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มภารกิจ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองคณบดี จะประเมินพนักงานในระบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ โดยไม่ระบุตัวตนของผู้ประเมิน ซึ่งข้อมูลผลการประเมินจะถูกส่งตรงไปที่เจ้าหน้าที่บุคคลของส่วนงานต่อไป โดยส่วนงานที่มีการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ส่วนใหญ่เป็นส่วนงานที่มีพนักงานจำนวนมาก และ/หรือมีการปฏิบัติงานในหลายพื้นที่ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการชี้ถูกผิด ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินฯ เพื่อให้สามารถอธิบายเหตุผลและความเป็นมาของการประเมินฯ ในระดับคะแนนต่าง ๆ ให้พนักงานรับทราบ นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นกลางปราศจากอคติ ก็จะทำให้การประเมินฯ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินฯ ควรให้น้ำหนักหรือความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของการปฏิบัติงานมากกว่าพฤติกรรมส่วนบุคคล สัดส่วนในการประเมินดังกล่าวควรมีความยืดหยุ่น และเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมในบริบทของแต่ละส่วนงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้อำนวยการสำนัก CU 106 มีความคิดเห็นว่า

“ระบบการประเมินฯ ในปัจจุบันมีหลักเกณฑ์ที่มีความครอบคลุมกับการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ดังนั้นประสิทธิภาพของระบบการประเมินฯ ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติของแต่ละส่วนงาน การประเมินฯ โดยใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินโดยยึดตามข้อเท็จจริง ความรู้ความเข้าใจหลักเกณฑ์และรายละเอียดต่าง ๆ ในการประเมินฯ ของผู้ประเมิน การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน รวมถึง

ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันเกี่ยวกับการประเมินฯ ฯลฯ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินฯ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU 107 มีความคิดเห็นว่า

“สิ่งสำคัญที่สุดในการประเมินฯ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อส่วนงาน คือ ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินฯ เพื่อให้สามารถอธิบายเหตุผลของการประเมินฯ ให้พนักงานรับทราบ ผู้ประเมินจะต้องมีความเป็นกลางและปราศจากอคติ การประเมินฯ ต้องมีมาตรฐานเกณฑ์ในการประเมินต้องมีความชัดเจนและนำไปใช้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 10 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110 มีความคิดเห็นว่า

“ประสิทธิภาพของระบบการประเมินฯ ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติของแต่ละส่วนงาน การประเมินฯ ที่ใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินโดยยึดตามข้อเท็จจริง ความรู้ความเข้าใจหลักเกณฑ์และรายละเอียดต่าง ๆ ในการประเมินฯ ของผู้ประเมิน การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน รวมถึงความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันเกี่ยวกับการประเมินฯ เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบการประเมินฯ”

4.1.1.2 ความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันว่า ระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของส่วนงานต่าง ๆ ถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติ ส่วนงานต่าง ๆ ได้ดำเนินการประเมินฯ ตามขั้นตอนโดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย โดยมีการประเมินเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา เริ่มตั้งแต่การประเมินตนเองของพนักงาน, การประเมินโดยหัวหน้าหน่วย/หัวหน้ากลุ่มภารกิจ, การประเมินโดยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ, การประเมินโดยรองคณบดีในกำกับ และการประเมินโดยคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ระบุในข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย หลังจากการประเมินเสร็จสิ้น ส่วนงานได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล มีการชี้แจงรายละเอียดซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควร

ปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็น ว่า

“แม้ว่าข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติจะระบุเกี่ยวกับการประเมินฯ ไว้อย่างชัดเจน ตั้งแต่การมอบหมายและการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) จนถึงการประเมินฯ แต่ในการปฏิบัติจริง การมอบหมายงานตามข้อตกลงภาระงานยังขาดความชัดเจน หน้าที่หรือสิ่งที่พนักงานต้องปฏิบัติตามที่ระบุในข้อตกลงภาระงานมีรายละเอียดค่อนข้างกว้าง ซึ่งแท้จริงแล้วรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่หรืองานต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับมอบหมายควรมีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน ซึ่งข้อตกลงภาระงานที่มีรายละเอียดที่กว้างและขาดความเฉพาะเจาะจงนี้อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานและการประเมินฯ ไม่ได้สะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงานมหาวิทยาลัยดังที่ควรจะเป็น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้ปฏิบัติงานบริหาร CU 106 มีความคิดเห็น ว่า

“ส่วนงานต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์และสาระสำคัญของข้อบังคับและระเบียบดังกล่าวเป็นสำคัญ การละเลยการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือสาระสำคัญในบางย่ออาจนำมาซึ่งการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการประเมินได้ ทั้งนี้ การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการประเมินฯ ส่วนงานจะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน ควรมีการสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นระยะ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการประเมินฯ หรือลดความคิดลบเกี่ยวกับอคติของผู้ประเมินในมุมมองของพนักงานได้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็น ว่า

“มหาวิทยาลัยได้ออกแบบระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการโดยเน้นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานจากหลักฐานเชิงประจักษ์ โดยให้คะแนนตามความสำเร็จของแต่ละงานตามแนวทางและนิยามของคะแนนในแต่ละระดับ เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน แต่อย่างไรก็ตามการประเมินฯ ก็ยังคงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลของผู้ประเมินได้”

ในบางครั้งการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยก็ทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานมหาวิทยาลัย อาทิ การปฏิบัติตามประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดให้ส่วนงานนำคะแนนการประเมินของพนักงานมหาวิทยาลัยมาเรียงอันดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยแบ่งกลุ่มไม่น้อยกว่า 4 กลุ่ม พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินอันดับล่างสุดให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีไม่เกินร้อยละ 2.5 และพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนแตกต่างเป็นพิเศษ (ในปัจจุบันเกณฑ์ดังกล่าวได้ถูกยกเลิกแล้ว) โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 104 ไม่เห็นด้วยกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว โดยให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวว่า

“พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับล่างสุดไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่แยจนต้องถูกลงโทษ และพนักงานทุกคนต่างมีส่วนร่วมปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของส่วนงาน”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของรองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 ซึ่งมีความคิดเห็นว่า

“พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับล่างสุดก็ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่แยจนต้องถูกลงโทษ ซึ่งการประเมินฯ โดยใช้เกณฑ์ดังกล่าวก็ไม่ได้ส่งเสริมความท้าทายในการปฏิบัติงาน ตรงกันข้ามกลับทำให้พนักงานหมดกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากมีความเข้าใจว่าตนเองถูกลงโทษ และในกรณีนี้ มหาวิทยาลัยไม่ควรบังคับใช้เกณฑ์นี้กับทุกส่วนงาน เนื่องจากส่วนงานมีผลการดำเนินงานตามข้อตกลง KPI ยอดเยี่ยม จะได้รับวงเงินงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีจากมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ซึ่งแสดงถึงความร่วมมือของพนักงานภายในส่วนงาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรใช้กับส่วนงานที่มีผลการดำเนินงานตามข้อตกลง KPI ต่ำกว่ามาตรฐานเท่านั้น ไม่ใช่บังคับใช้เกณฑ์นี้กับทุกส่วนงานโดยไม่คำนึงถึงผลการดำเนินงานของส่วนงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU 107 มีความคิดเห็นว่า

“การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยขึ้นอยู่กับนโยบายของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ในบางครั้งหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยนำมาใช้ก็ทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานมหาวิทยาลัย อาทิ เกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัย ในปี 2562 ที่กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินอันดับล่างสุดให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือน

ประจำปีไม่เกินร้อยละ 2.5 ซึ่งมีพนักงานบางส่วนไม่เห็นด้วย โดยในปีถัดมาเกณฑ์ดังกล่าวได้ถูกยกเลิกไปในที่สุด”

4.1.1.3 ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ทราบว่า ความสอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เริ่มตั้งแต่จากมหาวิทยาลัยถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ผ่านข้อตกลงของผู้บริหารส่วนงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ผู้บริหารจะถ่ายทอดงานภายใต้ข้อตกลงดังกล่าวไปสู่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในภาระงานข้อ (2) งานยุทธศาสตร์ ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยอาจได้รับการมอบหมายงานในส่วนนี้แตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องและลักษณะงานตามตำแหน่งงาน โดยผู้บริหารทุกส่วนงาน ให้ความสำคัญกับการผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานภายในส่วนงาน ส่วนงานได้กำหนดให้พนักงานร่วมดำเนินการ/ผลักดันการดำเนินการตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยดังกล่าว อย่างไรก็ตามลักษณะงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย อาทิ งานการเงิน งานพัสดุ งานแผนและงบประมาณ งานอบรมและบริการวิชาการ ฯลฯ งานประจำเหล่านี้เป็นหน้าที่หลักที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการต้องปฏิบัติเป็นประจำ ดังนั้นพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการจึงมีบทบาทในแง่ของการสนับสนุนกลยุทธ์ แต่อาจไม่มีบทบาทในการผลักดันกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมากนัก โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีลักษณะงานที่แตกต่างตามตำแหน่งงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานสนับสนุนสายวิชาการเป็นหลัก อาทิ งานการเงิน งานพัสดุ งานแผนและงบประมาณ งานอบรมและบริการวิชาการ ฯลฯ งานประจำเหล่านี้เป็นหน้าที่หลักที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการต้องปฏิบัติเป็นประจำ ซึ่งมีความสอดคล้องในแง่ของการสนับสนุนกลยุทธ์ แต่อาจยังไม่มีส่วนในการผลักดันกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมากนัก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในทางทฤษฎี พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าวของมหาวิทยาลัยในทางอ้อมไม่มากนักน้อยแตกต่างกันตามลักษณะงาน ซึ่งผู้บริหารควรทราบว่า จะดำเนินการโครงการหรือกิจกรรมอย่างไรเพื่อตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย และงานต่าง ๆ จะมอบหมายให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างไร นอกจากนั้นควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน รวมถึงการให้คะแนนในส่วนนี้อย่างชัดเจนและเป็นธรรม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 รองคณบดี CU 104 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีลักษณะงานที่แตกต่างตามตำแหน่งงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานสนับสนุนสายวิชาการเป็นหลัก อาทิ งานการเงิน งานพัสดุ งานแผนและงบประมาณ งานอบรมและบริการวิชาการ ฯลฯ ซึ่งมีความสอดคล้องในแง่ของการสนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย”

เนื่องจากลักษณะงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการเป็นหลัก ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีบทบาทในแง่ของการสนับสนุนกลยุทธ์ และไม่สามารถสร้างคุณค่าต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้มากนัก ซึ่งทำให้ผู้บริหารบางส่วนมีความคิดเห็นว่าการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการยังไม่มีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการยังไม่มี ความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมากนัก เนื่องจากลักษณะงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็นงานประจำที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการจึงไม่สามารถสร้างผลกระทบหรือคุณค่าต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้โดยตรง ดังนั้นในการประเมินฯ ในส่วนนี้ควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานงานต่าง ๆ ภายในส่วนงานของพนักงาน พนักงานอาจมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในทางอ้อม และส่วนงานควรพิจารณาสัดส่วนของการประเมินให้มีความเหมาะสมในกรณีของพนักงานบาง

ตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ไม่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวข้องน้อยกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เช่น พนักงานทำความสะอาด, พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติยังไม่มี ความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมากนัก เนื่องจากลักษณะงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็นงานประจำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นงานที่มีบทบาทในการ สนับสนุนเป็นหลัก อาทิ งานการเงิน งานพัสดุ งานแผนและงบประมาณ งานอบรมและ บริการวิชาการ ฯลฯ ดังนั้นพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการอาจไม่สามารถสร้าง ผลกระทบหรือคุณค่าต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้โดยตรง อย่างไรก็ตามพนักงานมี ส่วนสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ดังกล่าวของมหาวิทยาลัยในทางอ้อม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU 107 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติยังไม่มี ความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมากนัก เนื่องจากลักษณะงานของสำนักเป็น งานประจำที่สนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่เน้นวิชาการและงานวิจัยเป็นหลัก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการสำนัก CU 108 มีความคิดเห็นว่า

“พนักงานทุกคนมีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม ในกรณีที่พนักงานของคุณ์ปฏิบัติงานใน ตำแหน่งที่มีความเกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับกลยุทธ์หลักในส่วนของเป้าร่วมและตัวชี้วัด ย่อยน้อย คณะผู้บริหารและผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจะร่วมกันพยายามผลักดันให้ พนักงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานดังกล่าว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 9 ผู้อำนวยการสำนัก CU 109 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า

“การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติยังไม่มี ความ สอดคล้องต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมากนัก เนื่องจากกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยส่วน ใหญ่จะเน้นการสร้างผลงานวิชาการและนวัตกรรม ซึ่งเป็นงานด้านวิชาการเป็นหลัก งาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่ไม่ใช่งานด้านวิชาการแต่เป็นงานที่ สนับสนุนการดำเนินงานในด้านวิชาการ นอกจากนี้ในการมอบหมายงานดังกล่าว ยังต้อง

ขึ้นอยู่กับนโยบายการบริหารส่วนงานที่ได้รับจากมอบผู้บริหารมหาวิทยาลัยในแต่ละปีอีกด้วย”

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร พบว่า มีส่วนงานสนับสนุนการบริหารงานของมหาวิทยาลัยซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับวิชาชีพเฉพาะ ทำให้ไม่มีภาระงานด้านการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 10 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110 มีความคิดเห็นว่า

“ภาระงานยุทธศาสตร์มักจะปรากฏในส่วนงานที่เป็นคณะต่าง ๆ ในส่วนของสำนักงานมหาวิทยาลัย จะปรากฏในส่วนงาน เช่น สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารวิจัย เป็นต้น โดยศูนย์เป็นส่วนงานภายใต้ส่วนงาน คือ สำนักงานมหาวิทยาลัย ปฏิบัติหน้าที่ที่เป็นวิชาชีพเฉพาะ จึงไม่มีภาระงานด้านยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย”

4.1.1.4 ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ศึกษาได้ศึกษาทบทวนข้อบังคับและระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557, ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 และระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ซึ่งพบว่า ปรากฏเนื้อความที่เกี่ยวข้อง และ/หรือส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ดังนี้

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 และระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ซึ่งมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานและมีความครอบคลุมการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกตัวอย่าง อาทิ ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, 27 มีนาคม) ข้อ 60 การประเมินฯ ต้องกระทำอย่างโปร่งใส คำนึงถึงผลผลิต ปริมาณงาน คุณภาพงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ของส่วนงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย และการพัฒนาของส่วนงาน ข้อ 66 ส่วนงานจัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน

ตำแหน่งงาน และข้อตกลงภาระงาน และการประเมินให้ผู้ประเมินหาข้อมูลจากผู้บริหารส่วนงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้รับบริหาร และเพื่อนร่วมงาน ข้อ 72 พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับต่ำ ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน, พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับต้องปรับปรุงติดต่อกัน 2 ปี ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน, พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ติดต่อกัน 3 ปี ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน เป็นต้น

ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, 27 มิถุนายน) ข้อ 7 คณะกรรมการบริหารส่วนงานแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยประธานและกรรมการซึ่งอาจแต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้รับการประเมิน และมีบุคคลภายนอกอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นคณะกรรมการ และอาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อทำหน้าที่รวบรวมและกลั่นกรองข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อนำเสนอคณะกรรมการ ข้อ 10 ให้ส่วนงานมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยให้ระบุบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นของพนักงาน และข้อตกลงภาระงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้าถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินก่อนเริ่มรอบการประเมิน ข้อ 11 (5) เมื่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติผลการประเมินการปฏิบัติงานแล้วให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแจ้งผลต่อพนักงานถึงผลการประเมิน ข้อดี ข้อควรปรับปรุง วิธีการและระยะเวลาในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และพนักงานมีหน้าที่ต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้รับแจ้ง เป็นต้น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกับกระบวนการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ ดังที่ปรากฏในข้อบังคับและระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้อำนวยการสำนัก CU 106 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยได้พยายามกำหนดหลักเกณฑ์และการประเมินฯ ของพนักงานด้วยความรอบคอบและรัดกุม โดยมีความมุ่งหมายให้การประเมินฯ อยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อเป็นหลักประกันไม่ให้พนักงานหรือผู้บริหารประเมินเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีหน้าที่หลักในการกำกับดูแลให้ส่วนงานในมหาวิทยาลัยดำเนินการประเมินฯ ถูกต้องตามขั้นตอนดังกล่าว และในกรณีที่พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความ

ไม่เป็นธรรมในการประเมินฯ ก็สามารถอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์ได้ภายใน 30 วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ในการสร้างความเชื่อมั่นหรือความน่าเชื่อถือในระบบการประเมินฯ ของส่วนงานนั้น เป็นหน้าที่ของส่วนงานที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU 107 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีความมุ่งหวังให้การประเมินฯ อยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและความยุติธรรม ซึ่งสำนักได้ดำเนินการดังกล่าวโดยยึดข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่การจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยทำความเข้าใจร่วมกับพนักงานเกี่ยวกับภาระงานประจำและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ในขั้นตอนการประเมินฯ พนักงานจะประเมินตนเองเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ กระบวนการประเมินฯ ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ผู้อำนวยการส่วนงาน และคณะกรรมการประเมินฯ เป็นต้น”

ผู้บริหารทุกส่วนงานมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ส่วนงานได้ดำเนินการประเมินฯ โดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยดังกล่าว ทุกส่วนงานให้ความสำคัญกับการประเมินฯ โดยละเอียดและรอบคอบ มีการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบหลังจากการประเมินเสร็จสิ้น

บางส่วนงานมีการพยายามสร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินฯ ในมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ มีการสร้างระบบการพิจารณาการกระจายของคะแนน โดยพยายามหาค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงและคะแนนต่ำ เพื่อให้คะแนนมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“คณะมีระบบการประเมินเป็นขั้นตอนตามลำดับสายการบังคับบัญชา มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหลายส่วน แต่อย่างไรก็ตามปัญหาที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ดุลยพินิจและมาตรฐานการประเมินที่แตกต่างกันของผู้ประเมิน คณะพยายามแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว คณะได้สร้างระบบการพิจารณาการกระจายของคะแนน โดยพยายามหาค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงและคะแนนต่ำ เพื่อให้คะแนนมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่า

“คณะพยายามสร้างความน่าเชื่อถือและความถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนากระบวนการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ ในการประเมินฯ ครั้งที่ 1 ซึ่งเป็นการพิจารณาความคืบหน้าของภาระงานที่มอบหมาย ได้มีการชี้แจงข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาให้พนักงานทราบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานก่อนจะถึงรอบการประเมินฯ ครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นการประเมินฯ ตลอดทั้งปี คณะได้ให้ความสำคัญและพยายามสื่อสารให้ผู้ประเมินศึกษาและทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินฯ รวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานของพนักงานที่ทำการประเมินฯ”

นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัย บางส่วนงานได้สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินฯ ในมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยการใช้การประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินฯ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและการยอมรับ โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่าการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ จะมีส่วนช่วยให้พนักงานทราบและเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 104 มีความคิดเห็นว่า

“สถาบันได้นำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงาน เพื่อให้ได้ผลการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีความครอบคลุมและรอบด้าน ซึ่งสืบเนื่องมาจากปัญหาส่วนใหญ่ที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงานในมุมมองของพนักงาน คือ การใช้ดุลยพินิจที่มากเกินไปและ/หรืออคติของผู้ประเมิน รวมถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินที่ไม่มีความชัดเจน ดังนั้นการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ จะช่วยให้พนักงานทราบและเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมิน การให้สิทธิพนักงานสามารถเลือกกรรมการในการประเมินตนเองเองบางส่วน เป็นความพยายามในการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการประเมินฯ”

และการลดความคิดในแง่ลบเกี่ยวกับอคติของผู้ประเมินได้ในมุมมองของพนักงานได้
เนื่องจากพนักงานย่อมจะเลือกผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อตนเอง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108 มี
ความคิดเห็นว่า

“การประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการประเมินฯ โดยการเปิดโอกาสให้
พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
หลักเกณฑ์การประเมินฯ และส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ของพนักงาน
ทั้งนี้ศูนย์มีความมุ่งหวังที่จะการประเมินฯ เพื่อให้สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริงให้มากที่สุด”

อย่างไรก็ตามแม้ว่า กระบวนการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับใน
ระบบการประเมินฯ จะปรากฏในข้อบังคับและระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน และทุกส่วนงานได้ดำเนินการประเมินฯ ของพนักงานโดยยึดตามขั้นตอน
และวิธีการดังกล่าว ระบบการประเมินฯ ยังคงประสบปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและการยอมรับใน
มุมมองของพนักงานสายปฏิบัติการ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101, รายที่ 3
ผู้ช่วยคณบดี CU 103 และรายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นสอดคล้อง
ไปในทิศทางเดียวกันว่า

“ไม่มีระบบการประเมินใดที่มีความสมบูรณ์แบบและถูกใจผู้
ประเมินและผู้รับการประเมิน 100%”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความ
คิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“การประเมินผลการปฏิบัติงานในบางครั้งควรมีความยืดหยุ่น
และควรพิจารณาที่ผลงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักควรมีการให้อิสระกับพนักงาน
ในบางเรื่อง มากกว่าที่จะยึดติดกับข้อบังคับหรือระเบียบในบางประเด็น หากพนักงาน
สามารถปฏิบัติงานด้วยผลสัมฤทธิ์ที่ยอดเยี่ยม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 9 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109 มี
ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า

“ระบบการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยมีการใช้ดุลยพินิจของผู้
ประเมินมากเกินไป เนื่องจากยังไม่มีคำอธิบายหรือรายละเอียดรายละเอียดเกี่ยวกับ
สมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency Appraisal) ของพนักงานแต่ละตำแหน่ง

เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคลากรที่มีลักษณะงานที่มีความหลากหลาย ดังนั้น การประเมินฯ ควรมีสমনะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามลักษณะงานตาม ตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัย”

4.1.1.5 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงาน สายปฏิบัติการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความ คิดเห็นเกี่ยวกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานสายปฏิบัติการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ผู้บริหารส่วนงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินการ ปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล มีการชี้แจงรายละเอียดซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงาน ทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมาในมุมมองของคณะกรรมการฯ และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของ พนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, 27 มิถุนายน) ข้อ 11 (5) เมื่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติผลการประเมินการปฏิบัติงาน แล้วให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแจ้งผลต่อพนักงานถึงผลการประเมิน ข้อดี ข้อควรปรับปรุง วิธีการและ ระยะเวลาในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และพนักงานมีหน้าที่ต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้รับแจ้ง เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความ คิดเห็นว่า

“ด้วยหลักการของการประเมินฯ ผู้ประเมินจะต้องให้ข้อคิดเห็น เกี่ยวกับข้อดีของพนักงานที่ควรได้รับการพัฒนา และข้อบกพร่องของพนักงานที่ควร ได้รับการปรับปรุงแก้ไข การชี้แจงผลการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและ พนักงานจะทำความเข้าใจร่วมกันถึงแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินฯ เป็นไปอย่างโปร่งใส สามารถอธิบายได้เชิงสถิติ สาเหตุอันนำมาซึ่งผล การประเมินดังกล่าว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้ให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการชี้แจงผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการฯ รวมถึงปัญหาหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งในบางครั้งปัญหาหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ เหล่านั้นอาจไม่ได้เกิดจากตัวพนักงาน แต่เกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ คณะจะได้พยายามหาวิธีแก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาดดังกล่าว รวมถึงทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานในอนาคตต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 104 มีความคิดเห็นว่า

“ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทราบข้อดีที่ควรได้รับการพัฒนาและข้อบกพร่องที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข สถาบันได้ให้ความสำคัญกับการให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบ เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้อำนวยการสำนัก CU 106 มีความคิดเห็นว่า

“สำนักมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนงาน โดยการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล มีการชี้แจงรายละเอียดซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการฯ ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในมุมมองของคณะกรรมการประเมินฯ และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงานต่อไป ซึ่งการสื่อสารเพื่อการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทุกส่วนงานควรให้ความสำคัญ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU 107
มีความคิดเห็นว่า

“สำนักมีการชี้แจงผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงาน
รับทราบเป็นรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108 มี
ความคิดเห็นว่า

“ศูนย์ได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาการ
ปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล
มีการชี้แจงรายละเอียดซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการฯ ผลการประเมินการ
ปฏิบัติงานดังกล่าวจะทำให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และ
นำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ศูนย์ได้พัฒนาบุคลากรควบคู่กับการ
ปฏิบัติงานของพนักงานตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ในส่วนของงาน
พัฒนากระบวนการและงานพัฒนาตนเอง โดยการส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานตาม
หน้าที่และพัฒนาการปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วยกัน อาทิ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
หากคู่มือนั้นสามารถนำมาใช้อ้างอิงสำหรับการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน อาจได้
คะแนนระดับ 3 และหากคู่มือนั้นสามารถใช้เป็นตัวอย่างเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือ
เป็นแบบอย่างให้พนักงานคนอื่นภายในส่วนงาน อาจได้คะแนนระดับ 4-5 เป็นต้น และ
งานพัฒนาตนเอง หากพนักงานเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง อาจได้คะแนนระดับ 3
หรือหากพนักงานเข้าร่วมอบรม และสามารถนำความรู้จากการอบรมมาถ่ายทอดและ
สร้างประโยชน์ให้ส่วนงาน อาจได้คะแนนระดับ 4-5 เป็นต้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 10 รองคณบดี CU 110 มีความ
คิดเห็นว่า

“ผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนงาน
น้อย โดยผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับการให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควร
ปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และเป็น
ข้อเท็จจริงให้พนักงานรับทราบ เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่
ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงานต่อไป อย่างไรก็ตามใน
การพัฒนาตนเองดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับความคิดและทัศนคติของตัวพนักงานเองด้วย”

ส่วนงานต่าง ๆ มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานตามที่สนใจ และมีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานตามที่สนใจ มีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงาน อาทิ การเข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเองตามที่เครือข่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจัดอบรม การเปิดโอกาสให้พนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานตามที่สนใจ การส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย เป็นต้น ทั้งนี้ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ได้มีส่วนสำคัญหรือเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานไปฝึกอบรม ทั้งนี้พนักงานควรมีหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้อำนวยการสำนัก CU 106 มีความคิดเห็นว่า

“สำนักได้ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรภายในสำนัก โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานตามที่สนใจ มีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU 107 มีความคิดเห็นว่า

“สำนักได้ส่งเสริมให้พนักงานการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม มีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมถึงเปิดโอกาสให้

บุคลากรสามารถไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองเกี่ยวกับงานตามที่สนใจโดยเบิกค่าใช้จ่ายจากงบประมาณของส่วนงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108 มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า

“ศูนย์ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยการส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย พนักงานสามารถไปอบรมตามที่สนใจและมีความเกี่ยวข้องกับงาน โดยเบิกค่าใช้จ่ายจากงบประมาณของส่วนงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 10 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110 มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า

“ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานตามที่สนใจ มีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัยและภายนอกมหาวิทยาลัย”

ผู้บริหารบางส่วนมีความเห็นในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานถูกนำมาใช้ในการพัฒนาส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้น้อย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า

“ผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้ในการพัฒนาส่วนงานได้น้อย เนื่องจากการประเมินฯ ถูกตรึงอยู่กับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ยกตัวอย่าง การปรับเปลี่ยนเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนแตกต่างเป็นพิเศษ และพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินอันดับล่างสุดให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีไม่เกินร้อยละ 2.5 (ในปัจจุบันยกเลิกแล้ว) มหาวิทยาลัยอาจมีความเป้าหมายในการดึงศักยภาพของพนักงาน โดยการให้รางวัลพนักงานที่ปฏิบัติงานยอดเยี่ยมเกินความคาดหมายและการลงโทษพนักงานที่ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่คาดหวัง แต่ในความเป็นจริงพบว่า ส่วนงานมีความจำเป็นต้องดำเนินการตามประกาศของมหาวิทยาลัย และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับล่างสุดกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่แย่งจนต้องถูกลงโทษ และการประเมินฯ โดยใช้เกณฑ์ดังกล่าวก็ไม่ได้ส่งเสริมความท้าทายในการปฏิบัติงาน ตรงกัน

ข้ามกลับทำให้พนักงานหมดกำลังใจในการทำงานเนื่องจากมีความเข้าใจว่าตนเองถูกลดโทษ มหาวิทยาลัยไม่ควรบังคับใช้เกณฑ์ดังกล่าวกับทุกส่วนงานโดยไม่คำนึงถึงผลการดำเนินงานตามข้อตกลง KPI ในภาพรวมของส่วนงาน เนื่องจากส่วนงานมีผลการดำเนินงานตามข้อตกลง KPI ยอดเยี่ยม จะได้รับวงเงินงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีจากมหาวิทยาลัยมากขึ้น ซึ่งแสดงถึงความร่วมมือของพนักงานภายในส่วนงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 9 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109 มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับรองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 ว่า

“ผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนงานน้อย ในบางครั้งการประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับเงินเดือนประจำปี ทำให้วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานและส่วนงานถูกลดความสำคัญลง เนื่องจากพนักงานมักจะให้ความสนใจกับจำนวนเงินเดือนที่ได้รับการปรับขึ้นมากกว่าสนใจข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของการประเมิน และอาจนำมาซึ่งความเข้าใจผิดของพนักงานว่า การประเมินฯ ดำเนินการเพื่อการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี นอกจากนี้ในบางครั้งผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินพนักงานโดยการให้ระดับคะแนนดี และดีมาก ซึ่งอาจทำให้การประเมินฯ ไม่ได้สะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงานมหาวิทยาลัย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU 107 มีความคิดเห็นว่า

“ผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนงานได้น้อย เนื่องจากสำนักเป็นส่วนงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่เฉพาะและมีความจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับส่วนงานภายนอก ประกอบกับสำนักมีจำนวนบุคลากรไม่มาก ทำให้บุคลากรมีภาระงานประจำล้นมือ ทำให้อาจไม่มีเวลาเหลือพอสำหรับการอบรมพัฒนาศักยภาพตนเอง”

ผู้บริหารบางส่วนมองว่า เป็นเรื่องยากที่จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของพนักงานซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาส่วนงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“ในทางปฏิบัติจริงเป็นเรื่องยากที่จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของบุคลากร ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่จะได้รับผลการประเมินอยู่

ในระดับดี และดีมาก โดยในส่วนนี้อาจเห็นภาพที่ชัดเจนจากบุคลากรที่ได้ระบการประเมินในระดับปานกลางที่มีผลการประเมินเพิ่มขึ้นเป็นระดับดี หรือดีมากในปีถัดไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นว่า

“หลายส่วนงานมีแนวโน้มที่จะประเมินพนักงานงานในระดับดี และดีมากเป็นส่วนใหญ่ เพราะวัฒนธรรมองค์การแบบโอปอ้อมอารีของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้การประเมินฯ อาจไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 9 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109 มีความคิดเห็นว่า

“ผู้ประเมินส่วนใหญ่มักประเมินพนักงานโดยการให้ระดับคะแนนดี และดีมาก ซึ่งอาจทำให้การประเมินฯ ไม่ได้สะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงานมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับการให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และเป็นข้อเท็จจริงให้พนักงานรับทราบ เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงาน”

นอกจากนี้ ผู้บริหารมองว่า การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาส่วนงานนั้น ขึ้นอยู่กับการวางแผนและการติดตามผลของส่วนงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็นว่า

“การวางแผนและการติดตามผลเป็นหนึ่งในวัตถุประสงค์หนึ่งของการประเมินฯ ส่วนงานจำเป็นต้องผลักดันให้พนักงานที่มีผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐานที่วางไว้ ผ่านการวางแผนและการติดตามผลเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ในบางครั้งสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ส่วนงานต้องปรับปรุงและแก้ไขเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่เอื้อต่อสุขภาพการทำงานของพนักงาน นอกจากนั้น ผู้บริหารภายในส่วนงานต้องพิจารณาเป้าหมายขององค์กรและการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ผลการประเมินจะสามารถพัฒนา

พนักงานและส่วนงานได้มากแค่นั้น ขึ้นอยู่กับการวางแผนและการติดตามผลการดำเนินการดังกล่าวของส่วนงาน”

4.1.1.6 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะงานที่ต่างต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1, รายที่ 3, รายที่ 4 รายที่ 5 และรายที่ 9 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยในปัจจุบัน ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่แตกต่างในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยหลายตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต่างต่างกัน หากสามารถกระทำได้ ควรมีการสร้างหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็นว่า

“ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยใช้หลักเกณฑ์เดียวกันในการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง ในบางครั้งพนักงานปฏิบัติงานที่ต่างต่างกันในแง่ของลักษณะงานและปริมาณงาน แต่กลับถูกประเมินด้วยหลักเกณฑ์เดียวกัน มหาวิทยาลัยจึงควรพิจารณาสร้างเกณฑ์ที่มีความหลากหลาย และครอบคลุมต่อลักษณะงานที่แตกต่างตามตำแหน่งงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 104 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความยากในการประเมินพอสมควร เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานสายปฏิบัติการหลายตำแหน่งที่มีลักษณะงานที่ต่างต่างกัน หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินฯ ของ

พนักงานสายปฏิบัติการในปัจจุบัน ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่แตกต่างดังกล่าว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นว่า

“หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัย ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่แตกต่างกัน ปริมาณงาน ความยากง่ายของงานที่แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาเมื่อมีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน อาทิ ประเด็นเกี่ยวกับความผิดพลาดของงาน ความผิดพลาดของงานตำแหน่งหนึ่งส่งผลที่รุนแรง ขณะที่อีกตำแหน่งหนึ่งไม่ส่งผลอะไร ซึ่งก่อให้เกิดความลำบากในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น จึงควรมีการสร้างหลักเกณฑ์เกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อให้การประเมินฯ เกิดความรัดกุมยิ่งขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 9 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109 มีความคิดเห็นว่า

“การจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ยังไม่ได้มาตรฐานดังที่ควรจะเป็น ปัจจุบันการจัดทำข้อตกลงภาระงานของแต่ละส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังไม่มีข้อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 ซึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำข้อตกลงภาระงาน ว่า

“การมอบหมายงานตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ยังขาดความชัดเจน หน้าที่หรือสิ่งที่พนักงานต้องปฏิบัติตามที่ระบุในข้อตกลงภาระงานมีรายละเอียดค่อนข้างกว้าง ซึ่งแท้ที่จริงแล้วรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่หรืองานต่าง ๆ ที่พนักงานได้รับมอบหมายควรมีความเฉพาะเจาะจงและมีความชัดเจน”

(2) ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีจนอาจทำให้วัตถุประสงค์หนึ่งของการประเมินฯ ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและพัฒนาส่วนงานถูกลดความสำคัญลง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 และรายที่ 7 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“ระบบการประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับเงินเดือนประจำปีทีมากเกินไป อาจทำให้วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานและพัฒนาส่วนงานถูกลดความสำคัญลง เนื่องจากพนักงานมักจะให้ความสนใจกับจำนวนเงินเดือนที่ได้รับการปรับขึ้นมากกว่าสนใจข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของการประเมินและอาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระบบการประเมินของพนักงานได้ ในกรณีที่พนักงานได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนไม่เกินร้อยละ 2.5 เนื่องจากถูกจัดอันดับอยู่ในกลุ่มล่างสุด ซึ่งพนักงานอาจเกิดความรู้สึกว่าตนเองถูกลงโทษและเกิดความรู้สึกแค้นต่อส่วนงาน และเป็นที่น่าสังเกตว่า พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่แย่งต้องถูกลงโทษเช่นนี้จริงหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารของคณะไม่ได้คิดว่าควรเป็นเช่นนั้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU 107 มีความคิดเห็นว่า

“ปัญหาการประเมินฯ และการปรับเงินเดือนประจำปี พนักงานได้รับการประเมินในระดับคะแนนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ต้องถูกจัดกลุ่มเพื่อเรียงลำดับคะแนนเพื่อนำไปสู่การปรับเงินเดือนที่แตกต่างกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวอาจไม่ได้สะท้อนความแตกต่างในการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังส่งผลให้พนักงานให้ความสนใจกับจำนวนเงินเดือนที่ได้รับการปรับขึ้นมากกว่าสนใจข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของคณะกรรมการฯ ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น เกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัย ในปี 2562 มีพนักงานบางส่วนไม่เห็นด้วย และเกิดกระแสต่อต้านพอสมควร”

(3) ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันที่ไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการอย่างแท้จริง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 2 และรายที่ 8 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่า

“ระบบการประเมินฯ ในปัจจุบันอาจไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งสืบเนื่องมาจากระเบียบเกี่ยวกับการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานระดับต่ำ ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน, พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับต้องปรับปรุงติดต่อกัน 2 ปี ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน

, พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ติดต่อกัน 3 ปี ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน ด้วยหลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้ทำให้ผู้ประเมินส่วนใหญ่มักประเมินพนักงานโดยการให้ระดับคะแนนระดับดี และดีมาก เพื่อป้องกันการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการประเมินการถูกยกเลิกสัญญาจ้างอันเนื่องมาจากผลการประเมิน หรือไม่พอใจในผลการประเมินการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการศูนย์ CU

108 มีความคิดเห็นว่า

“ผู้ประเมินส่วนใหญ่มักประเมินพนักงานโดยการให้ระดับคะแนนดี และดีมาก ซึ่งอาจทำให้การประเมินฯ ไม่ได้สะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจทำให้ระบบการประเมินฯ ในปัจจุบันอาจไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง”

(4) ปัญหาเกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่า

“การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินให้คะแนนพนักงานในระดับสูง สืบเนื่องมาจากความกลัวการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการประเมินในกรณีที่ไม่พอใจผลการประเมิน และได้กลายเป็นวัฒนธรรมในการประเมินฯ แบบโอปอ้อมอารี ทำให้หลายส่วนงานมักจะประเมินพนักงานโดยการให้ระดับคะแนนระดับดี และดีมาก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ประเมิน เช่น กรณีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารภายในส่วนงานซึ่งมักจะส่งผลต่อการประเมินฯ หรือมาตรฐานของการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นว่า

“การใช้ดุลพินิจที่มากเกินไปของผู้ประเมินอาจนำมาซึ่งการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการประเมินได้ แม้ว่าผู้ประเมินจะประเมินจากข้อเท็จจริงก็ตาม หรือการประเมินโดยได้รับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การแบบโอปอ้อมอารีก็อาจส่งผล

ต่อองค์การในระยะยาว ซึ่งแท้ที่จริงแล้วระบบการประเมินฯ ที่ดีจะต้องเป็นระบบที่ให้รางวัลและลงโทษพนักงานได้อย่างถูกต้องและเที่ยงตรง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้อำนวยการสำนัก CU

106 มีความคิดเห็นว่า

“การใช้ดุลยพินิจที่มากเกินไปของผู้ประเมินซึ่งอาจเกิดจากอคติส่วนบุคคลหรือความกลัวการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการประเมินในกรณีที่ไม่พอใจผลการประเมิน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU

107 มีความคิดเห็นว่า

“ผู้ประเมินอาจมีแนวโน้มประเมินให้คะแนนพนักงานสูงเนื่องจากกลัวการอุทธรณ์ฟ้องร้องหรือการต่อต้านจากผู้รับการประเมินกรณีที่ไม่พอใจผลการประเมิน หรือประเมินให้คะแนนพนักงานสูงเพราะอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรแบบโอปอ้อมอารี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการศูนย์ CU

108 มีความคิดเห็นว่า

“ผู้ประเมินอาจไม่ประเมินตามข้อเท็จจริง เนื่องจากไม่ต้องการให้เกิดการอุทธรณ์ฟ้องร้องของพนักงานภายในส่วนงานที่ถูกยกเลิกสัญญาจ้าง อันเนื่องมาจากผลการประเมิน หรือไม่พอใจในผลการประเมินการปฏิบัติงาน”

(5) หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการสูญหายหรือไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาหรืออ้างอิงในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินฯ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดทั้งปี โดยพิจารณาจากหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นหลัก ซึ่งบางครั้งประสบปัญหาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ สูญหาย ดังนั้นจึงควรพัฒนาระบบการจัดเก็บเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานส่วนบุคคลให้เป็นระบบต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 104 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินฯ ในปัจจุบันยังไม่มีการจัดเก็บข้อมูลการปฏิบัติงาน/ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ซึ่งอาจนำมาซึ่งการใช้ดุลพินิจของผู้ประเมิน”

(6) ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในแง่ของการนำไปปฏิบัติ และ/หรือละเลยปฏิบัติตามขั้นตอนการประเมินฯ ข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้อำนวยการสำนัก CU 106 มีความคิดเห็นว่า

“การละเลยการปฏิบัติตามขั้นตอนตามข้อบังคับหรือระเบียบเกี่ยวกับการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัย ซึ่งระบบการประเมินฯ ที่ดีจะต้องเป็นระบบที่สามารถให้รางวัลและลงโทษพนักงานได้อย่างถูกต้องและเที่ยงตรง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108 มีความคิดเห็นว่า

“ปัญหาการนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา มาใช้ร่วมกับการประเมินฯ ตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งศูนย์ได้พบจุดอ่อนของระบบการประเมินดังกล่าว คือ หากผู้ประเมินไม่รู้จักผู้รับการประเมินหรือไม่ทราบข้อมูลของผู้รับการประเมินก็อาจมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้รับการประเมินในระดับปานกลาง หรือในทางตรงกันข้ามผู้ประเมินที่มีความคุ้นเคยกับผู้รับการประเมิน หรือการช่วยเหลือกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงานก็อาจมีแนวโน้มที่จะประเมินผู้รับการประเมินในระดับดีมากหรือดีเยี่ยม ซึ่งจะส่งผลต่อคะแนนในภาพรวมทำให้การประเมินไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน โดยศูนย์ได้พยายามแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าวของระบบ โดยการเพิ่มสัดส่วนค่าน้ำหนักคะแนนในส่วนของผู้บริหารให้สูงขึ้น”

(7) ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในฐานะผู้รับการประเมิน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย

CU 104 มีความคิดเห็นว่า

“พนักงานขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการประเมินฯ ที่ถูกต้อง การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน หรือพนักงานวิชาการกับพนักงานสายปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากต่อการปฏิบัติงานและการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้อำนวยการสำนัก CU

106 มีความคิดเห็นว่า

“ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พบในหลายส่วนงาน คือ การขาดการสื่อสารร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU

107 มีความคิดเห็นว่า

“ในบางส่วนงานพบว่า ผู้รับการประเมินไม่ทราบเหตุผลหรือสาเหตุของผลการประเมินที่ชัดเจน ไม่ทราบข้อดีและข้อเสียของตนเองจากการประเมิน ไม่ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ หรือไม่การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติตามที่ได้รับแจ้งผลการประเมิน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 10 ผู้อำนวยการศูนย์ CU

110 มีความคิดเห็นว่า

“ปัญหาการขาดการสื่อสารร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เกี่ยวกับขั้นตอนและหลักเกณฑ์การประเมินฯ โดยจะต้องสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินฯ ที่ถูกต้องตรงกันตั้งแต่เริ่มมอบหมายงาน”

ตารางที่ 4 สรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหาร

ปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้บริหาร									
	รองคณบดี CU 101	รองคณบดี CU 102	ผู้ช่วยคณบดี CU 103	ผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 104	รองผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 105	ผู้อำนวยการสำนัก CU 106	ผู้อำนวยการสำนัก CU 107	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110
1. หลักเกณฑ์การประเมินไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	✗		✗	✗	✗				✗	
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีทำให้การพัฒนาพนักงานและส่วนงานถูกลดความสำคัญลง	✗						✗			
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง		✗							✗	
4. การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงาน		✗	✗		✗		✗	✗		
5. หลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานการสูญหายหรือไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ			✗	✗						
6. ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในแง่ของการนำไปปฏิบัติ และ/หรือละเลยปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ						✗		✗		
7. ไม่มีการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน หรือไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน				✗		✗	✗			✗

4.1.1.7 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหารในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

(1) ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมิน โดยการกำหนดตัวชี้วัดหรือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน และสมรรถนะอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยหลายตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงาน ปริมาณงาน และความยากง่ายของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรมีการสร้างหลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเฉพาะตำแหน่งหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1-7 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ ให้มีความครอบคลุมสมรรถนะที่แตกต่างในแต่ละตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อลดการคลุมเครือและมาตรฐานการประเมินที่แตกต่างกันของผู้ประเมิน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมินให้มีความเฉพาะเจาะจงและครอบคลุมกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างตามลักษณะเฉพาะของงานและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของส่วนงาน มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดมายังส่วนงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 3 ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมินให้มีความครอบคลุมกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างตามลักษณะเฉพาะของงานและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงาน การประเมินโดยเน้นที่เป้าหมายของ 2 ส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับงาน คือ เป้าหมายหลัก สมรรถนะที่เชื่อมโยง

กับงาน อันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และ เป้าหมายรอง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของส่วนงาน เป็นต้น และควรมีการ ปรับปรุงหลักเกณฑ์ดังกล่าวให้มีความทันสมัยและเข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันอย่าง สม่าเสมอ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย

CU 104 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดตัวชี้วัดหรือสมรรถนะประจำ ตำแหน่งงานที่ชัดเจน โดยเชื่อมโยงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานประจำ หรือสมรรถนะ อื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการประเมินฯ ที่เฉพาะเจาะจงกับ ลักษณะงาน ขอบเขตของงาน และขนาดส่วนงานที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้การ ประเมินฯ สามารถสะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างแท้จริง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการ

สถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่ง งานให้มีความชัดเจน มีการจัดทำมาตรฐานประจำตำแหน่งที่สามารถนำมาใช้ในการ วัดผลการปฏิบัติงาน หรือคำนวณค่างานต่าง ๆ ของพนักงานได้จริง จึงควรมีการจัดทำ สมรรถนะประจำตำแหน่งโดยเชื่อมโยงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานประจำ หรือ สมรรถนะอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และจัดทำมาตรฐานการคำนวณค่างานในแต่ละ ตำแหน่งงาน เพื่อประโยชน์ในการประเมินฯ ที่เฉพาะเจาะจงต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 6 ผู้อำนวยการสำนัก CU

106 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาพัฒนานำสมรรถนะประจำ ตำแหน่งงาน สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย สมรรถนะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่องานมาใช้ ร่วมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU

107 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานสายปฏิบัติการหลาย ตำแหน่งที่มีลักษณะงาน ปริมาณงาน และความยากง่ายของงานแตกต่างกัน แต่กลับ ประเมินโดยใช้เกณฑ์และมาตรฐานเดียวกัน ดังนั้นจึงควรสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเฉพาะตำแหน่งหรือสมรรถนะใน

การปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน และหลักเกณฑ์หรือสมรรถนะ
ดังกล่าวควรมีความยืดหยุ่นสำหรับบริบทของแต่ละส่วนงาน”

(2) ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในปัจจุบัน เนื่องจากยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564-2567 ที่มีการปรับเครื่องมือการติดตามความสำเร็จด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) มาเป็นการติดตามวัตถุประสงค์ผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) โดยปรับใช้แนวคิดเป่าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ในการการติดตามความสำเร็จของส่วนงาน รวมถึงกระแสความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกในปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work From Home) เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง อาทิ การปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) หรือการปรับอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยในอนาคต”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมินฯ ให้มีความสอดคล้องกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เข้ากับบริบทของแต่ละส่วนงาน และมีความเป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อป้องกันปัญหาความลักลั่นของการนำไปปฏิบัติในแต่ละส่วนงาน รวมทั้งเพื่อให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนรูปแบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินฯ ให้มีความสอดคล้องกับระบบการติดตามวัดความสำเร็จด้วยเป่าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) เพื่อให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานสายปฏิบัติการได้อย่างชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย”

(3) ควรพัฒนาระบบการกรอกข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งในปัจจุบันการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการผ่านโปรแกรม Microsoft Excel และควรพัฒนาระบบการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งการประเมินฯ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดทั้งปี โดยการพิจารณาจากหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นหลัก ซึ่งในบางครั้งส่วนงานประสบปัญหาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสูญหาย ทำให้ไม่สามารถนำมาพิจารณาในการประเมินฯ ได้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1, รายที่ 4 และรายที่ 6 มีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการกรอกข้อมูลการประเมินฯ ในรูปแบบ Digital Platform หรือรูปแบบออนไลน์ ทดแทนการกรอกข้อมูลผ่านโปรแกรม Microsoft Excel รวมถึงพัฒนาช่องทางหรือวิธีในการแนบเอกสารหรือหลักฐานเกี่ยวกับผลงานของพนักงานในการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 104 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบหรือช่องทางในการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบ Digital Platform หรือรูปแบบออนไลน์ เพื่อป้องกันปัญหาการสูญหายหรือหาเอกสารไม่พบในช่วงเวลาการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นว่า

“ในอนาคตมหาวิทยาลัยอาจพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์แทนการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านโปรแกรม Microsoft Excel ในปัจจุบัน”

(4) ควรปรับปรุงลดรายละเอียดบางส่วนของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากแบบประเมินฯ มีรายละเอียดมากเกินไป โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็น ดังนี้

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงลดรายละเอียดบางส่วน
ของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เนื่องจาก
แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในปัจจุบันมี
รายละเอียดที่มากเกินไป”

(5) ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึง
ความเท่าเทียมหรือลดช่องว่างระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคลากร 3 ประเภท คือ พนักงานมหาวิทยาลัย, ข้าราชการพลเรือน และ
ลูกจ้างเงินงบประมาณแผ่นดิน และลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งมีการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1 และรายที่ 7 มีความคิดเห็น
สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มี
ความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์การ
ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเท่าเทียม หรือลดช่องว่างระหว่างกลุ่มข้าราชการ
และกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยให้น้อยที่สุด”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU
107 มีความคิดเห็นว่าเป็น

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินฯ
ให้เกิดความเท่าเทียมหรือช่องว่างระหว่างกลุ่มข้าราชการและกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัย
ให้น้อยที่สุด เช่น เวลาในการปฏิบัติงาน วันลาพักผ่อน เป็นต้น”

(6) ควรมีแนวทางในการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายพนักงานในบาง
ตำแหน่งที่ไม่มีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องไปไว้ที่ส่วนกลางและหมุนเวียนไปปฏิบัติงานหมุนเวียนยังส่วน
งานต่าง ๆ ตามความจำเป็น เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยประกอบด้วยส่วนงานจำนวนมาก แต่
ละส่วนงานมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน ประกอบกับงานประจำบางตำแหน่งงานไม่ได้มีการปฏิบัติงาน
ที่ต่อเนื่องตลอดทั้งปี รวมถึงพนักงานที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่ส่วนงาน
กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยควรมีแนวทางในการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายพนักงานดังกล่าวไปปฏิบัติงานใน
ส่วนงานอื่น หรือหน้าที่อื่นที่เหมาะสม ซึ่งแนวทางการสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายดังกล่าวจะช่วยสนับสนุน
ต่อนโยบายการปรับอัตรากำลังของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 และรายที่ 7
มีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 4 ผู้อำนวยการสถาบันวิจัย
CU 104 มีความคิดเห็นว่าเป็น

“มหาวิทยาลัยอาจพิจารณารวมพนักงานสายปฏิบัติการในตำแหน่งที่มีลักษณะงานประจำบางตำแหน่งไว้ที่ส่วนกลางเนื่องจากงานบางอย่างไม่มีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องหรือเกิดขึ้นตลอดทั้งปี อาทิ การเงิน บัญชี พัสดุ บุคคล เป็นต้น และให้ส่วนกลางส่งบุคลากรดังกล่าวไปตามส่วนงานต่าง ๆ ความความจำเป็น โดยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงาน และให้ส่วนกลางทำหน้าที่หลักประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังกล่าว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 7 ผู้อำนวยการสำนัก CU

107 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรมีแนวทางในการสับเปลี่ยน/โยกย้ายพนักงานที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ดี (ระดับปานกลาง, ระดับปรับปรุง, ระดับต่ำ) ไปปฏิบัติงานที่ส่วนกลาง หรือส่วนงานอื่นที่เหมาะสม หรือไปปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นที่เหมาะสม”

(7) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย การพิจารณาความเชื่อมโยงของการประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือนประจำปี, การสร้างแนวทางเพื่อส่งเสริมหรือผลักดันให้การประเมินฯ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนงาน, การให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคน, การนำการประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา มาใช้ ในการประเมินฯ ร่วมกับหลักเกณฑ์ในปัจจุบัน และการเพิ่มความท้าทายในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาความเชื่อมโยงของการประเมินฯ กับการปรับเงินเดือนประจำปี เนื่องจากในบางส่วนงานพนักงานได้รับการประเมินในระดับคะแนนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่กลับต้องถูกจัดกลุ่มเพื่อเรียงลำดับคะแนนเพื่อนำไปสู่การปรับเงินเดือนที่แตกต่างกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวอาจไม่ได้สะท้อนความแตกต่างในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะหลักเกณฑ์ในการประเมินพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการไม่ได้มีรายละเอียดหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนเท่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 2 รองคณบดี CU 102 มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า

“มหาวิทยาลัยสร้างแนวทางเพื่อส่งเสริมหรือผลักดันการประเมินฯ ในแง่ของการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนงาน โดยระบบการประเมินฯ ต้องสามารถจำแนกพนักงานที่ทำงานดีและแย่ออกจากกันได้โดยปราศจากข้อจำกัดต่าง ๆ และอคติ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 5 รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัย CU 105 มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคน โดยไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะกลุ่มผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน ส่วนงานเจ้าภาพที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทในการแนะนำแนวทางการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนดังกล่าวกับพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมผลักดันให้ทุกส่วนงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุความเป็นเลิศตามเป้าหมายในการเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยของประเทศไทยที่อยู่ในระดับ Top 3 ในกลุ่มประเทศอาเซียน และ Top 200 QS World University Rankings ต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108 มีความคิดเห็นว่าเป็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาใช้การประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา (360-degree Feedback) เป็นหลักเกณฑ์การประเมินฯ ร่วมกับหลักเกณฑ์ในปัจจุบัน การประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา จะช่วยทำให้การประเมินฯ ได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและครบถ้วนมากขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ และส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ของพนักงานด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 9 ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109 มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 8 เกี่ยวกับการพิจารณาใช้การประเมินรอบทิศทางแบบ 360 องศา ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า

“มหาวิทยาลัยควรประยุกต์ใช้รูปแบบเครือข่าย Peer to Peer ในการประเมินฯ คือ การให้เพื่อนร่วมงานหรือพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน

ประเมินกันและกัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้รับการประเมินฯ แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยของ ผลการประเมิน”

นอกจากนี้ ผู้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 9 ผู้อำนวยการ ศูนย์ CU 109 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเพิ่มความท้าทายในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เช่น การปรับเปลี่ยนข้อตกลงภาระงานในระหว่างปีงบประมาณ และการ วิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อให้พนักงานวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และนำข้อมูล ดังกล่าวมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

“มหาวิทยาลัยควรเพิ่มความท้าทายในการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย อาทิ การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานเชิงรุก โดยมีการปรับเปลี่ยน ข้อตกลงภาระงานในระหว่างปีงบประมาณ การประเมินฯ เพื่อประเมินความสำเร็จของ ภาระงานที่มอบหมาย ซึ่งนำไปสู่การพิจารณามอบหมายหรือปรับเปลี่ยนภาระงาน และ ควรเพิ่มการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการประเมินส่วนที่ 2 คุณลักษณะและ พฤติกรรมส่วนบุคคล เพื่อให้พนักงานได้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง และนำ ข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินฯ การวิเคราะห์จุด แข็งและจุดอ่อนนี้ จะทำให้ผู้ประเมินทราบถึงมุมมองของพนักงานต่อตนเอง ซึ่งสามารถ นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อีกด้วย”

ตารางที่ 5 สรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหาร

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุง/พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้บริหาร									
	รองคณบดี CU 101	รองคณบดี CU 102	ผู้ช่วยคณบดี CU 103	ผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 104	รองผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 105	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 106	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 107	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110
1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินหรือกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	×	×	×	×	×	×	×			
2. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	×	×			×					
3. พัฒนาระบบการกรอกข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบออนไลน์	×			×		×				
4. ปรับปรุงลดรายละเอียดบางส่วนរបบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากแบบประเมินฯ มีรายละเอียดมากเกินไป					×					
5. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความเท่าเทียมหรือลดช่องว่างระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย	×						×			

ตารางที่ 5 สรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้บริหาร (ต่อ)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุง/พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้บริหาร									
	รองคณบดี CU 101	รองคณบดี CU 102	ผู้ช่วยคณบดี CU 103	ผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 104	รองผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 105	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 106	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 107	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110
6. ควรมีแนวทางในการสับเปลี่ยน/โยกย้าย พนักงานในบางตำแหน่งที่ไม่มีการ ปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องไปไว้ที่ส่วนกลางและ หมุนเวียนไปปฏิบัติงานหมุนเวียนยังส่วน งานต่าง ๆ ตามความจำเป็น				✗			✗			
7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ - ความเชื่อมโยงของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานกับการปรับเงินเดือน ประจำปี - แนวทางเพื่อส่งเสริมหรือผลักดันการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในแง่ของ การนำไปปฏิบัติ - ควรให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของ การดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมายและ ตัวชี้วัดย่อย กับบุคลากรของทุกคน - ใช้การประเมินผลรอบทิศแบบ 360 องศา เป็นหลักเกณฑ์การประเมินผล การปฏิบัติงาน - ประยุกต์ใช้รูปแบบเครือข่าย Peer to Peer ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	✗	✗			✗			✗	✗	

ตารางที่ 6 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>1. หลักเกณฑ์ในการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หลักเกณฑ์สำคัญ คือ การประเมินด้านผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพงาน) มีค่าน้ำหนัก 70% ประเมินจากปริมาณงานและคุณภาพงานตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) และการประเมินด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าน้ำหนัก 30% ประเมินจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - พนักงานประเมินตนเองเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยไม่นำมาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมิน - มีการนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) มาใช้ร่วมกับหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด - มีการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์
<p>2. ความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการประเมินฯ ถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย - ทุกส่วนงานได้ดำเนินการประเมินฯ ตามขั้นตอนโดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยมีการประเมินเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา หลังจากการประเมินเสร็จสิ้น มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล

ตารางที่ 6 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>2. ความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - บางครั้งการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยก็ทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานมหาวิทยาลัย อาทิ การปฏิบัติตามประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562 (ในปัจจุบันถูกยกเลิกแล้ว) ซึ่งผู้บริหาร และพนักงานบางส่วนไม่เห็นด้วย
<p>3. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารทุกส่วนงาน ให้ความสำคัญกับการผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย - มหาวิทยาลัยถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ผ่านข้อตกลงของผู้บริหารส่วนงานตามเป้าร่วมและตัวชี้วัด ผู้บริหารจะถ่ายทอดงานภายใต้ข้อตกลงดังกล่าวไปสู่ปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) - งานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์จะปรากฏในภาระงานข้อ (2) งานยุทธศาสตร์ ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยอาจได้รับการมอบหมายงานในส่วนนี้แตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องและลักษณะงานตามตำแหน่งงาน - พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีบทบาทในแง่ของการสนับสนุนกลยุทธ์ เนื่องจากงานประจำส่วนใหญ่เป็นงานที่สนับสนุนการปฏิบัติด้านวิชาการและวิจัยเป็นหลัก

ตารางที่ 6 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>4. ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ โดยคำนึงถึงความเชื่อมั่นและการยอมรับในการประเมินของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมีปรากฏเนื้อความบางส่วนในข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง - ทุกส่วนงานได้ดำเนินการประเมินฯ โดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยดังกล่าว และให้ความสำคัญกับการประเมินฯ โดยละเอียดและรอบคอบ มีการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบหลังจากการประเมินเสร็จสิ้น - ไม่มีระบบการประเมินใดที่มีความสมบูรณ์แบบและถูกใจผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน 100% การสร้างความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ขึ้นอยู่กับผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
<p>5. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ทุกส่วนงานให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล มีการชี้แจงรายละเอียด คือ สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ - ทุกส่วนงานส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ตารางที่ 6 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
5. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)	- เป็นเรื่องยากที่จะวัดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานถูกนำมาใช้ในการพัฒนาส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้มากน้อยเพียงใด
6. ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักเกณฑ์การประเมินไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ 2. การประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีทำให้การพัฒนาพนักงานและส่วนงานถูกลดความสำคัญลง 3. การประเมินฯ ไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง 4. การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงาน 5. หลักฐานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานการสูญหายหรือไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ 6. ปัญหาการประเมินฯ ในแง่ของการนำไปปฏิบัติ และ/หรือละเลยปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ 7. ไม่มีการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน หรือไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ

ตารางที่ 6 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินหรือกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ 2. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน 3. พัฒนาระบบการกรอกข้อมูลการประเมินฯ และการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบออนไลน์ 4. ปรับปรุงลดรายละเอียดบางส่วนរបแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากแบบประเมินฯ มีรายละเอียดมากเกินไป 5. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินฯ โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมหรือลดช่องว่างระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย 6. ควรมีแนวทางในการสับเปลี่ยน/โยกย้ายพนักงานในบางตำแหน่งที่ไม่มีการปฏิบัติงานที่ต่อเนื่องไปไว้ที่ส่วนกลางและหมุนเวียนไปปฏิบัติงานหมุนเวียนยังส่วนงานต่าง ๆ ตามความจำเป็น 7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ <ul style="list-style-type: none"> - ความเชื่อมโยงของการประเมินฯ กับการปรับเงินเดือนประจำปี - แนวทางเพื่อส่งเสริมหรือผลักดันการประเมินฯ ในแง่ของการนำไปปฏิบัติ

ตารางที่ 6 สรุปความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ต่อ)	7. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ (ต่อ) <ul style="list-style-type: none"> - ควรให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย กับบุคลากรของทุกคน - ใช้การประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา เป็นหลักเกณฑ์การประเมินฯ - ประยุกต์ใช้รูปแบบเครือข่าย Peer to Peer ในการประเมินฯ

4.1.2 ผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 10 คน ดังนี้

1. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
3. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร คณะสายวิทยาศาสตร์
4. ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันวิจัยสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
5. ผู้อำนวยการฝ่ายในสำนัก ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย
6. ผู้อำนวยการฝ่ายในสำนัก ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย
7. ผู้อำนวยการฝ่ายในสำนัก ส่วนงานสนับสนุนด้านนโยบายและธรรมาภิบาล
8. หัวหน้ากลุ่มภารกิจ คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
9. ผู้ปฏิบัติงานหลัก/อดีตผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย
10. ผู้ปฏิบัติงานหลัก ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย

4.1.2.1 หลักเกณฑ์ในการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และมองว่าหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีความเหมาะสม โดยทุกคนให้ความคิดเห็นคล้ายกันว่า หลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการครอบคลุมการประเมิน 2 ส่วน คือ การประเมินผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคล มีสัดส่วนการประเมิน 70:30 การประเมินผลผลิต ประเมินจากปริมาณงานตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) และความสำเร็จของการปฏิบัติงานดังกล่าวตามเป้าหมายและความคาดหวังของส่วนงาน มีค่าน้ำหนักร้อยละ 70 และการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวข้องและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักร้อยละ 30 ซึ่งพนักงานจะประเมินตนเองในลำดับแรกเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยไม่นำมาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมิน

ส่วนงานประเภทคณะ (CU 203, CU 208) มีการพัฒนาระบบการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) และการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้พนักงานสามารถกรอกข้อมูลข้อตกลงภาระงาน และประเมินตนเองในระบบเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะอนุกรรมการประเมิน/คณะกรรมการประเมิน เมื่อพนักงานประเมินตนเองเรียบร้อยแล้ว คณะอนุกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองคณบดี จะประเมินพนักงานในระบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ โดยไม่ระบุตัวตนของผู้ประเมิน ซึ่งข้อมูลผลการประเมินจะถูกส่งตรงไปที่เจ้าหน้าที่บุคคลของส่วนงานต่อไป โดยส่วนงานพัฒนาระบบการประเมินฯ รูปแบบออนไลน์ส่วนใหญ่เป็นส่วนงานใหญ่ และมีพนักงานจำนวนมาก โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้พัฒนาระบบกรอกข้อมูลข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) และการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ โดยมีการกำหนดมาตรฐานประจำตำแหน่งและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ยึดตามมาตรฐานประจำตำแหน่งตามประกาศของมหาวิทยาลัย พนักงานจะกรอกข้อตกลงภาระงานของพนักงานเอง โดยผ่านการตกลงและทำความเข้าใจร่วมกันกับหัวหน้าหน่วย หัวหน้ากลุ่มภารกิจฯ หรือผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ตามสายการบังคับบัญชาภายในส่วนงาน และในส่วนของการประเมินฯ คณะมีการกำหนดค่านิยมในการให้คะแนนความสำเร็จของงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มเติมจากแนวปฏิบัติสำหรับการประเมินฯ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดควบคู่กับการศึกษาเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ต่าง ๆ เพื่อลดการใช้ดุลพินิจส่วนบุคคลของผู้ประเมิน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 8 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้พัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ โดยพนักงานจะประเมินตนเองในระบบเพื่อประกอบการพิจารณาของ คณะอนุกรรมการประเมิน โดยไม่นำมาเป็นคิดส่วนหนึ่งของคะแนนประเมิน เมื่อพนักงานประเมินตนเองเรียบร้อยแล้ว คณะอนุกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าภารกิจ หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองคณบดี จะประเมินพนักงานในระบบดังกล่าว ซึ่งผู้ประเมินได้พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างละเอียด และรอบคอบ มีการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การประเมินเป็นไปตามข้อเท็จจริงมากที่สุด”

ผู้ปฏิบัติงานหลักๆ บางส่วนงานมองว่า สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การมอบหมายงานและการให้ค่าน้ำหนักของความยากง่ายของงาน การกระจายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสม นอกจากนี้ขนาดของส่วนงานก็เป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึง เพื่อให้การประเมินฯ มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รายที่ 7 และ 9 มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 มีความคิดเห็นว่า

“ความเหมาะสมในการประเมินฯ ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติของแต่ละส่วนงาน ประเด็นที่ควรคำนึงถึง คือ มอบหมายงานและการให้ค่าน้ำหนักของงาน ซึ่งควรมีความสมดุล และการมอบหมายภาระงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่งงานที่ควรเป็นมาตรฐานเดียวกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 9 ผู้ปฏิบัติงานหลัก/อดีตผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สำนัก) CU 209 มีความคิดเห็นว่า

“หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยมีความชัดเจนและสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานและพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการได้ แต่การประเมินดังกล่าวอาจไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ตัวอย่างเช่น พนักงาน ก ปฏิบัติงานบุคคล และพนักงาน ข ปฏิบัติงานวิจัยและบริการวิชาการ ในส่วนงานขนาดเล็กกับพนักงาน ค ปฏิบัติงานบุคคล และพนักงาน ง ปฏิบัติงานวิจัยและบริการวิชาการ ในส่วนงานขนาดใหญ่ พนักงานทั้ง 4 คน มีปริมาณภาระงานที่ไม่เท่ากัน แต่ถูกประเมินด้วยหลักเกณฑ์เดียวกันและได้คะแนนใกล้เคียงกัน ซึ่งตัวอย่างนี้แสดงให้เห็น

เห็นว่า ส่วนงานควรพิจารณากระจายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสม หรือควรมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ให้ค่าน้ำหนักกับพนักงานที่ปฏิบัติงานมากกว่า ในส่วนของการประเมินพฤติกรรมส่วนบุคคล หลักเกณฑ์มีส่วนในการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของส่วนงาน แต่ทั้งนี้การประเมินควรพิจารณาถึงความเหมาะสมในการประเมิน ยกตัวอย่างเช่น ส่วนงาน ม ตั้งเกณฑ์การประเมินความร่วมมือในกิจกรรมของส่วนงาน กำหนดระดับคะแนนตามการมีส่วนร่วมของพนักงาน และให้คะแนนตามการมีส่วนร่วม (จำนวนครั้งที่มีส่วนร่วม) โดยไม่ได้คำนึงถึงความจำเป็นหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมบางอย่างได้ ซึ่งในบางครั้งพนักงานอาจติดภารกิจที่เกี่ยวข้องกับงานหรือธุระสำคัญทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมได้ เป็นต้น ซึ่งเกณฑ์การประเมิน ควรปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ควรมีความยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงเหตุผลและความจำเป็นที่เกี่ยวกับงานเป็นหลัก”

ผู้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เน้นการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า หากบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะเป็นตัวแปรสำคัญในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนี้

“จะเหมาะสมกว่านี้ หากมหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินฯ ที่เน้นการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานมากกว่าการประเมินในปัจจุบันที่เน้นผลผลิตเป็นหลัก ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการควรจะเป็น สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 70% และภาระงานประจำ 30% ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า หากบุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะเป็นตัวแปรสำคัญในการผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยยังคงต้องมีการประเมินภาระงานประจำแต่ควรมีสัดส่วนที่น้อยกว่าการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เนื่องจากงานประจำเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานที่ต้องทำอยู่แล้ว และคำว่า “ความรับผิดชอบ” จะเป็นตัวประเมินตัวหนึ่งที่อยู่ในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจุบันนี้ส่วนงานภายนอกส่วนใหญ่จะมีรูปแบบการประเมินฯ ที่เน้นการประเมินจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่ง “สมรรถนะ (Competency)” คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมี และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานจะถูกแปลงมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรตามลำดับ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202 ไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับสัดส่วนคะแนนในข้อย่อยของการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยมีความคิดเห็นว่า

“การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล 30% ในข้อย่อยซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดสัดส่วนคะแนนไว้ไม่เท่ากัน กล่าวคือ มหาวิทยาลัยได้กำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนน โดยให้น้ำหนักในข้อ (1) ความรับผิดชอบ และความตั้งใจในการทำงาน และ (2) ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลาเพื่องาน น้ำหนักคะแนน 7% มากกว่าข้ออื่น ในขณะที่ข้อ (3) การรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ในการทำงาน (4) จิตสำนึกในการบริการ (5) การทำงานร่วมกับผู้อื่น และ (6) ความร่วมมือในกิจกรรมของส่วนรวม น้ำหนักคะแนน 5% เท่ากัน ทั้ง 4 ข้อ การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นการประเมินที่วัดยาก อาทิ การพิจารณาความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน การพิจารณาดังกล่าวอาจขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ประเมินแต่ละคน และการประเมินคุณลักษณะบางข้อ ยกตัวอย่าง อาทิ การประเมินความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน สามารถประเมินได้จากปริมาณงานและคุณภาพงาน 70% หากปริมาณงานและคุณภาพของงานอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจย่อมแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งได้ประเมินไปแล้วในส่วนปริมาณงานและคุณภาพงาน 70% ดังกล่าว ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรพิจารณากำหนดสัดส่วนน้ำหนักคะแนนในส่วนนี้ให้เท่ากัน หรือให้ส่วนงานพิจารณากำหนดสัดส่วนน้ำหนักในส่วนนี้ตามความเหมาะสมและบริบทของส่วนงาน”

นอกจากนี้ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการออกแบบหลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ว่า

“แม้ว่าการประเมินฯ จะมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมและมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงใด แต่ระบบการประเมินยังคงต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมิน และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในฐานะผู้รับการประเมิน การสื่อสารสองทางระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมินฯ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง”

4.1.2.2 ความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินฯ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีความคิดเห็นตรงกันว่า ระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของส่วนงานต่าง ๆ ถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องกับ ข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติ ส่วนงานต่าง ๆ ได้ ดำเนินการประเมินฯ ตามขั้นตอนโดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ โดยเริ่มตั้งแต่การประเมินตนเองของพนักงาน, การประเมินโดยคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วย/หัวหน้ากลุ่มภารกิจ, ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ, ผู้อำนวยการส่วนงาน และการประเมินโดยคณะกรรมการประเมินฯ ตามที่ระบุในข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคลหลังการประเมินแล้วเสร็จ มีการชี้แจง รายละเอียดซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความ คิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่ายใน สำนัก CU 205 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาทิ ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557, ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ว่า

“ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ได้ระบุเกี่ยวกับแนว ทางการปฏิบัติการดังกล่าว โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) การประเมินฯ จนถึงการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานต่อ พนักงานเมื่อการประเมินเสร็จสิ้น ทั้งนี้ส่วนงานจำเป็นต้องปฏิบัติให้สอดคล้องโดยยึด ตามข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องเช่นเดียวกัน เพื่อป้องกันไม่ให้นักงานหรือผู้รับ การประเมินเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งอาจนำไปสู่การอุทธรณ์หรือ ร้องเรียนได้ (ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 หมวด 11 อุทธรณ์และร้องทุกข์ ข้อ 88)”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการตีความ ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 5 ผู้ปฏิบัติงานหลักฯ (สำนัก) CU 205 มีความคิดเห็นว่า

“ข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ มี ช่องโหว่จากการตีความ กล่าวคือ ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์

และวิธีการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ข้อ 11 (5) ระบุว่า เมื่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติผลการประเมินการปฏิบัติงานแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลต่อผู้รับการประเมิน ข้อดี ข้อควรปรับปรุง และให้ผู้ประเมินลงลายมือชื่อรับทราบ ซึ่งระเบียบฯ ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินกับพนักงานเมื่อการประเมินเสร็จสิ้นลง พนักงานไม่มีโอกาสในการชี้แจงหรือให้รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองให้คณะกรรมการประเมินฯ รับทราบ ซึ่งอาจนำมาซึ่งการอุทธรณ์หรือร้องเรียนของพนักงานในภายหลัง หรือการที่ระเบียบฯ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทำหน้าที่แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งในบางส่วนงานผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอาจไม่มีส่วนในการประเมินการปฏิบัติงาน หรือไม่ได้เป็นหนึ่งในคณะกรรมการประเมินฯ ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และในกรณีที่คณะกรรมการฯ มีการปรับเปลี่ยนคณะ ซึ่งอาจทำให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเกิดความลำบากใจการแจ้งผลการประเมินกับพนักงาน หรือไม่สามารชี้แจงสาเหตุหรือรายละเอียดที่แท้จริงของการประเมินให้พนักงานรับทราบได้”

ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 ว่า

“ปัญหาส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานมาจากการนำไปปฏิบัติของส่วนงาน ซึ่งอาจมาจากช่องโหว่ของข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ ยกตัวอย่าง อาทิ การปรับขึ้นเงินเดือนที่ไม่เท่ากัน, หลักเกณฑ์การประเมินฯ ที่มีความแตกต่างกันส่งผลให้เกิดความเหลื่อมล้ำหรือความไม่เท่าเทียมระหว่างข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้าง หรือข้อบังคับที่ระบุให้พนักงานที่ได้รับการประเมินฯ ในระดับต่ำ ปรับปรุง และปานกลาง ติดต่อกันในระยะเวลาหนึ่งต้องถูกยกเลิกสัญญา เป็นต้น”

ผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 6 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ ในขั้นตอนการประเมินตนเองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ว่า

“ในขั้นตอนการประเมินตนเอง พนักงานควรเก็บข้อมูลการปฏิบัติงานของตนเอง และสามารถระบุรายละเอียดโดยย่ออย่างชัดเจนในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ประเมินทราบข้อมูลการปฏิบัติงาน ความคืบหน้าและความสำเร็จของงาน รวมถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน (ถ้ามี) เป็นต้น”

นอกจากนี้ ผู้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งส่งผลต่อการประเมินฯ ว่า

“ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ระบบการประเมินฯ ได้ถูกยึดโยงกับการปรับเงินเดือนประจำปีอย่างมาก ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยได้ออกประกาศเรื่อง เกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยสาระหลักของประกาศมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่มระดับคะแนนการประเมินของพนักงานมหาวิทยาลัย มีการเรียงอันดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี เป็นต้น”

4.1.2.3 ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ความสอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเริ่มตั้งแต่มหาวิทยาลัยถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ผ่านข้อตกลงของผู้บริหารส่วนงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ผู้บริหารจะถ่ายทอดงานภายใต้ข้อตกลงดังกล่าว ไปสู่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่งงานและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ (1) งานประจำ (2) งานยุทธศาสตร์ (3) งานพัฒนากระบวนการ (4) งานพัฒนาตนเอง และ (5) งานอื่น ๆ ซึ่งพนักงานแต่ละบุคคลอาจได้รับการมอบหมายงานในข้อ (2) งานยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องและลักษณะงานตามตำแหน่งงาน โดยพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนมีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยของส่วนงานผ่านการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

ผู้บริหารส่วนงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานภายในส่วนงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นว่า

“ผู้บริหารคณะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานตามข้อตกลงของผู้บริหารส่วนงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย โดยมีการสื่อสารกับพนักงานเพื่อเน้นย้ำถึง

ความสำคัญของการปฏิบัติงานเพื่อให้คณะบรรลุป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญของการถ่ายทอดป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล พนักงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากันในการช่วยผลักดันให้คณะบรรลุป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ โดยผ่านการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้คณะบรรลุป้เป้าหมาย ซึ่งก็จะทำให้คณะได้รับงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นรางวัลจากการทุ่มเททำงานของพนักงานเช่นเดียวกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202 มีความคิดเห็นว่า

“ผู้บริหารคณะให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย โดยมีการจัดการอบรมเกี่ยวกับ OKRs โดยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวมาบรรยายเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรของส่วนงาน เพื่อให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการถ่ายทอดป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงาน พนักงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากันในการช่วยผลักดันให้ส่วนงานบรรลุป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ โดยผ่านการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นว่า

“สถาบันได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการและพนักงานเป็นประจำทุกเดือน โดยเป็นเวทีในการชี้แจงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ของส่วนงาน ความเป็นหน้าของงานการดำเนินงานตามป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย การแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือแม้กระทั่ง การชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินฯ ในทุกรอบการประเมิน รวมถึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยกำหนดให้การเข้าร่วมประชุมมีผลต่อการประเมินฯ ในส่วนของการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยที่กำหนดเช่นนี้เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมการประชุม และเห็นความสำคัญของการประชุมดังกล่าว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“คณะให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) สู่การปฏิบัติงานภายในส่วนงาน ผู้บริหารจะหารือร่วมกันถึงการดำเนินการตามป้เข้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย และถ่ายทอดการดำเนินการดังกล่าวไปสู่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของพนักงานผ่านการจัดทำข้อตกลงภาระงาน

(Assignment Sheet) ซึ่งในภาระงาน ข้อ (2) งานยุทธศาสตร์ พนักงานจะได้รับการมอบหมายงานในส่วนนี้แตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องและลักษณะงานตามตำแหน่งงาน นอกจากนี้ คณะได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการ โดยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานในเชิงรุกและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานประจำควบคู่กับการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ และประยุกต์งานประจำให้สามารถสนับสนุนต่องานยุทธศาสตร์”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 8 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 มีความคิดเห็นว่า

“คณะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ในรูปแบบของการพัฒนากระบวนการ โดยส่งเสริมให้พนักงานระดับหัวหน้างาน P6 ขึ้นไป ปฏิบัติงานในเชิงรุกและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานประจำควบคู่กับการปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ รวมถึงกำกับดูแลและปฏิบัติงานยุทธศาสตร์ร่วมกับพนักงานระดับ P7”

การบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยจะส่งผลกระทบต่อวงเงินงบประมาณในการปรับเงินเดือนประจำปีของส่วนงาน มหาวิทยาลัยจะพิจารณาเพิ่ม-ลดวงเงินงบประมาณในการปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการดำเนินงานของส่วนงาน ซึ่งหากส่วนงานมีผลการดำเนินงานตามที่ตกลงหรือมากกว่าเป้าหมายในภาพรวมก็ยิ่งจะส่งผลให้ส่วนงานได้รับงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีมากยิ่งขึ้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นว่า

“การปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้คณะบรรลุเป้าหมาย จะทำให้คณะได้รับวงเงินงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นรางวัลจากการทุ่มเททำงานของพนักงานเช่นเดียวกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203 มีความคิดเห็นว่า

“การดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมายจะทำให้ส่วนงานได้รับวงเงินงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีมากยิ่งขึ้น ซึ่งวงเงินงบประมาณดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนในส่วนงานได้รับตอบแทน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“การที่ส่วนงานมีผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมายของเป้าหมาย และตัวชี้วัดย่อยจะส่งผลกระทบต่อวงเงินงบประมาณในการปรับเงินเดือนประจำปี มหาวิทยาลัยจะพิจารณาเพิ่ม-ลดวงเงินงบประมาณในการปรับเงินเดือนประจำปีตามผล

การดำเนินงานของส่วนงาน ซึ่งหากส่วนงานมีผลการดำเนินงานตามที่ตกลงหรือมากกว่า ค่าเป้าหมายในภาพรวมก็ยิ่งจะส่งผลให้คณะได้รับงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปี มากยิ่งขึ้น”

นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมองว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยจากผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงาน และเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203 มีความคิดเห็นว่า

“การสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย จากผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงาน และเชื่อมโยงกับการประเมินฯ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจะทำหน้าที่สำคัญในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันที่ถูกต้องร่วมกับหัวหน้าหน่วย หัวหน้ากลุ่มภารกิจ รวมถึงพนักงานภายในส่วนงาน เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจร่วมกันถึงความสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 6 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นว่า

“การสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประเมินฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล และเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนการประเมินฯ ผู้บริหารต้องสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานและการประเมินฯ ร่วมกับพนักงาน ซึ่งการสื่อสารจะเป็นกลไกสำคัญในการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ว่า

“การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล และเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนการประเมินฯ นั้น หากพนักงานมีความเข้าใจร่วมกันถึงความสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) เป็นความรับผิดชอบของส่วนรวม ซึ่งพนักงานต้องร่วมมือกันในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย”

4.1.2.4 ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า ระบบการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยมีความเป็นมาตรฐาน ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ออกแบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ โดยมีความมุ่งหมายให้การประเมินฯ อยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและความเป็นธรรม เพื่อเป็นหลักประกันความเชื่อมั่นและป้องกันไม่ให้ผู้รับการประเมินเกิดความรู้สึกที่ไม่ได้รับความยุติธรรม โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202 มีความคิดเห็นว่

“ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่ ระบบการประเมินฯ ของคณะเป็นระบบที่สร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ตั้งแต่การจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) และการประเมินตามลำดับสายการบังคับบัญชา คือ หัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้ากลุ่มภารกิจ จะทำความเข้าใจร่วมกับพนักงาน โดยทำความตกลงร่วมกันเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม พนักงานจะรับทราบภาระงานของตนเอง และตัวชี้วัดในการประเมินฯ ตามภาระงานดังกล่าว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 6 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นว่

“มหาวิทยาลัยออกแบบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ของพนักงานด้วยความรอบคอบ รัดกุม และเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีความมุ่งหมายให้การประเมินฯ อยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อเป็นหลักประกันไม่ให้พนักงานหรือผู้รับการประเมินเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 205 และรายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 มีความคิดเห็นคล้ายกัน ว่

“มหาวิทยาลัยออกแบบระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ที่มีมาตรฐานและมีความน่าเชื่อถือ”

นอกจากการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย ส่วนงานต่าง ๆ ได้พยายามสร้าง

ความเชื่อมั่นและการยอมรับในการประเมินฯ ในมุมมองของพนักงาน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยใช้ผลการประเมินปีที่ผ่านมาประกอบการจัดทำข้อตกลงภาระงาน มีการทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารมีความเข้าใจที่ตรงกัน การประเมินประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายส่วน ไม่ได้อยู่ภายใต้ดุลพินิจของบุคคลกลุ่มหนึ่งเพียงเท่านั้น อาทิ การประเมินโดยหัวหน้างาน การประเมินโดยผู้อำนวยการฝ่าย การประเมินโดยรองคณบดีที่กำกับดูแลงานนั้น ๆ รวมถึงคณะกรรมการต่าง ๆ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ว่า

“คณะมีระบบการประเมินเป็นขั้นตอนตามลำดับสายการบังคับบัญชา การประเมินจากหลายส่วน ไม่ได้อยู่ภายใต้ดุลพินิจของบุคคลกลุ่มหนึ่งเพียงเท่านั้น คณะได้สร้างระบบการประเมินตามลำดับการบังคับบัญชา โดยเริ่มตั้งแต่การประเมินตนเองของพนักงาน การประเมินโดยหัวหน้างาน การประเมินโดยผู้อำนวยการฝ่าย การประเมินโดยรองคณบดีที่กำกับดูแลงานนั้น ๆ และการประเมินโดยผ่านมติของคณะกรรมการต่าง ๆ ซึ่งการประเมินตามลำดับดังกล่าวจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยคณะมีขั้นตอนการประเมินตามรายละเอียด ดังนี้

- (1) พนักงานประเมินตนเองในลำดับแรก เป็นการประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ แต่ไม่นำมาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมิน
- (2) หัวหน้ากลุ่มภารกิจต่าง ๆ จะประเมินในลำดับที่ 2 โดยจะพิจารณาการประเมินตนเองของพนักงานในกลุ่มงานต่าง ๆ ภายใต้การควบคุมดูแล
- (3) ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะประเมินในลำดับที่ 3 กล่าวคือ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจะทำการประเมินพนักงานปฏิบัติงานในฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการก็จะทำการประเมินพนักงานที่ปฏิบัติงานฝ่ายวิชาการเช่นเดียวกัน โดยในขั้นตอนนี้คณะได้กำหนดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างหัวหน้ากลุ่มภารกิจฯ และผู้อำนวยการฝ่าย โดยมีการนำผลการประเมินของพนักงานทุกคนมาหารือร่วมกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปในส่วนของผลการประเมินและความเหมาะสมของการประเมิน

(4) รองคณบดีที่กำกับดูแล โดยในขั้นตอนนี้ผู้อำนวยการฝ่ายจะหารือร่วมกับรองคณบดีที่กำกับดูแลงานนั้นๆ เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารก็จะหารือร่วมกับรองคณบดีฝ่ายบริหาร และฝ่ายวิชาการก็จะหารือร่วมกับรองคณบดีที่กำกับดูแลงานวิชาการ เมื่อได้เห็นชอบผลการประเมินร่วมกันแล้วจึงนำผลการประเมินดังกล่าวส่งให้กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารงานบุคคลต่อไป

(5) คณะกรรมการบริหารงานบุคคล จะทำหน้าที่ในการพิจารณาภาพรวมของการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการความเห็นชอบจากผู้อำนวยการฝ่ายๆ และรองคณบดี โดยในการพิจารณาอาจมีการเพิ่มหรือลดระดับคะแนนการประเมิน ในกรณีที่คณะกรรมการมีความเห็นชอบร่วมกันถึงการปฏิบัติงานของพนักงานและความเหมาะสมของระดับคะแนนประเมิน

(6) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย คณะกรรมการชุดนี้จะพิจารณาภาพรวมของการประเมินเช่นเดียวกัน เมื่อได้ข้อสรุปจึงจะนำเรื่องเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะต่อไป

(7) คณะกรรมการบริหารคณะ ทำหน้าที่พิจารณาผลการประเมินภาพรวมในขั้นตอนสุดท้าย และนำเรียนรองอธิการบดีเพื่อทราบ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ว่า

“คณะมีระบบการประเมินฯ ที่สร้างความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นให้กับพนักงาน ตั้งแต่การจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) และการประเมินตามลำดับสายการบังคับบัญชา คือ หัวหน้าหน่วยหรือหัวหน้ากลุ่มภารกิจฯ จะทำความเข้าใจร่วมกับพนักงาน โดยทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม พนักงานจะรับทราบภาระงานของตนเอง และตัวชี้วัดในการประเมินฯ ตามภาระงานดังกล่าว โดยคณะมีระบบการประเมินเป็นขั้นตอนโดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) พนักงานประเมินตนเองในลำดับแรก เพื่อเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้หัวหน้าหน่วย/หัวหน้ากลุ่มภารกิจ รับทราบในเบื้องต้น แต่ไม่นำมาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมิน

(2) หัวหน้าหน่วย จะประเมินในลำดับที่ 2 โดยจะพิจารณาการประเมินตนเองของพนักงานในกลุ่มงานต่าง ๆ ภายใต้การควบคุมดูแล

(3) หัวหน้ากลุ่มภารกิจและผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร/ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินฯ

(4) คณะอนุกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำหน้าที่พิจารณารายละเอียดในภาพรวมของการประเมินฯ โดยอาจพิจารณาจากเอกสารหลักฐานหรือผลงานเชิงประจักษ์ ในขั้นนี้อาจมีการปรับลด-เพิ่มคะแนนการประเมินเมื่อได้ข้อสรุปจึงนำผลการประเมินดังกล่าวไปเสนอต่อคณะกรรมการประเมินฯ ประจำปีต่อไป ซึ่งหัวหน้าหน่วยจะไม่ได้อยู่ในคณะกรรมการฯ หัวหน้ากลุ่มภารกิจและผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร/ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ เป็นหนึ่งในคณะกรรมการฯ ดังกล่าว

(5) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นคณะกรรมการด้วย คณะกรรมการชุดนี้จะพิจารณาภาพรวมของการประเมินเช่นเดียวกัน เมื่อได้ข้อสรุปจึงจะนำเรื่องเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารคณะต่อไป

(6) คณะกรรมการบริหารคณะ ทำหน้าที่พิจารณาผลการประเมินในขั้นตอนสุดท้าย และนำเรียนรองอธิการบดีเพื่อทราบ ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“สถาบันพยายามสร้างความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ในการจัดทำข้อตกลงภาระงาน จะใช้ผลการประเมินปีที่ผ่านมาประกอบการจัดทำข้อตกลงภาระงาน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจะทำความเข้าใจร่วมกับพนักงาน โดยทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเมื่อถึงช่วงเวลาของการประเมิน พนักงานจะประเมินตนเองเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยไม่นำมาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมิน หลังจากนั้นจะเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินฯ ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วนงาน รองผู้อำนวยการส่วนงาน ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร และบุคคลภายนอก ในการประชุมร่วมกันของคณะกรรมการประเมินฯ นี้ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารมีบทบาทสำคัญ

ในการชี้แจงและให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการฯ ในการประเมินฯ”

บางส่วนงานได้การพัฒนาการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ เพื่อให้พนักงานประเมินตนเอง และคณะอนุกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร รองคณบดี จะประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ โดยไม่ระบุตัวตนของผู้ประเมิน มีการกำหนดมาตรฐานประจำตำแหน่งและสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยยึดตามมาตรฐานประจำตำแหน่งตามประกาศของมหาวิทยาลัย การกำหนดคำนิยามในการให้คะแนนความสำเร็จของงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มเติมจากแนวปฏิบัติสำหรับการประเมินฯ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด และพิจารณาเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ของพนักงานในการประเมินฯ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203 มีความคิดเห็นว่

“คณะได้พัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ มีการกำหนดมาตรฐานประจำตำแหน่งและสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ยึดตามมาตรฐานประจำตำแหน่งตามประกาศของมหาวิทยาลัย การกำหนดคำนิยามในการให้คะแนนความสำเร็จของงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลเพิ่มเติมจากแนวปฏิบัติสำหรับการประเมินฯ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดควบคู่กับการศึกษาเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ต่าง ๆ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 8 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 มีความคิดเห็นว่

“คณะพยายามสร้างความน่าเชื่อถือและความถูกต้องในการประเมินฯ โดยมีการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์เพื่อให้พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และคณะอนุกรรมการประเมินฯ ของพนักงาน”

ส่วนงานต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารร่วมกันทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นว่

“ผู้บริหารส่วนงาน ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินฯ ของพนักงานในคณะ โดยปกติคณะได้จัดให้มีเวทีคณบดีพบบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน

โดยในช่วงการประเมินฯ ผู้บริหารส่วนงานก็จะเน้นย้ำถึงความสำคัญของการประเมินฯ โดยกลุ่มงานบริหารงานบุคคลจะต้องชี้แจงรายละเอียดของการประเมิน ความสำคัญ และสิ่งที่พนักงานควรทราบเกี่ยวกับการประเมินฯ ในเวทิดังกล่าว ในทุกรอบการประเมินเป็นประจำทุกปี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้ให้ความสำคัญกับการติดตามผลการปรับปรุงหรือการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งที่ 1 หรือ 2 เสร็จสิ้น โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มภารกิจจะแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการฯ หลังจากการแจ้งผลดังกล่าว มีการติดตามผลการปฏิบัติงานตามผลการประเมิน รวมถึงการชี้แนะหรือให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“การสื่อสารสองทางระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมินเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประเมินฯ การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก โดยผู้อำนวยการได้ให้ความสำคัญกับการประเมินฯ ซึ่งสถาบันได้จัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้อำนวยการและพนักงานเป็นประจำทุกเดือน โดยเป็นเวทีในการชี้แจงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ของส่วนงาน ความคืบหน้าของงาน การแจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือแม้กระทั่งการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินฯ ในทุกรอบการประเมิน รวมถึงเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 6 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นว่า

“ผู้ประเมินจะต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกับพนักงาน ตั้งแต่การจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจรายละเอียดของภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม และเมื่อถึงช่วงเวลาของการประเมิน พนักงานก็จะสามารถ

ระบุรายละเอียดของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมถึงผลสำเร็จของงานในแบบ
ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและครบถ้วน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 6 ผู้อำนวยการฝ่าย
(สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นว่า

“การปฏิบัติงานเป็นการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน
ตลอดทั้งปี ผู้ประเมินจะทราบความคืบหน้า/คุณภาพงาน/ผลสัมฤทธิ์ของการ
ปฏิบัติงานของพนักงานจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการ
เป็นหลัก ดังนั้นพนักงานจึงควรมีความสามารถในการให้รายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการ
ปฏิบัติงานที่ผ่านมาตลอดทั้งปีของตัวเอง รวมถึงการแสดงผลหลักฐานเชิง
ประจักษ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (ถ้ามี)”

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีข้อบังคับและระเบียบของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการประเมินฯ ในการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับ และทุก
ส่วนงานได้ดำเนินการประเมินฯ ของพนักงานโดยยึดตามขั้นตอนและวิธีการดังกล่าว ระบบการ
ประเมินฯ ยังคงประสบปัญหาเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและการยอมรับในมุมมองของพนักงานสาย
ปฏิบัติการ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางคนตั้งข้อสังเกตว่า ควรแยกความเชื่อมั่นของระบบการประเมินฯ
เป็น 2 ประเด็น คือ ความเชื่อมั่นในหลักเกณฑ์การประเมินฯ และความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน
นอกจากนี้การนำไปปฏิบัติภายในส่วนงานต่าง ๆ ก็อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับ โดยผู้ให้
ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้บริหาร รายที่ 1 รองคณบดี CU 101, รายที่ 3
ผู้ช่วยคณบดี CU 103 มีความคิดเห็นว่า

“ความเชื่อมั่นของระบบการประเมินฯ ควรแยกเป็น 2 ประเด็น
คือ ความเชื่อมั่นในหลักเกณฑ์การประเมินฯ และความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน ซึ่งหลักเกณฑ์
ในการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยถูกออกแบบมาให้ใช้กับทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย
เพื่อให้การประเมินมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่ความน่าเชื่อถือของระบบการ
ประเมินฯ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้ประเมิน แม้ว่าการประเมินฯ ทั้ง 2 ส่วน (ผลสัมฤทธิ์ของ
การปฏิบัติงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล) จะมีการให้คำอธิบายของคะแนนแต่ละระดับ
ตัวอย่าง การประเมินส่วนที่ 1 ผลผลิต (ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน) ระดับ 5 คือ
ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากและสมบูรณ์แบบ,
ระดับ 2 คือ ปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ทำได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด, ระดับ 3
ปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ทำได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดทุกประการ เป็น
ต้น โดยส่วนงานได้กำหนดว่า ในการประเมินให้คะแนนระดับ 5 ต้องมีหลักฐานเชิง

ประจักษ์ที่แสดงถึงปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ทำได้สูงกว่าเป้าหมายและสมบุรณ์แบบอย่างชัดเจน แต่ขณะที่ระดับอื่น ๆ ผู้ประเมินจะพิจารณาจากการปฏิบัติงานของพนักงานตามที่คุณประเมินมองเห็น ซึ่งเป็นการประเมินที่ใช้ดุลยพินิจเข้ามาประกอบการประเมิน ในการประเมินส่วนที่ 2 คุณลักษณะส่วนบุคคล มีการให้คำอธิบายของคะแนนแต่ละระดับเช่นเดียวกัน ตัวอย่าง ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน ระดับ 5 มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายและกำหนดเวลาหมั่นติดตามความคืบหน้าของงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ ใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้มีปริมาณและคุณภาพที่สมบุรณ์ที่สุดหรือสูงกว่าเป้าหมายในกรณีที่เกิดอุปสรรค ก็สามารถหาวิธีแก้ไขได้ด้วยตนเองหรือประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้งานนั้นสำเร็จได้ด้วยดี, ระดับ 4 มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายและกำหนดเวลา หมั่นติดตามความคืบหน้าของงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ มีความรู้และเข้าใจว่า สิ่งใดเป็นสิ่งที่จำเป็นสนับสนุนให้งานในความรับผิดชอบของตนประสบผลสำเร็จ และสิ่งใดเป็นอุปสรรค รู้จักนำบทเรียนที่ผิดพลาดในอดีตมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณคุณภาพ และกำหนดเวลาสูงกว่าเป้าหมายเป็นต้น ซึ่งแม้ว่าจะมีการให้คำอธิบายอย่างชัดเจนหรือมีความเฉพาะเจาะจงเพียงใด แต่ก็ยังไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินออกจากการประเมินได้ ดังนั้นควรมีการสร้างหลักประกันความน่าเชื่อถือระบบการประเมิน อาจมีการกำหนดให้พนักงานแนบหลักฐานการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ หรืออธิบายการประเมินตนเอง โดยผู้ประเมินต้องสามารถอธิบายให้พนักงานทราบถึงเหตุผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเพราะอะไรพนักงานถึงควรได้รับการประเมินในระดับดังกล่าว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ว่า

“การทำไปนำระบบประเมินไปปฏิบัติอาจก่อให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 2 คุณลักษณะส่วนบุคคล จะมีการให้คำอธิบายของคะแนนแต่ละระดับอย่างชัดเจนหรือมีความเฉพาะเจาะจงเพียงใด แต่ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินได้ ดังนั้นการสร้างเชื่อมั่นหรือความน่าเชื่อถือในระบบการประเมินฯ จึงเป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ว่า

“การนำไปปฏิบัติอาจก่อให้เกิดปัญหา อาทิ การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีซึ่งอาจส่งผลต่อความคิดและทัศนคติของพนักงาน เช่น การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยในปี 2562 ที่กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินโดดเด่นเป็นที่ประจักษ์ให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนแตกต่างเป็นพิเศษ และพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินอันดับล่างสุดให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีไม่เกินร้อยละ 2.5 (ในปัจจุบันเกณฑ์ดังกล่าวได้ถูกยกเลิกแล้ว) ซึ่งในกรณีดังกล่าวพนักงานที่มีผลการประเมินโดดเด่นก็อาจเกิดความเชื่อมั่นและยอมรับผลการประเมิน ในขณะที่พนักงานที่มีผลการประเมินอันดับล่างสุดก็อาจไม่เชื่อมั่นและไม่ยอมรับผลการประเมิน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 8 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน ว่า

“ความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินฯ ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติงานของแต่ละส่วนงาน ผู้ประเมินจะต้องมีจริยธรรม มีความยุติธรรม และปราศจากอคติ ก็จะทำให้การประเมินฯ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด”

4.1.2.5 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานสายปฏิบัติการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานสายปฏิบัติการ และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

ส่วนงานต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่ทำได้ดี สิ่งที่ต้องปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการฯ ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานรับทราบข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป และบางส่วนงานได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ภายในส่วนงาน ซึ่งสอดคล้องกับระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557, 27 มิถุนายน) ข้อ 11 (5) เมื่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติผลการประเมินการปฏิบัติงานแล้วให้ผู้บังคับบัญชาขึ้นต้นแจ้งผลต่อพนักงานถึงผลการประเมิน ข้อดี ข้อควรปรับปรุง วิธีการและระยะเวลาในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และพนักงานมีหน้าที่ต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้รับแจ้ง เป็นต้น โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สำนัก) CU 205 ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า

“วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งของการประเมินฯ คือ การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในระเบียบจรรยาบรรณมหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ข้อ 11 (5) ได้กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมิน ข้อดี ข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานกับพนักงาน และพนักงานมีหน้าที่ต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้รับแจ้ง โดยในตอนท้ายของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการก็ได้มีพื้นที่ว่างสำหรับบรรยายละเอียด คือ สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม ผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับการให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงไปตรงมา เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงานต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 6 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้ให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการชี้แจงผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการฯ เพื่อให้พนักงานดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล มีการชี้แจงรายละเอียดซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการฯ ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน นอกจากนี้คณะมีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงาน มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อน ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการวางแผนความก้าวหน้าเพื่อให้พนักงานได้ทดลองปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทราบข้อดีที่ควรได้รับการพัฒนาและข้อบกพร่องที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ผลการประเมินดังกล่าวจะเป็นทิศทางในการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของพนักงานในปีถัดไป ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารจะทำความเข้าใจร่วมกับพนักงานเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม รวมถึงสิ่งที่ต้องการให้พนักงานพัฒนาการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นว่า

“เมื่อการประเมินเสร็จสิ้น คณะกำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินกับพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร/ผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ จะแจ้งผลการประเมินโดยทางวาจากับหัวหน้ากลุ่มภารกิจ และหัวหน้ากลุ่มภารกิจ จะแจ้งผลการประเมินด้วยวาจากับพนักงาน (ตามลำดับสายการบังคับบัญชา) โดยมีการชี้แจงผลการประเมิน รวมถึงข้อดีและข้อบกพร่องแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202 มีความคิดเห็นว่า

“ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะแจ้งผลการประเมินกับพนักงานเป็นรายบุคคลตามลำดับสายการบังคับบัญชา โดยมีการใส่ความคิดเห็นของผู้ประเมินลงในตอนท้ายของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 8 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้ให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีการชี้แจงผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการฯ เพื่อให้พนักงานดำเนินการ พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป”

การพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ส่วนงานต่าง ๆ ส่งเสริม การเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงาน อาทิ การส่งพนักงานเข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเองตาม ที่เครือข่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจัดอบรม การเปิดโอกาสให้พนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพ เกี่ยวกับงานตามที่สนใจ การส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติงาน ฯลฯ และ บางส่วนงานมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) และการ จัดตั้งงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่าย บริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็น ว่า

“คณะได้ส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาตนเองในด้านการ ปฏิบัติงานและการฝึกอบรม โดยในการประเมินส่วนของผลผลิต (ปริมาณงานและ คุณภาพ) ในข้อที่ 3 งานพัฒนากระบวนการ คณะได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยให้พนักงานมีการพัฒนากระบวนการทำงาน ของตนเองในการประเมินตนเอง โดยระบุไว้ในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ให้พนักงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคู่มือที่สามารถใช้สำหรับนำมาใช้ ประกอบในกรณีปฏิบัติงานแทนกันได้จริง ในส่วนของการพัฒนาบุคลากร คณะมีการ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan หรือ IDP) มี การตั้งงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถไป อบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพตนเองเกี่ยวกับงาน หรือทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ โดย เบิกค่าใช้จ่ายจากงบประมาณในส่วนดังกล่าว โดยกำหนดให้มีการแนบประวัติการ ฝึกอบรมของพนักงานเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่าย บริหาร (คณะ) CU 202 มีความคิดเห็น ว่า

“คณะได้ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากร พนักงานเข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเองตามที่เครือข่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจัดอบรม มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน ตามที่สนใจ มีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย รวมถึงคณะได้จัดอบรมเพื่อ พัฒนาบุคลากรในส่วนงาน เป็นต้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203 มีความคิดเห็นว่า

“คณะได้ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงาน การเข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเองตามที่เครือข่ายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจัดอบรม เปิดโอกาสให้พนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับงานตามทีสนใจ นอกจากนี้ คณะได้ส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน หลักสูตรอบรม YourNextU by SEAC เพิ่มทักษะปลดล็อคความคิด เพื่อให้พนักงานพัฒนาศักยภาพเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อาทิ การปรับตัวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีและดิจิทัลต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ความเข้าใจเรื่องข้อมูลข่าวสาร การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผล ความเป็นผู้นำ และความฉลาดทางอารมณ์ เป็นต้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“สถาบันส่งเสริมให้พนักงานการพัฒนาตนเองในด้านการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม มีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัยโดยใช้งบประมาณเงินรายได้ของสถาบัน อาทิ หลักสูตรอบรม YourNextU by SEAC เพิ่มทักษะปลดล็อคความคิด ฯลฯ นอกจากนี้สถาบันมีการตั้งงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยได้เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองเกี่ยวกับงานตามทีสนใจ หรือทักษะทางด้านภาษาอังกฤษ โดยเบิกค่าใช้จ่ายจากงบประมาณในส่วนดังกล่าว”

ผู้ปฏิบัติงานหลักๆ บางส่วนมีความเห็นในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานถูกนำมาใช้ในการพัฒนาส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้น้อย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 6 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นว่า

“ผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนงานได้น้อย หรือไม่ได้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนงานดังที่ควรจะเป็น การประเมินฯ เป็นปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หากผู้ประเมินทำการประเมินอย่างถูกต้อง ยุติธรรม และปราศจากการเลือกปฏิบัติและอคติส่วนบุคคล และพนักงานมีความรู้ความเข้าใจรายละเอียดของการประเมินฯ อย่างถูกต้อง รวมถึงมี

ความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ซึ่งผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับการให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงาน นอกจากนี้พนักงานควรมีหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาตนเองดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับความคิดและทัศนคติของตัวพนักงานเองด้วย ดังนั้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประเมินฯ ซึ่งจะช่วยให้การประเมินฯ เป็นเครื่องมือในการสะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงานมหาวิทยาลัยต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 มีความคิดเห็นว่า

“ผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่ได้ถูกนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนงานดังที่ควรจะเป็น หากผลการประเมินมีความถูกต้อง เที่ยงตรง และเป็นธรรมตามข้อเท็จจริงของการปฏิบัติงาน ย่อมจะส่งผลให้ผู้รับการประเมินเกิดความเชื่อมั่นและยอมรับต่อผลการประเมินดังกล่าว ผลการประเมินการปฏิบัติงานก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานและมหาวิทยาลัยได้ แต่ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกยึดโยงกับการปรับเงินขึ้นเดือนประจำปี ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจผิดว่าการประเมินฯ เป็นการประเมินเพื่อปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานกับพนักงาน การให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงานต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 2 ผู้ปฏิบัติงานหลัก (สำนัก) CU 209 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่า พนักงานมีข้อดีและข้อบกพร่องที่ควรได้รับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไรบ้าง พนักงานมหาวิทยาลัยควรมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เช่นเดียวกันกับส่วนงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาพนักงานเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทั้งต่อตัวพนักงานและต่อส่วนงาน เมื่อพนักงานได้รับการพัฒนา มหาวิทยาลัยก็ย่อมพัฒนาด้วยเช่นกัน”

4.1.2.6 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ ที่ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นว่า

“หลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในปัจจุบันยังเน้นย้ำและให้ความสำคัญกับภาระงาน (Assignment) มากกว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลมากกว่าเกิดขึ้นจากเนื้อหา งาน ทั้งนี้หากวิเคราะห์ในเชิงลึก สาเหตุมาจากบุคลากรยังมีสมรรถนะไม่เหมาะสมจึงทำให้ผลของการปฏิบัติงานออกมาไม่ดี จึงควรมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Competency) ที่เหมาะสมและมีความชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน”

(2) ปัญหาเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ยังไม่ครอบคลุมความแตกต่างของลักษณะส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยประกอบไปด้วยส่วนงานที่มีความแตกต่างกัน ในแง่ของขนาดส่วนงานและวัฒนธรรมองค์กร อาทิ คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ มหาวิทยาลัยควรพิจารณาออกแบบหลักเกณฑ์การประเมินฯ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างส่วนงานให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละกลุ่มส่วนงาน”

(3) คำอธิบายหรือคำนิยามของระดับคะแนนแต่ละระดับในแบบยังไม่ชัดเจน หรือไม่มีความเฉพาะเจาะจง และยังไม่สะท้อนต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานได้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 3 รายที่ 4 และรายที่ 5 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“แนวทางคำอธิบาย/ค่านิยมระดับคะแนนแต่ละระดับยังไม่ชัดเจนหรือเฉพาะเจาะจง และไม่สามารถสะท้อนการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานได้อาติ แนวทางการให้คะแนนความสำเร็จของปริมาณงานและคุณภาพงาน ระดับ 3 ปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ทำได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดทุกประการ ควรมีการให้คำอธิบายและรายละเอียดที่ชัดเจนว่า เป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร หรือระดับ 4 ปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ทำได้สูงกว่าเป้าหมาย ควรมีการให้คำอธิบายและรายละเอียดที่ชัดเจนว่า สูงกว่าเป้าหมายอย่างไร และแตกต่างจากเป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร เป็นต้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันว่า

“ยังไม่มีข้อกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนหรือความเฉพาะเจาะจงในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละระดับคะแนนตามความสำเร็จของงาน อาทิ ระดับ 3 ปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ทำได้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดทุกประการ ควรมีการให้คำอธิบายและรายละเอียดที่ชัดเจนว่า เป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร หรือระดับ 4 ปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ทำได้สูงกว่าเป้าหมาย ควรมีการให้คำอธิบายและรายละเอียดที่ชัดเจนว่า สูงกว่าเป้าหมายอย่างไร และแตกต่างจากเป็นไปตามเป้าหมายอย่างไร เป็นต้น”

(4) ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 205 มีความคิดเห็นว่า

“ช่องโหว่ของข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ โดยระเบียบฯ ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินกับพนักงานเมื่อการประเมินเสร็จสิ้นลง ซึ่งทำให้พนักงานไม่มีโอกาสในการชี้แจงหรือให้รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองให้คณะกรรมการประเมินฯ รับทราบ และการที่ระเบียบฯ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทำหน้าที่แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งในบางส่วนของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นอาจไม่ส่วนในการประเมินการปฏิบัติงาน หรือไม่ได้เป็นหนึ่งในคณะกรรมการประเมินฯ ซึ่งอาจนำมาซึ่งความลำบากใจการแจ้งผลการ

ประเมินกับพนักงาน หรือไม่สามารถชี้แจงสาเหตุหรือรายละเอียดที่แท้จริงของการประเมินให้พนักงานรับทราบได้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 9 ผู้ปฏิบัติงานหลัก/อดีตผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สำนัก) CU 209 มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 205 ว่า

“ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร หรือหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับพนักงานหรือทราบข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริงไม่มีส่วนในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ได้ปฏิบัติงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิดหรือไม่ทราบข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งผู้อำนวยการฝ่ายบริหารหรือหัวหน้ากลุ่มภารกิจที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานอย่างใกล้ชิดควรมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 8 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 มีความคิดเห็นว่า

“เกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ซึ่งจะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ในการจัดกลุ่มระดับคะแนนการประเมินหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ซึ่งผลกระทบต่อการเพิ่มภาระการปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานต่าง ๆ”

(5) ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการกรอกข้อมูลผ่านโปรแกรม Microsoft Excel รวมถึงใช้เวลานานในการดำเนินการด้านเอกสาร โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1, รายที่ 5, รายที่ 6 และรายที่ 8 มีความคิดเห็นคล้ายกัน ว่า

“แบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดค่อนข้างเยอะ โดยในปัจจุบันต้องกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านโปรแกรม Microsoft Excel ซึ่งค่อนข้างใช้เวลามากพอสมควรการบันทึกข้อมูลในรูปแบบไฟล์ PDF”

(6) ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งอาจทำให้วัตถุประสงค์หนึ่งของการประเมินฯ ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสาย

ปฏิบัติการและพัฒนาส่วนงานถูกลดความสำคัญลง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 4 และรายที่ 7 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร CU 201 มีความคิดเห็นว่า

“ระบบการประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับเงินเดือนประจำปีทีมากเกินไป อาจทำให้วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานและพัฒนาส่วนงานถูกลดความสำคัญลง เนื่องจากพนักงานมักจะให้ความสนใจกับจำนวนเงินเดือนที่ได้รับการปรับขึ้นมากกว่าสนใจข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของการประเมินและพนักงานบางส่วนก็ยังมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับวิธีคำนวณเงินที่ได้รับการปรับขึ้นประจำปี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย CU 207 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

“ระบบการประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับเงินเดือนประจำปีทีมากเกินไป อาจทำให้วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานและพัฒนาส่วนงานถูกลดความสำคัญลง”

(7) หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยมีความเหลื่อมล้ำหรือความไม่เท่าเทียม เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยประกอบด้วยบุคลากร 3 ประเภท คือ พนักงานมหาวิทยาลัย, ข้าราชการพลเรือน และลูกจ้างเงินงบประมาณแผ่นดิน และลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างกัน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 มีความคิดเห็นว่า

“หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ข้าราชการ และลูกจ้างให้น้อยที่สุด มีความเหลื่อมล้ำและความไม่เท่าเทียมในการปฏิบัติ ยกตัวอย่าง อาทิ การปรับขึ้นเงินเดือนของข้าราชการ 2 ครั้ง/ปี ในขณะที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับการปรับขึ้นเงินเดือน 1 ครั้ง/ปี หรือการปรับปรุงหลักเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนพนักงานมหาวิทยาลัยในปี 2562 มหาวิทยาลัยออกประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง การปรับปรุงหลักเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดให้มีการนำผลคะแนนการประเมินฯ ของพนักงานมาเรียงอันดับ แบ่งเป็นกลุ่มไม่น้อยกว่า 4 กลุ่ม พนักงานมหาวิทยาลัยคนที่มีผลคะแนนการประเมินฯ อยู่ในกลุ่มล่างสุดให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนไม่เกิน

ร้อยละ 2.5 ของค่ากลาง หลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่ได้ถูกนำมาใช้กับข้าราชการและลูกจ้าง และเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่มีผลคะแนนการประเมินฯ ในกลุ่มล่างสุดปฏิบัติงานแย่จนต้องถูกลงโทษเช่นนั้นจริงหรือไม่ โดยในปัจจุบันประกาศดังกล่าวได้ถูกยกเลิกแล้ว”

(8) ปัญหาเกี่ยวกับการใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายชื่อที่ 2, รายที่ 4, รายที่ 5 และรายชื่อที่ 9 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202 มีความคิดเห็นว่า

“ดุลพินิจและมาตรฐานที่แตกต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคนส่งผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในบางครั้งพนักงานที่มีศักยภาพเท่ากัน ปฏิบัติงานที่มีความยากง่ายใกล้เคียงกัน แต่มีผู้ประเมินคนละคนกันทำให้พนักงานได้คะแนนการประเมินฯ แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากดุลพินิจและมาตรฐานที่แตกต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“การใช้ดุลพินิจส่วนบุคคลของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานหรือความเข้าใจที่ผิดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และรายละเอียดต่าง ๆ ของการประเมินฯ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรศึกษาและทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินฯ ซึ่งในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขั้นตอนการประเมินโดยย่อ และแนวปฏิบัติสำหรับการประเมินฯ ซึ่งหากผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความเข้าใจที่ถูกต้อง ก็จะทำให้การประเมินฯ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 205 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินฯ ยังคงขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ประเมินเป็นหลัก ผู้ประเมินต้องมีความเป็นกลาง และประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงหลักฐานและผลงานเชิงประจักษ์ ผู้ประเมินควรมีเหตุผลหรือหลักฐานการปฏิบัติงานที่สามารถแสดงให้เห็นว่า เพราะอะไรพนักงานถึงควรได้รับการประเมินในระดับนั้น ๆ เป็นต้น และสามารถอธิบายให้พนักงานทราบถึงเหตุผลของการประเมินในระดับดังกล่าวได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อถือในระบบการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 6 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นว่า

“การใช้ดุลยพินิจที่มากเกินไปของผู้ประเมินซึ่งอาจเกิดจากอคติส่วนบุคคลหรือความกลัวการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการประเมินในกรณีที่ไม่พอใจผลการประเมิน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 9 ผู้ปฏิบัติงานหลัก/อดีตผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สำนัก) CU 209 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินฯ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้บริหารเป็นหลัก ผู้บริหารต้องมีความเป็นกลาง และประเมินผลการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงหลักฐานและผลงานเชิงประจักษ์ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อถือในระบบการประเมินฯ การประเมินฯ เป็นการใช้เวลาในช่วงสั้นในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลารวมทั้งปี ทำให้การประเมินอาจไม่ครอบคลุมหรือไม่สามารถได้รับรายละเอียดที่เป็นข้อเท็จจริงที่มากพอที่จะตัดสินการปฏิบัติงานของพนักงานรวมทั้งปี”

(9) ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในแง่ของการนำไปปฏิบัติ และ/หรือละเลยปฏิบัติตามขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 205 มีความคิดเห็นว่า

“ปัญหาใช้ระบบการประเมินฯ ในแง่ของการนำไปปฏิบัติ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ มุมมองของผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและมุมมองของผู้รับการประเมิน หากมองในมุมมองของผู้ประเมิน การใช้ดุลยพินิจที่มากเกินไปอาจเกิดจากความกลัวการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการประเมินในกรณีที่ไม่พอใจผลการประเมิน แม้ว่าผู้ประเมินจะประเมินจากข้อเท็จจริงก็ตาม ซึ่งส่วนงานอาจต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ประเมิน และในมุมมองของพนักงานในฐานะผู้รับการประเมิน พนักงานไม่ทราบเหตุผลหรือสาเหตุของผลการประเมินที่ชัดเจน ไม่ทราบข้อดีและข้อเสียของตนเองจากการประเมิน หรืออาจไม่ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 มีความคิดเห็นว่า

“ข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินฯ ระบุว่าพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับต่ำ ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน, พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับต้อง

ปรับปรุงติดต่อกัน 2 ปี ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน, พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ติดต่อกัน 3 ปี ให้เลิกสัญญาปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ส่วนงานส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะประเมินพนักงานงานในระดับดี, ดีมาก และดีเยี่ยมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำให้การประเมินฯ อาจไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 9 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 209 มีความคิดเห็นว่า

“การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการใช้เวลาในช่วงสั้นในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลารวมทั้งปี ทำให้การประเมินอาจไม่ครอบคลุมหรือไม่สามารถได้รับรายละเอียดที่เป็นข้อเท็จจริงที่มากพอที่จะตัดสินการปฏิบัติงานของพนักงานรวมทั้งปี”

(10) ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสารระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในฐานะผู้รับการประเมิน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินฯ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและการยอมรับในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งการแก้ไขปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องให้ความสำคัญและกระทำอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประเมินฯ การพูดคุยถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน การแจ้งข้อมูลข่าวสาร การติดตามการปฏิบัติงาน หรือการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะช่วยลดความไม่เข้าใจและสร้างการยอมรับต่อการประเมินฯ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นว่า

“ปัญหาการสื่อสารภายในส่วนงานระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งผู้ประเมินควรมีการอธิบายผลการประเมินการปฏิบัติงาน ข้อดีและข้อควรปรับปรุง รวมถึงสามารถอธิบายเหตุผลหรือสาเหตุของผลการประเมินดังกล่าวกับพนักงานเพื่อให้พนักงานรับทราบ”

ปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมิน									
	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203	ผอ.ฝ่ายบริหาร ส.วิจัย CU 204	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 205	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 206	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 207	หัวหน้ากลุ่มภารกิจ CU 208	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 209	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 210
แตกต่างของลักษณะส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย										
3. คำอธิบายหรือคำนิยามระดับคะแนนแต่ละระดับในการประเมินยังไม่ชัดเจนหรือไม่มีเฉพาะเจาะจง ยังไม่สามารถสะท้อนการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน			x		x					
4. ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินของมหาวิทยาลัย					x			x		
5. ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการกรอกข้อมูลผ่านโปรแกรม Microsoft Excel	x		x		x	x		x		
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีทำให้การพัฒนาพนักงานและส่วนงานถูกลดความสำคัญลง				x			x			
7. หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความหลวมล้าหรือความไม่เท่าเทียมระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย							x			
8. การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงาน		x		x	x	x			x	
9. ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในแง่ของการนำไปปฏิบัติ และ/หรือละเลยปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ					x		x		x	

ปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมิน									
	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203	ผอ.ฝ่ายบริหาร ส.วิจัย CU 204	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 205	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 206	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 207	หัวหน้ากลุ่มภารกิจ CU 208	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 209	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 210
10. การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีน้อยเกินไป หรือไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน				x	x	x	x			x

4.1.2.7 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

(1) ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมิน โดยการกำหนดตัวชี้วัดหรือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน และสมรรถนะอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยหลายตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงาน ปริมาณงาน และความยากง่ายของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรมีการสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเฉพาะตำแหน่งหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1, รายที่ 3-4 และรายที่ 7-9 มีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักฯ รายที่ 1 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาในการปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมิน ให้มีความครอบคลุมกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงกับงาน อันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในการปฏิบัติงาน มากกว่าการประเมินจากการปฏิบัติงานตามภาระงานเป็นหลัก ซึ่งการทำงานตามภาระงานเป็น

หน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติเป็นปกติอยู่แล้ว จึงควรเน้นการประเมินที่ประเมินจากสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ตามตำแหน่งงาน โดยมีการกำหนดคุณลักษณะคำจำกัดความและรายละเอียดคุณลักษณะในแต่ละระดับความคาดหวังของสมรรถนะต่าง ๆ จะช่วยให้การประเมินมีความชัดเจน และก่อให้เกิดการพัฒนาพนักงานอย่างแท้จริง ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนา ก็จะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 3 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ และแนวทางคำอธิบาย/คำนิยามระดับคะแนนในการประเมินให้มีความเฉพาะเจาะจงและครอบคลุมกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างตามลักษณะเฉพาะของงานและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงรายละเอียดเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความครอบคลุมกับสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับงานประจำ โดยเน้นที่การให้เหตุผล/รายละเอียดในเชิงคุณภาพมากกว่าการวัดตามภาระงานในเชิงปริมาณเป็นหลัก โดยควรเน้นการประเมินที่ประเมินจากสมรรถนะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงาน อาทิ สมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัย สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน สมรรถนะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่องาน เป็นต้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงานที่ชัดเจน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีการจัดทำมาตรฐานประจำตำแหน่ง แต่มาตรฐานดังกล่าวเป็นรายละเอียดในภาพรวมและยังไม่สามารถนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือคำนวณค่างานต่าง ๆ ของพนักงานได้ จึงควรมีการจัดทำสมรรถนะประจำตำแหน่งโดยเชื่อมโยงกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานประจำ หรือสมรรถนะอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และจัดทำมาตรฐานการคำนวณค่างานในแต่ละตำแหน่งงานเพื่อประโยชน์ในการประเมินฯ ที่เฉพาะเจาะจงต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 8 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมินให้มีความเฉพาะเจาะจงและครอบคลุมกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างตามลักษณะเฉพาะของงานและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของส่วนงาน มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัยที่ถ่ายทอดมายังส่วนงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 9 ผู้ปฏิบัติงานหลัก/อดีตผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สำนัก) CU 209 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงหลักเกณฑ์ในการประเมิน ให้มีความครอบคลุมกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างตามลักษณะเฉพาะของงานและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับงาน การประเมินโดยการกำหนดคุณลักษณะ คำจำกัดความ และรายละเอียดในระดับความคาดหวังของสมรรถนะต่าง ๆ จะช่วยให้การประเมินมีความชัดเจน และก่อให้เกิดการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรต่อไป”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 205 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมิน โดยการเพิ่ม/ลดสัดส่วนค่าน้ำหนักของการประเมินผลผลิตและการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล ว่า

“มหาวิทยาลัยอาจเพิ่มสัดส่วนของผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และลดสัดส่วนของคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานลง เพื่อเน้นให้พนักงานปฏิบัติงานเชิงรุกมากขึ้น อย่างไรก็ตามก็ยังคงต้องขึ้นอยู่กับทิศทางของนโยบายการบริหารงานบุคคล ความเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ในอนาคต เป็นต้น”

(2) ควรพัฒนาระบบการกรอกข้อมูลการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งในปัจจุบันการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการผ่านโปรแกรม Microsoft Excel และควรพัฒนาระบบการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งการประเมินฯ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดทั้งปี โดยการพิจารณาจากหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นหลัก ซึ่งในบางครั้งส่วนงานประสบปัญหาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสูญหาย ทำให้ไม่สามารถนำมาพิจารณาในการประเมินฯ ได้ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญรายที่ 1, รายที่ 4 และรายที่ 6 มีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 4 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (สถาบันวิจัย) CU 204 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพัฒนาออกแบบระบบการกรอกข้อมูลการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์แทนการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านโปรแกรม Microsoft Excel ในปัจจุบัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 205 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยอาจพัฒนาออกแบบระบบการกรอกข้อมูลการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์แทนการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านโปรแกรม Microsoft Excel ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการกรอกแบบประเมินในรูปแบบออนไลน์อาจทำให้การสื่อสารระหว่างกันลดลง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 6 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 206 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์แทนการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านโปรแกรม Microsoft Excel ในปัจจุบัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 8 หัวหน้ากลุ่มภารกิจ (คณะ) CU 208 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพัฒนาออกแบบระบบการกรอกข้อมูลการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์แทนการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านโปรแกรม Microsoft Excel ในปัจจุบัน”

(3) ควรปรับลดรายละเอียดบางส่วนของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากแบบประเมินมีรายละเอียด และ/หรือจำนวนหน้าที่มากเกินไป โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปรับปรุงลดรายละเอียดบางส่วน of แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เนื่องจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในปัจจุบันมีรายละเอียดที่มากเกินไป”

(4) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วย การนำแนวคิด STAR Technique มาปรับใช้ในการแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงาน, การปรับปรุงเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือน ประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย และการพัฒนาระบบกำกับดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานให้สอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็น ดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 5 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) CU 205 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำแนวคิด STAR Technique มาประยุกต์ สำหรับการให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ว่า

“ในการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานกับพนักงาน อาจพิจารณานำแนวคิด STAR Technique มาปรับใช้ภายในส่วนงาน คือ Situation (สถานการณ์ของบุคคล) Task (สิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ทำ) Action (การกระทำในสิ่งที่ได้รับมอบหมาย) และ Result (ผลสำเร็จจากสิ่งที่ได้รับมอบหมาย) ส่วนงานควรให้ความสำคัญกับการให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และเป็นข้อเท็จจริงให้พนักงานรับทราบ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 7 ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) CU 207 มีความคิดเห็นว่า

“มหาวิทยาลัยควรปรับปรุงเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือน ประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยอาจพิจารณาแยกการปรับขึ้นเงินเดือนเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สำหรับพนักงานทุกคนที่ได้รับการปรับขึ้นประจำปี และส่วนที่ 2 สำหรับเป็นรางวัลสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม ทั้งนี้การประเมินต้องเป็นไปด้วยความถูกต้อง เที่ยงตรง และเป็นธรรม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักๆ รายที่ 2 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202 ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาระบบในการกำกับดูแลการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การกำกับดูแลและตรวจสอบการดำเนินการตามข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ว่า

“มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบในการกำกับดูแลการประเมินฯ ให้สอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง ระบบการประเมินฯ ควรเป็นไปด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ภายในส่วนงาน”

ตารางที่ 8 สรุปประเด็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุง/พัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมิน									
	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203	ผอ.ฝ่ายบริหาร ส.วิจัย CU 204	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 205	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 206	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 207	หัวหน้ากลุ่มภารกิจ CU 208	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 209	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 210
1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินหรือกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ	x		x	x	x		x	x	x	
2. พัฒนาระบบการกรอกข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบออนไลน์				x	x	x		x		
3. ปรับปรุงรายละเอียดบางส่วนของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากแบบประเมินฯ มีรายละเอียดมากเกินไป		x								
4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ - นำแนวคิด STAR Technique มาปรับใช้ในการแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงาน - ปรับปรุงเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน - พัฒนาระบบกำกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานให้สอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง					x		x		x	

ตารางที่ 9 สรุปความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลักๆ เกี่ยวกับการประเมินฯ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>1. หลักเกณฑ์ในการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - หลักเกณฑ์สำคัญ คือ การประเมินด้านผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพงาน) มีค่าน้ำหนัก 70% ประเมินจากปริมาณงานและคุณภาพงานตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) และการประเมินด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าน้ำหนัก 30% ประเมินจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - พนักงานประเมินตนเองเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยไม่นำมาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมิน - มีการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ - ความเหมาะสมในการประเมินฯ ขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติของแต่ละส่วนงาน - ควรให้ความสำคัญกับการมอบหมายงาน และการให้ค่าน้ำหนักของความยากง่ายของงาน การกระจายงานโดยคำนึงถึงความเหมาะสม
<p>2. ความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการประเมินฯ ถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยทุกส่วนงานได้การประเมินฯ ตามขั้นตอนโดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก - ข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ อาจก่อให้เกิดปัญหา

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>จากการตีความ</p> <ul style="list-style-type: none"> - บางครั้งการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยก็ทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานมหาวิทยาลัย อาทิ การปฏิบัติตามประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562 (ในปัจจุบันถูกยกเลิกแล้ว) ซึ่งพนักงานบางส่วนไม่เห็นด้วย
<p>3. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารทุกส่วนงาน ให้ความสำคัญกับการผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย - มหาวิทยาลัยถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ผ่านข้อตกลงของผู้บริหารส่วนงานตามเป้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ผู้บริหารจะถ่ายทอดงานภายใต้ข้อตกลงดังกล่าวไปสู่ปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) งานที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์จะปรากฏในภาระงานข้อ (2) งานยุทธศาสตร์ ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยอาจได้รับการมอบหมายงานในส่วนนี้แตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องและลักษณะงานตามตำแหน่งงาน - ผลการดำเนินงานตามเป้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) จะส่งผลกระทบต่อวงเงินงบประมาณในการปรับเงินเดือนประจำปีของส่วนงาน มหาวิทยาลัยจะพิจารณาเพิ่ม-ลดวงเงินงบประมาณในการ

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>ปรับเงินเดือนประจำปีตามผลการดำเนินงานของส่วนงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีบทบาทในแง่ของการสนับสนุนกลยุทธ์เนื่องจากงานประจำส่วนใหญ่เป็นงานที่สนับสนุนการปฏิบัติด้านวิชาการและวิจัย
<p>4. ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ โดยคำนึงถึงความเชื่อมั่นและการยอมรับในการประเมินของพนักงานมหาวิทยาลัยซึ่งมีปรากฏเนื้อความบางส่วนในข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง - ดำเนินการประเมินฯ โดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย - สร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับในมุมมองของพนักงาน โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมตั้งแต่การจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) - มีการประเมินตามลำดับสายการบังคับบัญชา ตามขั้นตอน มีการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบหลังจากการประเมินเสร็จสิ้น - ความเชื่อมั่นของระบบการประเมินฯ 2 ประเด็น คือ ความเชื่อมั่นในหลักเกณฑ์การประเมินฯ และความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน ซึ่งการนำไปปฏิบัติภายในส่วนงานก็อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับของพนักงาน

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
<p>5. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล มีการชี้แจงรายละเอียด คือ สิ่งที่พนักงานทำได้ดี สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ และ ความคิด เห็น เพิ่ม เต็ม ของ คณะกรรมการประเมินฯ - ทุกส่วนงานส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร - เป็นเรื่องยากที่จะวัดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานถูกนำมาใช้ในการพัฒนาส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้มากน้อยเพียงใด
<p>6. ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. หลักเกณฑ์การประเมินไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ 2. หลักเกณฑ์การประเมินไม่ครอบคลุมความแตกต่างของลักษณะส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย 3. คำอธิบายหรือคำนิยามระดับคะแนนแต่ละระดับในการประเมินยังไม่ชัดเจนหรือไม่มี ความเฉพาะเจาะจง ยังไม่สามารถสะท้อน การปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน 4. ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินของมหาวิทยาลัย 5. ปัญหาเกี่ยวกับรายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ระยะเวลา ค่อนข้างนานในการกรอกข้อมูลผ่านโปรแกรม Microsoft Excel

ประเด็นสัมภาษณ์	ผลการสัมภาษณ์
	<p>6. การประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีทำให้การพัฒนาพนักงานและส่วนงานถูกลดความสำคัญลง</p> <p>7. หลักเกณฑ์การประเมินฯ มีความเหลื่อมล้ำหรือความไม่เท่าเทียมระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย</p> <p>8. การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงาน</p>
<p>7. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p>	<p>1. ปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินหรือกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ</p> <p>2. พัฒนาระบบการกรอกข้อมูลการประเมินฯ และการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบออนไลน์</p> <p>3. ปรับปรุงลดรายละเอียดบางส่วน of แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากแบบประเมินฯ มีรายละเอียดมากเกินไป</p> <p>4. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำแนวคิด STAR Technique มาปรับใช้ในการแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงาน - ปรับปรุงเกณฑ์การขึ้นเงินเดือน - พัฒนาระบบกำกับกับการประเมินฯ ของส่วนงานให้สอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

รายละเอียดของผู้ให้สัมภาษณ์

รหัส	นามสมมติ	เพศ	ตำแหน่ง/ส่วนงาน	ลักษณะงาน	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลาที่ใช้ ในการสัมภาษณ์
CU 101	รองคณบดี	ชาย	รองคณบดี (บริหาร) คณะสายวิทยาศาสตร์	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	4 พ.ย. 2564	30 นาที
CU 102	รองคณบดี	ชาย	รองคณบดี (บริหาร) คณะสายมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	27 ต.ค. 2564	40 นาที
CU 103	ผู้ช่วยคณบดี	ชาย	ผู้ช่วยคณบดี คณะสายมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	4 พ.ย. 2564	30 นาที
CU 104	ผู้อำนวยการสถาบัน	ชาย	ผู้อำนวยการ สถาบันวิจัยสายวิทยาศาสตร์	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	18 พ.ย. 2564	50 นาที
CU 105	รองผู้อำนวยการสถาบัน	หญิง	รองผู้อำนวยการ (บริหาร) สถาบันวิจัยสายมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	5 พ.ย. 2564	60 นาที
CU 106	ผู้บริหาร	หญิง	ผู้อำนวยการสำนัก ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	9 พ.ย. 2564	40 นาที

รายละเอียดของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

รหัส	นามสมมติ	เพศ	ตำแหน่ง/ส่วนงาน	ลักษณะงาน	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลาที่ใช้ ในการสัมภาษณ์
CU 107	ผู้อำนวยการสำนัก	หญิง	ผู้อำนวยการสำนัก ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	17 พ.ย. 2564	50 นาที
CU 108	ผู้อำนวยการศูนย์	ชาย	ผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	27 ต.ค. 2564	40 นาที
CU 109	ผู้อำนวยการศูนย์	ชาย	ผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	30 พ.ย. 2564	60 นาที
CU 110	ผู้อำนวยการศูนย์	หญิง	ผู้อำนวยการศูนย์ ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 1 (ผู้บริหาร)	4 พ.ย. 2564	30 นาที
CU 201	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	หญิง	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	22 ต.ค. 2564	60 นาที
CU 202	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	หญิง	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	27 ต.ค. 2564	60 นาที
CU 203	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	หญิง	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร คณะสายวิทยาศาสตร์	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	19 พ.ย. 2564	60 นาที

รายละเอียดของผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

รหัส	นามสมมติ	เพศ	ตำแหน่ง/ส่วนงาน	ลักษณะงาน	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์	ระยะเวลาที่ใช้ ในการสัมภาษณ์
CU 204	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร	หญิง	ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร สถาบันวิจัยสายมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	26 ต.ค. 2564	60 นาที
CU 205	ผู้อำนวยการฝ่าย	หญิง	ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	28 ต.ค. 2564	90 นาที
CU 206	ผู้อำนวยการฝ่าย	หญิง	ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนัก) ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	19 พ.ย. 2564	60 นาที
CU 207	ผู้อำนวยการฝ่าย	ชาย	ผู้อำนวยการฝ่าย (สำนักงาน) ส่วนงานที่ตรงต่ออธิการบดี	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	29 ต.ค. 2564	40 นาที
CU 208	หัวหน้ากลุ่ม	หญิง	หัวหน้ากลุ่มภารกิจ คณะสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	3 ธ.ค. 2564	30 นาที
CU 209	ผู้ปฏิบัติงาน	หญิง	ผู้ปฏิบัติงาน/อดีตผู้อำนวยการฝ่าย ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	22 ต.ค. 2564	40 นาที
CU 210	ผู้ปฏิบัติงาน	หญิง	ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย	กลุ่ม 2 (ผู้ปฏิบัติงานหลัก)	30 พ.ย. 2564	30 นาที

4.2 ความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับความเชื่อมั่นและการยอมรับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระดับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาพนักงานและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ศึกษาใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS for Windows ในการประมวลผลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดจากจำนวนประชากรทั้งหมดของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและบรรยายข้อมูลที่ศึกษา ดังนี้

4.2.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนงานที่สังกัด ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และอายุงาน โดยอธิบายในรูปของแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

4.2.1.2 การวิเคราะห์ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยอธิบายในรูปของค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

4.2.1.3 การวิเคราะห์ระดับความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยอธิบายในรูปของค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inference Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

4.2.2.1 สมมติฐานที่ 1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ทดสอบโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

4.2.2.2 สมมติฐานที่ 2 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นและยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ทดสอบโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

4.2.2.3 สมมติฐานที่ 3 ผลการประเมินการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และองค์กรในระดับมาก ทดสอบโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.)

4.2.2.4 สมมติฐานที่ 4 ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ทดสอบโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation)

4.2.3 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2.4 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปและบรรยายข้อมูลที่ศึกษา โดยผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 400 คน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนงานที่สังกัด ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และอายุงาน โดยอธิบายในรูปของการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) การวิเคราะห์ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และการวิเคราะห์ระดับความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินฯ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยอธิบายในรูปของค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ดังนี้

4.1.1.8 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	116	29.00
หญิง	284	71.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 10 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 284 คน คิดเป็นร้อยละ 71.00 และเพศชาย จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 29.00

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
21-30	89	22.25
31-40	115	28.75
41-50	136	34.00
51-60	60	15.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 รองลงมา อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 28.75 คน, ช่วงอายุ 21-30 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25 และช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 12 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	2.75
ปริญญาตรี	249	62.25
ปริญญาโท	124	31.00
ปริญญาเอก	16	4.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 12 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีจบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 62.25 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31.00 จบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00 และจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.75 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านส่วนงาน

ส่วนงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
คณะ	252	63.00
สถาบัน	34	8.50
สำนัก	70	17.50
ศูนย์	40	10.00
ส่วนงานอื่น ๆ	4	1.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 13 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านส่วนงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในคณะ จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63.00 รองลงมาปฏิบัติงานในสำนัก จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50, ปฏิบัติงานในศูนย์ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00, ปฏิบัติงานในสถาบัน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 และปฏิบัติงานในส่วนงานอื่น ๆ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านตำแหน่ง

ส่วนงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่สำนักงาน	196	49.00
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์	35	8.75
เจ้าหน้าที่วิจัยและทดสอบ	4	1.00
เจ้าหน้าที่บริการวิทยาศาสตร์	21	5.25
เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา	92	23.00
เจ้าหน้าที่บริการสารสนเทศ	10	2.50
เจ้าหน้าที่วิชาชีพ	7	1.75
เจ้าหน้าที่บริการงานช่าง	3	0.75

ตารางที่ 14 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านตำแหน่ง (ต่อ)

ส่วนงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เจ้าหน้าที่วิชาชีพเฉพาะ	16	4.00
อื่น ๆ	16	4.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 14 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49.00 รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 23.00, เจ้าหน้าที่วิเคราะห์วิเคราะห์ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.75, เจ้าหน้าที่บริการทางวิทยาศาสตร์ 21 คน คิดเป็นร้อยละ 5.25, เจ้าหน้าที่วิชาชีพเฉพาะ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00, เจ้าหน้าที่อื่น ๆ จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.00, เจ้าหน้าที่บริการสารสนเทศ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50, เจ้าหน้าที่วิชาชีพ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.75, เจ้าหน้าที่วิจัยและทดสอบ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.00 และเจ้าหน้าที่บริการงานช่าง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75

ตารางที่ 15 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับปฏิบัติการ (P7-P9)	312	78.00
ระดับหัวหน้างาน (P6)	65	16.25
ระดับผู้อำนวยการ (P4-P5)	23	5.75
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 15 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านระดับตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (ระดับ P7-P9) จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 78.00 รองลงมา คือ หัวหน้างาน (ระดับ P6) จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.25 และผู้อำนวยการ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านส่วนงาน

ส่วนงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1-5 ปี	142	35.50
6-10 ปี	63	15.75
11-20 ปี	106	26.50
21-30 ปี	69	17.25
30 ปีขึ้นไป	20	5.00
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านส่วนงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 รองลงมา มีอายุงาน 11-20 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50, มีอายุงาน 21-30 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.25, มีอายุงาน 6-10 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 15.75 และ มีอายุงาน 30 ปีขึ้นไป จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 4.13

4.2.1.2 การวิเคราะห์ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 400 คน มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance)

คำถาม	คำตอบ ที่ ถูกต้อง	ตอบถูกต้อง		ตอบไม่ถูกต้อง		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) คือการประเมินโดยพิจารณาปริมาณงานและคุณภาพของงานควบคู่กัน	ใช่	375	93.75	25	6.25	400	100

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ ที่ ถูกต้อง	ตอบถูกต้อง		ตอบไม่ถูกต้อง		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2. การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) โดยเน้นที่ปริมาณงานและคุณภาพงาน สามารถวัดคุณภาพของงานได้อย่างชัดเจน	ใช่	285	71.25	115	28.75	400	100
3. KPIs เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากบนลงล่าง เช่น ระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน ระดับบุคคล	ใช่	335	83.75	65	16.25	400	100
4. งานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายตามข้อตกลงระหว่างผู้บริหารและพนักงาน สามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณได้	ใช่	307	76.75	93	23.25	400	100
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจากปริมาณงานและผลงานทำให้สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด	ใช่	332	83	68	17	400	100

จากตารางที่ 17 แสดงจำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อที่ 1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) คือ การประเมินโดยพิจารณาปริมาณงานและคุณภาพของงานควบคู่กัน ถูกต้องมากที่สุด จำนวน 375 คน คิดเป็นร้อยละ 93.75 รองลงมาคือ คำถามข้อที่ 3 KPIs เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากบนลงล่าง เช่น ระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน ระดับบุคคล ถูกต้อง จำนวน 335 คน คิดเป็นร้อยละ 83.75 และคำถามข้อที่ 2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) โดยเน้นที่ปริมาณงานและคุณภาพงาน สามารถวัดคุณภาพของงานได้อย่างชัดเจน เป็นคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกต้องน้อยที่สุด จำนวน 285 คน คิดเป็นร้อยละ 71.25

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล (Trait and Behavior)

คำถาม	คำตอบ ที่ ถูกต้อง	ตอบถูกต้อง		ตอบไม่ถูกต้อง		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
6. การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานมาจากการพิจารณาโดยใช้วิจารณ์ของผู้นประเมินเป็นหลัก	ใช่	304	76	96	24	400	100
7. การพิจารณาพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ใช่	316	79	84	21	400	100
8. การสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือมากที่สุด	ไม่ใช่	259	64.75	141	35.25	400	100

ตารางที่ 18 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล (Trait and Behavior) (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ ที่ ถูกต้อง	ตอบถูกต้อง		ตอบไม่ถูกต้อง		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
9. การแสดงออกทางพฤติกรรมและทัศนคติจะสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติในการทำงานอย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น การมาทำงานตรงเวลา การมีส่วนร่วมในกิจกรรม เป็นต้น	ใช่	329	82.25	71	17.75	400	100
10. คุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานได้เป็นอย่างดี	ไม่ใช่	276	69	124	31	400	100

จากตารางที่ 18 แสดงจำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล (Trait and Behavior) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อที่ 9 การแสดงออกทางพฤติกรรมและทัศนคติจะสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติในการทำงานอย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น การมาทำงานตรงเวลา การมีส่วนร่วมในกิจกรรม เป็นต้น ถูกต้องมากที่สุด จำนวน 329 คน คิดเป็นร้อยละ 82.25 รองลงมาคือ คำถามข้อที่ 7 การพิจารณาพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตอบถูกต้อง จำนวน 316 คน คิดเป็นร้อยละ 79 และคำถามข้อที่ 8 การสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือมากที่สุด เป็นคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกต้องน้อยที่สุด จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 64.75

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ
เกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำถาม	คำตอบ ที่ ถูกต้อง	ตอบถูกต้อง		ตอบไม่ถูกต้อง		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
11. ส่วนงานต้องมอบหมาย และจัดทำข้อตกลงภาระ งาน (Assignment Sheet) โดยกำหนด เป้าหมายและความสำเร็จ ของงานอย่างชัดเจน กับ พนักงานก่อนถึงรอบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	ใช่	383	95.75	17	4.25	400	100
12. พนักงานประเมินผลการ ปฏิบัติงานของตนเองเพื่อ นำมาใช้ประกอบการ พิจารณาของคณะ กรรมการฯ โดยถือเป็น ส่วนหนึ่งของการคิด คะแนนประเมิน	ไม่ใช่	85	21.25	315	78.75	400	100
13. คณะกรรมการฯ จะ ประเมินคุณลักษณะส่วน บุคคลของพนักงานโดย การสอบถามความคิดเห็น จากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพียงอย่างเดียว	ไม่ใช่	228	57	172	43	400	100

ตารางที่ 19 จำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

คำถาม	คำตอบ ที่ ถูกต้อง	ตอบถูกต้อง		ตอบไม่ถูกต้อง		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
14. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีคะแนนรวม 100 คะแนน โดยผลผลิต (ปริมาณงานและคุณภาพงาน) 70 คะแนน และคุณลักษณะส่วนบุคคล 30 คะแนน	ใช่	379	94.75	21	5.25	400	100
15. การประเมินผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพ) มี 5 ตัวชี้วัด คือ งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเอง งานยุทธศาสตร์ และงานอื่น ๆ	ใช่	390	97.5	10	2.5	400	100

จากตารางที่ 4.17 แสดงจำนวนและร้อยละคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบคำถามข้อที่ 15 การประเมินผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพ) มี 5 ตัวชี้วัด คือ งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเอง งานยุทธศาสตร์ และงานอื่น ๆ ถูกต้องมากที่สุด จำนวน 390 คน คิดเป็นร้อยละ 97.5 รองลงมาคือ คำถามข้อที่ 11 ส่วนงานต้องมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน กับพนักงานก่อนถึงรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตอบถูกต้อง จำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 95.75 และคำถามข้อที่ 12 พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการฯ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการคิดคะแนนประเมิน เป็นคำถามที่ผู้ตอบแบบสอบถามตอบผิดมากที่สุด ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามตอบถูกต้อง จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 และตอบผิด จำนวน 315 คน คิดเป็นร้อยละ 78.75

จากผลคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อรวมคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละคนแล้ว สามารถนำมาจัดระดับความรู้และความเข้าใจเรื่องระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 20 ระดับคะแนน และค่าเฉลี่ยของระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับคะแนน	ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน) n = 301	ร้อยละ 100.0
1-5	มีความรู้และความเข้าใจระดับน้อย	4	1.0
6-10	มีความรู้และความเข้าใจระดับปานกลาง	97	24.3
11-15	มีความรู้และความเข้าใจระดับมาก	299	74.8

จากตารางที่ 20 แสดงระดับคะแนน และค่าเฉลี่ยของระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ อยู่ในระดับมาก จำนวน 299 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมา มีความรู้และความเข้าใจในระดับปานกลาง จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 และมีความรู้และความเข้าใจในระดับน้อย จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1 ตามลำดับ

ผู้ศึกษาขอเสนอระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามภูมิภาคของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนงาน ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และอายุงาน ดังนี้

ตารางที่ 21 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	เพศ			
	ชาย		หญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจระดับน้อย	3	0.75	1	0.25
มีความรู้และความเข้าใจระดับปานกลาง	33	8.25	64	16.00
มีความรู้และความเข้าใจระดับมาก	80	20.00	219	54.75

ตารางที่ 21 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระดับความรู้และความเข้าใจใน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	เพศ			
	ชาย		หญิง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
รวม n = 400 / ร้อยละ 100.00	116	29.00	284	71.00

จากตารางที่ 21 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก เป็นเพศหญิง จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 57.75 และเพศชาย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 20 รองลงมา มีความรู้และความเข้าใจระดับปานกลาง เป็นเพศหญิง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16 และเพศชาย จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 8.25 และมีความรู้และความเข้าใจในระดับน้อย เป็นเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75 และเพศหญิง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับความรู้และ ความเข้าใจใน ระบบการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	อายุ							
	21-30		31-40		41-50		51-60	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความ เข้าใจระดับน้อย	2	0.5	1	0.25	0	0	1	0.25
มีความรู้และความ เข้าใจระดับปาน กลาง	27	6.75	30	7.5	26	6.5	14	3.5
มีความรู้และความ เข้าใจระดับมาก	60	15	84	21	110	27.5	45	11.25
รวม n = 400 ร้อยละ 100.0	89	22.25	115	28.75	136	34	60	15

จากตารางที่ 22 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ทุกช่วงอายุมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.5 ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 31-40 จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21 ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-30 จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 51-60 จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา							
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจระดับน้อย	0	0.00	3	0.75	1	0.25	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจระดับปานกลาง	2	0.50	56	14.00	33	8.25	6	1.50
มีความรู้และความเข้าใจระดับมาก	9	2.25	190	47.50	90	22.50	10	2.50
รวม n = 400 ร้อยละ 100.0	11	2.75	249	62.25	124	31.00	16	4.0

จากตารางที่ 23 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 62.25 ส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50 รองลงมาจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 31 ส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 22.50 และจบการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 24 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มส่วนงาน และระดับความรู้ และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับความรู้และความเข้าใจใน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ส่วนงาน					
	คณะ		สถาบันวิจัย		สำนัก	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจระดับน้อย	4	1.00	0	0.00	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจระดับปาน กลาง	56	14.00	6	1.50	25	6.25
มีความรู้และความเข้าใจระดับมาก	192	48.00	28	7.00	45	11.25
รวม n = 400 / ร้อยละ 100.0	252	63.00	34	8.50	70	17.50

ตารางที่ 24 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามกลุ่มส่วนงาน และระดับความรู้ และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ส่วนงาน			
	ศูนย์		อื่น ๆ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจระดับน้อย	0	0.00	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจระดับปาน กลาง	10	2.50	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจระดับมาก	30	7.50	4	1.00
รวม n = 400 / ร้อยละ 100.0	40	10.00	4	1.00

จากตารางที่ 24 แสดงจำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทส่วนงาน และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานประเภทคณะ จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 63 ส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 48 รองลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานประเภทสำนัก จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 17.50 ส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.25 และเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานประเภทศูนย์ จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ส่วนใหญ่มี

ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 25 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทตำแหน่ง และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง							
	เจ้าหน้าที่สำนักงาน		เจ้าหน้าที่วิเคราะห์		เจ้าหน้าที่วิจัยและทดสอบ		เจ้าหน้าที่บริการวิทยาศาสตร์	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจระดับน้อย	2	0.50	0	0.00	0	0.00	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจระดับปานกลาง	48	12.00	11	2.75	2	0.50	5	1.25
มีความรู้และความเข้าใจระดับมาก	146	36.50	24	6.00	2	0.50	16	4.00
รวม n = 400 ร้อยละ 100.0	196	49.00	35	8.75	4	1.00	21	5.25

ตารางที่ 25 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทตำแหน่ง และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง					
	เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา		เจ้าหน้าที่บริการสารสนเทศ		เจ้าหน้าที่วิรัชกิจ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจในระดับน้อย	2	0.50	0	0.00	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจในระดับปานกลาง	18	4.50	1	0.25	3	0.75
มีความรู้และความเข้าใจในระดับมาก	72	18.00	9	2.25	4	1.00
รวม n = 400 / ร้อยละ 100.0	92	23.00	10	2.50	7	1.75

ตารางที่ 25 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประเภทตำแหน่ง และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระดับความรู้และความเข้าใจใน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง					
	เจ้าหน้าที่บริการ งานช่าง		เจ้าหน้าที่วิชาชีพ เฉพาะ		อื่น ๆ	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจในระดับน้อย	0	0.00	0	0.00	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจในระดับปานกลาง	1	0.25	6	1.50	2	0.50
มีความรู้และความเข้าใจในระดับมาก	2	0.50	10	2.50	14	3.50
รวม n = 400 / ร้อยละ 100.0	3	0.75	16	4.00	16	4.00

จากตารางที่ 25 แสดงจำนวน และร้อยละ จำแนกตามตำแหน่ง และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกตำแหน่งมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน จำนวน 196 คน คิดเป็นร้อยละ 49 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 รองลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการการศึกษา จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 23 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 18.00 และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.75 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 6 ตามลำดับ

ตารางที่ 26 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับตำแหน่ง และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับความรู้และความเข้าใจใน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับตำแหน่ง					
	ปฏิบัติการ (P7-P9)		หัวหน้างาน (P6)		ผู้อำนวยการ (P4-P5)	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจในระดับน้อย	4	1.00	0	0.00	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจในระดับปานกลาง	76	19.00	15	3.75	6	1.50
มีความรู้และความเข้าใจในระดับมาก	232	58.00	50	12.50	17	4.25
รวม n = 400 / ร้อยละ 100.0	312	78.00	65	16.25	23	5.75

จากตารางที่ 26 แสดงจำนวน และร้อยละ จำแนกตามระดับตำแหน่ง และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับตำแหน่ง มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ (P7-P9) จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 78 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 รองลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับหัวหน้างาน (P6) จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 16.25 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และผู้ปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 5.75 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 27 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	อายุงาน					
	1-5 ปี		6-10 ปี		11-20 ปี	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจในระดับน้อย	3	0.75	0	0.00	1	0.25
มีความรู้และความเข้าใจในระดับปานกลาง	41	10.25	16	4.00	24	6.00
มีความรู้และความเข้าใจในระดับมาก	98	24.50	47	11.75	81	20.25
รวม n = 400 / ร้อยละ 100.0	142	35.50	63	15.75	106	26.50

ตารางที่ 27 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุงาน และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	อายุงาน			
	21-30 ปี		30 ปี ขึ้นไป	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มีความรู้และความเข้าใจในระดับน้อย	0	0.00	0	0.00
มีความรู้และความเข้าใจในระดับปานกลาง	14	3.50	2	0.50
มีความรู้และความเข้าใจในระดับมาก	55	13.75	18	4.50
รวม n = 400 / ร้อยละ 100.0	69	17.25	20	5.00

จากตารางที่ 27 แสดงจำนวน และร้อยละ จำแนกตามอายุงาน และระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกช่วงอายุงานมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุงาน 1-5 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ระดับมาก จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 24.50 รองลงมาเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุงาน 11-20 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 26.50 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 20.25 และผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุงาน 21-30 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 17.25 มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.75 ตามลำดับ

4.2.1.3 การวิเคราะห์ระดับความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

คำถาม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
1. ท่านคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	4.242	.985	มาก
2. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่านอย่างแท้จริง	3.662	1.089	ปานกลาง
3. ท่านทราบข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจนจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน	3.550	1.088	ปานกลาง
4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและปราศจากอคติ	2.972	1.210	ปานกลาง
5. ท่านไม่รู้สึกกังวลเมื่อต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	3.660	1.184	ปานกลาง
การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน			
6. ตัวชี้วัดภาระงานต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ความท้าทายที่ทำให้ท่านอยากทำงาน	3.985	.947	มาก

คำถาม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ให้บรรลุเป้าหมาย			
7. ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	4.327	.825	มาก
8. ท่านเข้าใจและยอมรับหากผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้	3.737	1.032	มาก
9. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ดี	4.412	.740	มาก
10. ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามที่ระบุในผลการประเมินการปฏิบัติงาน	4.432	.656	มาก
การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร			
11. เมื่อการประเมินเสร็จสิ้น ผู้บังคับบัญชาจะแจ้งผลการประเมินกับท่าน พร้อมกับอธิบายข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	3.605	1.268	ปานกลาง
12. ส่วนงานของท่านใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี และคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น	3.760	1.124	มาก
13. ผู้บังคับบัญชาในส่วนของท่านทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นทุกครั้ง	3.297	1.194	ปานกลาง
14. ส่วนงานของท่านใช้ผลการประเมินเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานไปฝึกอบรม	2.807	1.163	ปานกลาง
15. ท่านคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานสามารถใช้ในการพัฒนาการทำงานของพนักงานทุกคนได้จริง	3.060	1.216	ปานกลาง
รวม	3.700	.689	มาก

จากตารางที่ 28 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ และการนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร พบว่า ระดับความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินฯ และการนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.700 ซึ่งมีคำถามที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก จำนวน 7 ข้อ และมีคำถามที่มีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง จำนวน 8 ข้อ

โดยคำถามข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดในระดับมาก 3 ลำดับแรก เป็นคำถามเกี่ยวกับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อ 10 ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามที่ระบุในผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.432 รองลงมา ข้อ 9. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.412 และข้อ 7. ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.327 (เรียงจากมากไปหาน้อย) ตามลำดับ และคำถามข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3 ลำดับ เป็นคำถามเกี่ยวกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ข้อ 14. ส่วนงานของท่านใช้ผลการประเมินเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานไปฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.807 รองลงมาเป็นคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ข้อ 4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและปราศจากอคติ 2.972 และคำถามเกี่ยวกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ข้อ 15. ท่านคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานสามารถใช้ในการพัฒนาการทำงานของพนักงานทุกคนได้จริง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.060 (เรียงจากน้อยไปหามาก) ตามลำดับ

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inference Statistics)

4.2.2.1 สมมติฐานที่ 1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จำนวน (คน)	คะแนนเต็ม 15 คะแนน		\bar{X}	S.D.	ระดับ
	คะแนนสูงสุด	คะแนนต่ำสุด			
400	15	4	11.432	2.000	มาก

จากตารางที่ 29 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก เนื่องจากค่าเฉลี่ยรวมของระดับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่ากับ 11.432 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามได้คะแนนสูงสุดที่ 15 คะแนน และคะแนนต่ำสุดที่ 4 คะแนน

4.2.2.2 สมมติฐานที่ 2 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นและยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก
ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข้อ 1-5)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
1. ท่านคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	4.242	.985	มาก
2. ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่านอย่างแท้จริง	3.662	1.089	ปานกลาง
3. ท่านทราบข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจนจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน	3.550	1.088	ปานกลาง
4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและปราศจากอคติ	2.972	1.210	ปานกลาง
5. ท่านไม่รู้สึกกังวลเมื่อต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน	3.660	1.184	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมของความเชื่อมั่นและยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.617	.822	ปานกลาง

ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำถามเกี่ยวกับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข้อ 6-10)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ
6. ตัวชี้วัดภาระงานต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ความท้าทายที่ทำให้ท่านอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.985	.947	มาก
7. ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	4.327	.825	มาก
8. ท่านเข้าใจและยอมรับหากผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้	3.737	1.032	มาก
9. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ดี	4.412	.740	มาก
10. ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามที่ระบุในผลการประเมินการปฏิบัติงาน	4.432	.656	มาก
ค่าเฉลี่ยรวมของการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.179	.608	มาก

จากตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ของผู้ตอบแบบสอบถาม และตารางที่ 4.28 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการยอมรับในระบบการประเมินฯ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นและยอมรับในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก โดยจากตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยรวมของความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่ากับ 3.617 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง และจากตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยรวมของการยอมรับในระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่ากับ 4.179 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับมาก

โดยคำถามข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เป็นคำถามเกี่ยวกับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อ 10. ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามที่ระบุในผลการประเมินการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.432 อยู่ในระดับมาก และคำถามข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เป็นคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อ 4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและปราศจากอคติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.972 อยู่ในระดับปานกลาง

4.2.2.3 สมมติฐานที่ 3 ผลการประเมินการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และองค์กรในระดับมาก ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำถามเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (ข้อ 11-15)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
11. ตัวชี้วัดภาระงานต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ความท้าทายที่ทำให้ท่านอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.605	1.268	ปานกลาง
12. ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้	3.760	1.124	มาก
13. ท่านเข้าใจและยอมรับหากผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้	3.297	1.194	ปานกลาง
14. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ดี	2.807	1.163	ปานกลาง
15. ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามที่ระบุในผลการประเมินการปฏิบัติงาน	3.060	1.216	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวมของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร	3.306	.926	ปานกลาง

จากตารางที่ 32 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของการนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 ว่า ผลการประเมินการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และองค์กรในระดับมาก โดยจากตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยรวมของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เท่ากับ 3.306 คะแนน ซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง

4.2.2.4 สมมติฐานที่ 4 ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่น ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	r	Sig
ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	.916**	.000
ทิศทางความสัมพันธ์	เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 33 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ กับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยหาความสัมพันธ์ของความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ มีค่า r เท่ากับ 0.916** ค่า p-value เท่ากับ 0.000 หมายความว่า ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับมาก กล่าวคือ หากพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมากก็必将มีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรที่ส่งผลต่อการยอมรับ ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	r	Sig
ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	.788**	.000
ทิศทางความสัมพันธ์	เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 34 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ กับการยอมรับในระบบการประเมินฯ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยหาความสัมพันธ์ของความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการยอมรับในระบบการประเมินฯ มีค่า r เท่ากับ 0.788** ค่า p-value เท่ากับ 0.000 หมายความว่า ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ส่งผลต่อการยอมรับในระบบการประเมินฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับมาก กล่าวคือ หากพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมากก็จะมี การยอมรับในระบบการประเมินฯ ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ตารางที่ 35 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

ตัวแปรที่ส่งผลต่อการนำผลการประเมินการปฏิบัติงาน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร	r	Sig
ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	.902**	.000
ทิศทางความสัมพันธ์	เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	

**ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 35 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ กับการนำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) โดยหาความสัมพันธ์ของความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร มีค่า r เท่ากับ 0.902^{**} ค่า p -value เท่ากับ 0.000 หมายความว่า ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ส่งผลต่อการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับมาก กล่าวคือ หากพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมากก็ จะมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับมาก เช่นเดียวกัน

4.2.3 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ศึกษาได้รวบรวมปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจากการตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ปัญหาการใช้ดุลพินิจและอคติส่วนบุคคลของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มองว่า อคติและการใช้ดุลพินิจส่วนบุคคลเป็นปัญหาสำคัญอย่างหนึ่งของระบบการประเมินฯ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ การใช้ดุลพินิจและอคติส่วนบุคคลของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในบางครั้งผู้บริหารเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินฯ ของพนักงาน ซึ่งไม่ได้ปฏิบัติงานกับพนักงานอย่างใกล้ชิดหรือไม่ทราบข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง โดยการประเมินฯ ดังกล่าวพนักงานไม่สามารถชี้แจงหรืออธิบายเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานต่างๆ ให้ผู้ประเมินรับทราบ หรือมาตรฐานที่แตกต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคนส่งผลต่อการประเมินฯ ในบางครั้งพนักงานที่มีศักยภาพเท่ากัน ปฏิบัติงานที่มีความยากง่ายใกล้เคียงกัน แต่มีผู้ประเมินคนละคนกันทำให้พนักงานได้คะแนนการประเมินฯ แตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากดุลพินิจและมาตรฐานที่แตกต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคน นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารภายในหน่วยงานก็อาจจะส่งผลต่อการประเมินฯ หรือมาตรฐานของการประเมินฯ ที่เปลี่ยนแปลงงานภายในส่วนงาน

(2) ปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในฐานะผู้รับการประเมิน พนักงานมหาวิทยาลัยสายไม่ทราบผลการประเมิน ซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี, สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ พนักงานมหาวิทยาลัยบางหน่วยงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ เพียงการประเมินตนเองเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการประเมินฯ ของคณะกรรมการประเมินฯ และการลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินเมื่อการประเมินผลการปฏิบัติเสร็จสิ้นเท่านั้น โดยไม่มีการติดตามผลการปรับปรุงหรือพัฒนาอันเนื่องมาจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน รวมถึงขาดการชี้แนะหรือให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานไม่ทราบแนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นและยอมรับในระบบการประเมินฯ อย่างมาก นอกจากนี้ในบางครั้งพนักงานเกิดความรู้สึกว่าการประเมินฯ คืองานประจำที่ต้องทำเป็นประจำ ปีละ 2 ครั้ง

(3) ปัญหาหลักเกณฑ์การประเมินฯ ที่ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน ปริมาณงาน ความยากง่ายของงานที่แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ในบางครั้งก่อให้เกิดปัญหาการประเมินฯ ผลการประเมินไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในกรณีเช่นนี้ผู้ประเมินควรมีเหตุผลหรือหลักฐานการปฏิบัติงานที่สามารถแสดงให้เห็นว่า เพราะอะไรพนักงานถึงควรได้รับการประเมินในระดับนั้น ๆ เป็นต้น และสามารถอธิบายให้พนักงานทราบถึงเหตุผลของการประเมินในระดับดังกล่าวอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงาน

(4) ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัย สื่อเนื่องจากข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ ที่กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินกับพนักงานเมื่อการประเมินเสร็จสิ้นทำให้พนักงานไม่มีโอกาสในการชี้แจงหรือให้รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองให้คณะกรรมการประเมินฯ รับทราบ บางครั้งผู้ที่ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน หรือมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการประเมินฯ โดยผู้ประเมินเป็นผู้ที่ไม่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานหรือไม่มีความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการประเมินฯ ของพนักงาน โดยผู้ประเมิน คือ คณะผู้บริหารซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยมาก กรณีเช่นนี้อาจทำให้ไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือไม่ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน และนอกจากนี้การประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ส่วนงานต้องจัดสรรงบประมาณที่มีจำกัด ในบางครั้งผลการประเมินอาจไม่สอดคล้องกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี

(5) ปัญหาคำอธิบายหรือคำนิยามของระดับคะแนนแต่ละระดับในแบบ ประเมินผล การปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน หรือไม่มีความเฉพาะเจาะจง และยังไม่สะท้อนต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริง ของพนักงานได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ซึ่งส่งผลให้ผู้ประเมินมีแนวโน้มในการใช้ดุลยพินิจหรืออคติส่วนบุคคลในการประเมินฯ ได้ ซึ่งควรมีการให้คำอธิบายและรายละเอียดของคำนิยามของระดับคะแนนแต่ละระดับที่ชัดเจนหรือ มีความเฉพาะเจาะจง

4.2.4 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจาก การตอบแบบสอบถาม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ควรนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) มา ใช้ร่วมกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มองว่า ในปัจจุบัน การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็นการประเมินในมิติเดียวจากบนลงล่าง โดยเป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้ประเมินเพียงด้านเดียว การประเมินผล รอบทิศทาง 360 องศา เป็นการประเมินในทุกมิติ ประกอบด้วยการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การ ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน การประเมินโดยผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะช่วยให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับ ความสามารถและศักยภาพที่แท้จริงของพนักงาน ได้รับข้อมูลอย่างรอบด้าน และสร้างความยุติธรรม ในการประเมินฯ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้มีการประเทศจากล่างขึ้นบน โดยการให้พนักงาน สามารถประเมินผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน จากพนักงานสู่ผู้บังคับบัญชา

(2) ควรมีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินกับพนักงานใน ในฐานะผู้รับการประเมิน โดยในการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ควรมีการสื่อสาร อย่างชัดเจนตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงภาระงาน การทำความเข้าใจและตกลงร่วมกันเกี่ยวกับ ภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารเกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน ในส่วนของการแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงานผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับ การให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และเป็นข้อเท็จจริงให้พนักงานรับทราบ เพื่อให้พนักงานทราบ ข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงาน

(3) ควรพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีให้มีความสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานได้รับการประเมินในระดับคะแนนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ต้องถูกจัดกลุ่มเพื่อเรียงลำดับคะแนนเพื่อนำไปสู่การปรับเงินเดือนที่แตกต่างกัน ซึ่งการกระทำดังกล่าวอาจไม่ได้สะท้อนความแตกต่างในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่นเดียวกับพนักงานทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ซึ่งมีผลการประเมินการปฏิบัติงานสูง แต่มีฐานเงินเดือนต่ำ ปริมาณเงินเดือนที่ได้รับการปรับอาจเท่ากับพนักงานที่ทำงานปกติซึ่งมีผลการประเมินต่ำ แต่มีฐานเงินเดือนสูง ซึ่งการประเมินฯ ควรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี

(4) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถชี้แจงหรืออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินฯ หรือมีการทบทวนการประเมินการปฏิบัติงานโดยการรับฟังหรือเปิดโอกาสให้พนักงานซักถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในกรณีที่มีข้อสงสัยหรือไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน การรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกันจะนำไปสู่การได้ข้อสรุปร่วมกัน และสร้างการยอมรับในระบบการประเมินฯ ต่อไป

(5) ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการประเมินฯ การจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจะทำความเข้าใจร่วมกับพนักงาน โดยทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เมื่อถึงช่วงเวลาการประเมินฯ พนักงานจะสามารถให้รายละเอียดและเข้าใจเกี่ยวกับภาระงานที่นำมาประเมินผลการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการประเมินฯ ในขั้นตอนต่าง ๆ จะส่งผลให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินฯ มากขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ศึกษาความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่มีต่อระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology) ที่มีทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Quantity Methodology) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารส่วนงาน จำนวน 10 คน และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 10 คน ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Methodology) โดยการตอบแบบสอบถามของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 400 คน ทั้งนี้ให้ได้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นรอบด้านสำหรับการศึกษาระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากที่สุด นอกจากนี้ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร บทความ งานวิจัย และการสืบค้นข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต โดยนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาวิเคราะห์ จำแนก จัดระเบียบข้อมูล และใช้หลักการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการจัดการข้อมูล ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาดำเนินการวิจัย และสมมติฐานในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษาและอภิปรายผล

5.1.1 สรุปผลการศึกษาตามคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร

จากการตั้งคำถามการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร โดยผู้ศึกษาได้ตั้งคำถามการวิจัย และกรอบแนวคิดในการศึกษา และได้ทำการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ รวมถึงการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.1.1.1 ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่อง ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และอธิบายหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุปว่า ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ทุกคนมีความรู้และความเข้าใจ และทราบรายละเอียดของหลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็นอย่างดี โดยมีความเข้าใจว่า หลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็นการประเมินฯ ของพนักงานสายปฏิบัติการครอบคลุมการประเมิน 2 ส่วน ในสัดส่วน 70:30 คือ การประเมินผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพงาน) หรือผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีค่าน้ำหนักร้อยละ 70 ประเมินจากปริมาณงานตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) และความสำเร็จของการปฏิบัติงานดังกล่าวตามเป้าหมายและความคาดหวังของส่วนงาน และการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล มีค่าน้ำหนักร้อยละ 30 ประเมินจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พนักงานจะประเมินตนเองในลำดับแรกเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยไม่นำมาเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมิน ซึ่งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ได้รับทราบข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัย นอกจากนี้บางส่วนงานได้มีการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ และนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) มาใช้ในการประเมินฯ นอกเหนือจากหลักเกณฑ์การประเมินฯ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสรุปว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ เป็นอย่างดี

เมื่อพิจารณาร่วมกับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจากการตอบแบบสอบถาม ในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก ซึ่งพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมของระดับความรู้และความเข้าใจในการประเมินฯ เท่ากับ 11.432 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และหากพิจารณาผลการศึกษารายปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนงาน ตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และอายุงาน พบว่า ในทุกปัจจัยพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความ

เข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องเนื้อหาของการประเมินฯ ใน 3 หัวข้อ ได้แก่ การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) (ข้อ 1-5) การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล (Trait and Behavior) (ข้อ 6-10) และเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินฯ (ข้อ 11-15) แสดงให้เห็นว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินฯ และมีความรู้และความเข้าใจในระดับมาก

เมื่อพิจารณาคำตอบในแบบสอบถามในส่วนของคำถามเกี่ยวกับคำถามเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (แบบสอบถามส่วนที่ 2 ข้อ 1-15) พบว่า คำถามที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่ตอบถูกต้องมากที่สุด เป็นคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข้อ 11-15) คือ คำถามข้อที่ 15 การประเมินผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพ) มี 5 ตัวชี้วัด คือ งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเอง งานยุทธศาสตร์ และงานอื่น ๆ ถูกต้องมากที่สุด จำนวน 390 คน คิดเป็นร้อยละ 97.5 รองลงมาคือ คำถามข้อที่ 11 ส่วนงานต้องมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน กับพนักงานก่อนถึงรอบการประเมินฯ ตอบถูกต้อง จำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 95.75 และคำถามข้อที่ 14 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีคะแนนรวม 100 คะแนน โดย ผลผลิต (ปริมาณงานและคุณภาพงาน) 70 คะแนน และคุณลักษณะส่วนบุคคล 30 คะแนน ตอบถูกต้อง 379 คน คิดเป็นร้อยละ 97.45 ตามลำดับ ส่วนคำถามที่พนักงานมหาวิทยาลัยตอบผิดมากที่สุด เป็นคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข้อ 11-15) เช่นเดียวกัน คือ คำถามข้อที่ 12 พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการฯ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการคิดคะแนนประเมิน ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยตอบถูกต้อง เพียง 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 และตอบผิด จำนวนมากถึง 315 คน คิดเป็นร้อยละ 78.75 รองลงมาคือ คำถามข้อ 13 คณะกรรมการฯ จะประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเพียงอย่างเดียว ตอบถูกต้อง 228 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00 ตอบผิด 172 คน คิดเป็นร้อยละ 43.00 ซึ่งจากผลการศึกษาที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้สามารถอนุมานได้ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินฯ มากพอสมควร แต่ยังคงมีความเชื่อและความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดในการประเมินฯ ในบางประเด็น

ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลส่วนนี้ไปวิเคราะห์ร่วมกับความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้

ประเมินผลฯ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในฐานะผู้รับการประเมินฯ ซึ่งได้ให้ความเห็นว่า “ประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับให้นำไปปฏิบัติของแต่ละส่วนงาน การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันเกี่ยวกับการประเมินฯ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน” และได้มีการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) มาใช้ในการประเมินฯ นอกเหนือจากหลักเกณฑ์การประเมินฯ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการประเมินฯ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินฯ มากขึ้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความเห็นไว้ว่า “การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ จะช่วยให้พนักงานทราบและเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ” ซึ่งจากการพิจารณาการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินฯ และมีความรู้และความเข้าใจมากพอสมควร อีกทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกับพนักงานมหาวิทยาลัย

การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ กับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ขั้นตอน รวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการประเมินฯ เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การขับเคลื่อนระบบการประเมินฯ ให้ไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ต้องมาจากความรู้และความเข้าใจของทุกฝ่ายร่วมมือกัน คือ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ผลการศึกษาในส่วนนี้แสดงให้เห็นทราบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ในฐานะผู้ประเมินต้องสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และกระตุ้นให้พนักงานมหาวิทยาลัยในฐานะผู้รับการประเมินเล็งเห็นถึงความสำคัญ รวมถึงการมีส่วนร่วมในระบบการประเมินฯ ซึ่งจะทำให้ระบบการประเมินฯ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

5.1.1.2 ความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่อง ความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ข้อสรุปว่า ระบบการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของทุกส่วนงานมีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติ โดยมีการประเมินฯ โดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบ

ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยมีการประเมินเป็นลำดับขั้นตามสายการบังคับบัญชา เริ่มตั้งแต่การประเมินตนเองของพนักงาน, การประเมินโดยหัวหน้าหน่วย/หัวหน้ากลุ่มภารกิจ, การประเมินโดยผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ, การประเมินโดยรองคณบดีในกำกับ และการประเมินโดยคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ระบุในข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย เมื่อคณะกรรมการได้ประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นมีการนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานเพื่อพิจารณาอนุมัติผลการประเมินการปฏิบัติงาน และรายงานคณะกรรมการบริหารงานบุคคล (คณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยตามคำแนะนำของอธิการบดี) เพื่อทราบ จึงเป็นอันเสร็จสิ้นการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยในรอบปี หลังจากการประเมินเสร็จสิ้น มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล มีการชี้แจงรายละเอียดซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี, สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ

เมื่อพิจารณาข้อบังคับและระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ผู้ศึกษาพบว่า ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 ข้อ 60 ระบุเกี่ยวกับหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ส่วนงานมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัดเพื่อประกอบการพิจารณาการปรับเงินเดือน การทดลองปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงหรือการต่อสัญญาปฏิบัติงาน การจ่ายเงินค่าตอบแทนพิเศษ หรือเพื่อประโยชน์อื่นในการบริหารงานบุคคล โดยต้องกระทำอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผลผลิต ปริมาณงาน คุณภาพงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ผลผลิตและผลลัพธ์ของส่วนงาน ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนงานพัฒนาของส่วนงาน ข้อ 65 ระบุว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ประเมินตามข้อตกลงภาระงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยได้รับมอบหมาย ข้อ 66 ระบุว่า ให้ส่วนงานจัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน หน่วยงาน และตำแหน่งงาน ตลอดจนข้อตกลงภาระงาน โดยประเมินจากผลผลิต คุณลักษณะส่วนบุคคล ข้อ 67 ระบุว่า ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นตอนของพนักงานมหาวิทยาลัยแจ้งให้พนักงานมหาวิทยาลัยรับทราบล่วงหน้าถึงเป้าหมายของการประเมิน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน และสัดส่วนน้ำหนักคะแนน ข้อ 71 ระบุว่า เมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ให้เสนอเรื่องต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานเพื่อพิจารณาอนุมัติ จากนั้นให้แจ้งคณะกรรมการบริหารเพื่อทราบ ข้อ 63 ระบุว่า ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลการประเมิน ข้อดี และข้อควรปรับปรุง แก่ผู้รับการประเมิน และพนักงานมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้รับแจ้ง ข้อ 74 ระบุว่า ส่วนงานต้องจัดให้มีการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และประสิทธิภาพของพนักงานมหาวิทยาลัยและส่วนงาน โดยคำนึงถึงความต้องการ ความเหมาะสม และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในแต่ละประเภท แต่ละกลุ่ม และแต่ละ

ตำแหน่ง ข้อ 76 ระบุว่า พนักงานมหาวิทยาลัยมีหน้าที่เพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามภาระงานขั้นต่ำและหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ข้อ 7 ระบุเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่า ให้คณะกรรมการบริหารส่วนงานแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัด คณะกรรมการอาจแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือมอบหมายให้ คณะบุคคลทำหน้าที่รวบรวมและกลั่นกรองข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอคณะกรรมการตามความจำเป็นของแต่ละส่วนงาน ข้อ 8 ระบุเกี่ยวกับการกำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยให้ครอบคลุมการประเมินผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ ผลผลิต การประเมินปริมาณงาน ให้ประเมินตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงภาระงานหรือตามที่ได้รับมอบหมาย การประเมินคุณภาพงาน ให้ประเมินตามมาตรฐานที่พึงจะเป็นสำหรับงานนั้น ๆ หรือตามที่ได้รับมอบหมาย และคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้ประเมินคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ข้อ 9 ให้ส่วนงานจัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน หน่วยงาน และลักษณะตำแหน่งงานในแต่ละส่วนงาน ข้อ 10 ให้ส่วนงานมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงานของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละคน โดยระบุให้ชัดเจนถึงบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละคน และข้อตกลงภาระงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม ข้อ 11 ระบุเกี่ยวกับการประเมินฯ ว่า ให้คณะกรรมการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทุกด้านของผู้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้รับการประเมิน รวมทั้งให้ผู้รับการประเมินทำการประเมินฯ ของตนเองในเบื้องต้นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการด้วย เมื่อคณะกรรมการพิจารณาผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วให้เสนอต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติ จากนั้นแจ้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเพื่อทราบ และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผู้รับการประเมินถึงผลการประเมิน อดี ข้อควรปรับปรุง วิธีการและระยะเวลาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบ และผู้รับการประเมินมีหน้าที่ต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้รับแจ้ง และข้อ 12 ระบุเกี่ยวกับระดับของผลการประเมิน ซึ่งแบ่งเป็น 6 ระดับ ตามค่าคะแนนการประเมิน คือ ระดับดีเยี่ยม ดีมาก ดี ปานกลาง ต้องปรับปรุง และต่ำ ตามลำดับ

จากความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ที่มีความสอดคล้องกันว่า ระบบการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการได้ถูกออกแบบให้มีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติ และทุกส่วนงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการประเมินฯ ทุกขั้นตอนโดยยึดตาม

ข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก และการพิจารณาข้อบังคับและระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีความสอดคล้องและเป็นไปตามข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ส่วนงานจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์และสาระสำคัญของข้อบังคับและระเบียบเป็นสำคัญ การละเลยการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือสาระสำคัญในบางย่ออาจนำมาซึ่งการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการประเมินได้ ทั้งนี้การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการประเมินฯ ส่วนงานจะต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน ควรมีการสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นระยะ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการประเมินฯ หรือลดความขัดแย้งเกี่ยวกับอคติของผู้ประเมินในมุมมองของพนักงานได้ ซึ่งสามารถชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการประเมินฯ โดยมีแนวทางตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ยังทำให้เห็นถึงประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่า ในบางครั้งการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยก็อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งหรือการต่อต้าน ผู้ศึกษาได้สอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ เกี่ยวกับกรณีการปฏิบัติตามประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับเกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดให้ส่วนงานนำคะแนนการประเมินของพนักงานมหาวิทยาลัยมาเรียงอันดับเปอร์เซ็นต์ โดยแบ่งกลุ่มไม่น้อยกว่า 4 กลุ่ม พนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินอันดับสูงสุดให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีไม่เกินร้อยละ 2.5 และพนักงานมหาวิทยาลัยที่มีผลการประเมินดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ให้ส่วนงานพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนแตกต่างกันเป็นพิเศษ (ในปัจจุบันเกณฑ์ดังกล่าวได้ถูกยกเลิกแล้ว) โดยผู้อำนวยการสถาบันวิจัยแห่งหนึ่ง รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยแห่งหนึ่ง และผู้อำนวยการสำนักแห่งหนึ่ง ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในลำดับสูงสุด ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่แยจจนต้องถูกลงโทษ เนื่องจากมหาวิทยาลัยจะพิจารณาวงเงินงบประมาณการปรับเงินเดือนประจำปีของส่วนงาน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามข้อตกลง KPI หน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานตามข้อตกลง KPI ในสัดส่วนที่สูง ย่อมได้รับวงเงินงบประมาณการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีอัตราที่สูงกว่า ส่วนงานที่มีผลการดำเนินงานในสัดส่วนที่ต่ำกว่า ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรบังคับใช้เกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนดังกล่าวกับส่วนงานที่มีผลการดำเนินงานตามข้อตกลง KPI ต่ำกว่ามาตรฐานเท่านั้น ไม่ใช่บังคับใช้เกณฑ์นี้กับทุกส่วนงานโดยไม่คำนึงถึงผลการดำเนินงานของส่วนงาน เนื่องจากส่วนงานมีผลการดำเนินงานตามข้อตกลง KPI ในอัตราที่สูง ย่อมแสดงถึงความร่วมมือของพนักงานมหาวิทยาลัย

ภายในส่วนงาน ที่มีส่วนร่วมปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของส่วนงาน และพนักงานบางส่วนไม่เห็นด้วยกับการปรับใช้เกณฑ์การขึ้นเงินเดือนดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ในส่วนนี้ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินฯ ตามข้อบังคับและระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ เป็นเพียงกรอบกว้าง ๆ เพื่อวางแนวทางในการประเมินฯ ให้เป็นไปตามหลักการตามข้อบังคับและระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การละเลยการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือสาระสำคัญในบางประเด็นของข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ นำมาซึ่งการอุทธรณ์ฟ้องร้องของพนักงานมหาวิทยาลัยในฐานะผู้รับการประเมินได้ ซึ่งการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินยังคงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการประเมินฯ ซึ่งทุกงานจะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นภายในส่วนงานและมหาวิทยาลัยต่อไป ดังนั้นจากข้อมูลดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปว่า การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.1.1.3 ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่อง ความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่า ความสอดคล้องของการประเมินฯ กับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เริ่มตั้งแต่จากมหาวิทยาลัยถ่ายทอดกลยุทธ์ไปยังส่วนงานต่าง ๆ ผ่านข้อตกลงของผู้บริหารส่วนงานตามเป้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ซึ่งผู้บริหารจะถ่ายทอดงานภายใต้ข้อตกลงดังกล่าวไปสู่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในส่วนงาน ผ่านการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วยงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่งงานและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ได้แก่ (1) งานประจำ (2) งานยุทธศาสตร์ (3) งานพัฒนากระบวนการ (4) งานพัฒนาตนเอง และ (5) งานอื่น ๆ พนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละบุคคลอาจได้รับการมอบหมายงานยุทธศาสตร์แตกต่างกันตามความเกี่ยวข้องและลักษณะงานตามตำแหน่งงาน ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักทุกส่วนงานได้ให้ความสำคัญกับการผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยการถ่ายทอดเป้าร่วมและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยภายในส่วนงาน มีการกำหนดให้พนักงานร่วมดำเนินการ/ผลักดันการดำเนินการตามเป้าร่วมและตัวชี้วัดย่อยดังกล่าว ลักษณะงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นงานประจำที่สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านวิชาการและวิจัย ซึ่งเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย อาทิ งานการเงิน งานพัสดุ งานแผนและงบประมาณ งานอบรมและบริการวิชาการ ฯลฯ งานประจำเหล่านี้เป็นหน้าที่หลักที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการต้องปฏิบัติเป็นประจำ ทำให้พนักงาน

มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีบทบาทในแง่ของการสนับสนุนกลยุทธ์ และไม่สามารถสร้างคุณค่าหรือ ผลักดันต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้มากนัก ซึ่งทำให้ผู้บริหารบางส่วนมีความคิดเห็นว่าการ ปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการยังไม่มีความสัมพันธ์ต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามพนักงานมหาวิทยาลัยทุกคนต่างมีส่วนในการสนับสนุนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยของส่วนงานผ่านการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งต่าง ๆ

หากพิจารณาที่มาของการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้มหาวิทยาลัยก้าวสู่ ความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ “ผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การ พัฒนาอย่างยั่งยืน” โดยการนำแนวคิดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) โดย การกำหนดเป้าหมายที่ตรงกันของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน และติดตามวัดเฉพาะผลลัพธ์สำคัญที่ส่งผล ต่อการผลักดันให้มหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมของมหาวิทยาลัยผ่าน ยุทธศาสตร์หลัก 3 ด้าน คือ 1. ผู้นำแห่งอนาคต (Future Leaders) 2. วิจัยนวัตกรรมที่มีประโยชน์สูง เพื่อสังคม (Impactful Research & Innovation) และ 3. การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน (Sustainability) ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้นำแนวคิด Objective and Key Results โดยการกระจายรายการเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยไปสู่การปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงาน ผ่าน ข้อตกลงการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่วนงานต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารส่วนงานต่าง ๆ จะถ่ายทอดการ ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน ส่วนงาน พนักงานมหาวิทยาลัยภายในส่วนงานจะสนับสนุนการดำเนินการตามรายการเป้าหมายและ ตัวชี้วัดย่อยผ่านการปฏิบัติงานประจำ หรืองานที่ได้รับมอบหมายต่าง ๆ

ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ได้ให้ความสำคัญ กับการถ่ายทอดการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) โดย หลายส่วนงานมีการสื่อสารกับพนักงานเพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานเพื่อให้ส่วนงาน บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยต่าง ๆ โดยมองว่า พนักงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากันในการช่วย ผลักดันให้ส่วนงานบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย โดยผ่านการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ รับผิดชอบ ผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมายของเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยมีความสัมพันธ์กับวงเงินงบประมาณใน การปรับเงินเดือนประจำปี กล่าวคือ มหาวิทยาลัยจะพิจารณาเพิ่ม-ลดวงเงินงบประมาณในการปรับ เงินเดือนประจำปีตามผลการดำเนินงานของส่วนงาน ซึ่งหากส่วนงานมีผลการดำเนินงานที่ตกลง หรือมากกว่าค่าเป้าหมายในภาพรวมก็ยิ่งจะส่งผลให้ส่วนงานได้รับงบประมาณการปรับเงินเดือน ประจำปีมากยิ่งขึ้นตามผลการดำเนินงาน การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานมหาวิทยาลัย ภายในส่วนงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประเมินฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การ

ถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคล และเชื่อมโยงไปสู่ขั้นตอนการประเมินฯ ผู้บริหารต้องสื่อสารเพื่อประสานความร่วมมือเพื่อให้บุคลากรภายในส่วนงานเห็นความสำคัญของการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย รวมถึงสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานและการประเมินฯ ร่วมกับพนักงาน ซึ่งการสื่อสารจะเป็นกลไกสำคัญในการความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานภายในส่วนงานไปจนถึงการประเมินฯ สะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้องของการปฏิบัติงาน การประเมินฯ และกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อจัดทำข้อตกลงร่วมกันในเรื่องการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การวัดผล รวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเป็นส่วนหนึ่งของจัดระบบการปฏิบัติงานของบุคคลหรือคณะทำงานให้มีความเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานจะมีบทบาทตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การถ่ายทอดกลยุทธ์ให้ย่อยลงในระดับแผนงาน และการประเมินฯ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ช่วยทำให้องค์กรทราบว่า การดำเนินงานในปัจจุบันมีความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ รวมถึงการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการภายในส่วนงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเทคนิคในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของ William S. Swan อ้างถึงใน สลิลลา มารยาท (2560) หลักการสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพคือการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงาน โดยต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง มีการแสดงความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายอย่างมีเหตุผล และเป็นธรรมชาติ ซึ่งการสื่อสารแบบสองทางของผู้บริหารและพนักงานในการประเมินฯ เป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญนอกเหนือจากเรื่องระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนนี้ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่อาจยังไม่มีส่วนในการผลักดันกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมากนัก เนื่องจากลักษณะงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นงานสนับสนุนงานด้านวิชาการและการวิจัยเป็นหลัก อาทิ งานการเงิน งานพัสดุ งานแผนและงบประมาณ งานอบรมและบริการวิชาการ ฯลฯ งานประจำเหล่านี้เป็นหน้าที่หลักที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการต้องปฏิบัติเป็นประจำ ซึ่งผู้บริหารหลายส่วนงานให้ความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในแง่ของการปฏิบัติงานสนับสนุนกลยุทธ์ แต่อาจยังไม่มีส่วนในการผลักดันกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยมากนัก ซึ่งผู้บริหารควรทราบดีว่าจะดำเนินการโครงการหรือ

กิจกรรมเพื่อตอบสนองเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยอย่างไร และควรมอบหมายให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างไร รวมถึงควรกำหนดเกณฑ์ในการประเมินอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ผู้ศึกษาสรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เนื่องจากผู้บริหารได้ถ่ายทอดงานภายใต้เป้าหมายและตัวชี้วัดย่อยไปสู่การปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยภายในส่วนงานผ่านการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ แม้ว่าการปฏิบัติงานประจำของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการจะเป็นงานที่สนับสนุนวิชาการและการวิจัยเป็นหลัก อาจไม่สามารถสร้างคุณค่าหรือผลักดันต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้ดังที่กล่าวมานั้น แต่อย่างไรก็ตามพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการทุกคนก็มีส่วนในการสนับสนุนกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผ่านการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่รับผิดชอบหรือได้รับมอบหมาย

5.1.1.4 ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่อง ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ และอธิบายเกี่ยวกับมาตรฐาน หลักประกันความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินฯ ได้ข้อสรุปว่า มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินฯ โดยมีความมุ่งหมายให้การประเมินฯ อยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและความยุติธรรม รวมถึงมีการสร้างหลักประกันเกี่ยวกับการอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์การบริหารงานบุคคลซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยภายใน 30 วันหลังจากได้รับแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ในกรณีที่พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งทุกส่วนงานได้ดำเนินการประเมินฯ โดยยึดตามข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ตั้งแต่การจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยทำความเข้าใจร่วมกับพนักงานเกี่ยวกับภาระงานประจำและงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ในขั้นตอนการประเมินฯ พนักงานจะประเมินตนเองเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการประเมินฯ ซึ่งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ทุกส่วนงานให้ความสำคัญกับการประเมินฯ โดยละเอียดและรอบคอบ มีการสอบถามความคิดเห็นของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบหลังจากการประเมินเสร็จสิ้น

ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ ในมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจากการตอบแบบสอบถาม ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นและยอมรับในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก ซึ่งพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ เท่ากับ 3.617 และการยอมรับในระบบการประเมินฯ พบว่า พนักงาน

มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีการยอมรับในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมของการยอมรับในการประเมินฯ เท่ากับ 4.179 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ 2 หากพิจารณาคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ พบว่า คำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ข้อ 10. ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามที่ระบุในผลการประเมินการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข้อ 1-5) พบว่า คำถามที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากมีเพียงข้อเดียว คือ ข้อ 1. ท่านคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน ในขณะที่ข้อ 2-4 มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางทุกข้อ ซึ่งคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและปราศจากอคติ ซึ่งจากค่าเฉลี่ยของคำถามดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ในระดับปานกลาง โดยมองว่าระบบการประเมินฯ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและปราศจากอคติในระดับปานกลางเท่านั้น แต่ยังคงมีความคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามความสามารถในการปฏิบัติงานจริงของพนักงาน พนักงานสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ผู้ศึกษาได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับความยุติธรรมและอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ได้ให้ความคิดเห็นว่า ทุกส่วนงานได้พยายามสร้างความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินฯ เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเกิดความเชื่อมั่นและยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยการให้พนักงานมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) มีการทำความตกลงร่วมกันพนักงานมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ในการประเมินฯ จะประเมินโดยคณะกรรมการ ซึ่งไม่ได้อยู่ภายใต้ดุลพินิจของบุคคลเพียงกลุ่มหนึ่งเท่านั้น มีการประเมินฯ โดยหัวหน้างาน ผู้อำนวยการฝ่าย รองคณบดีที่กำกับดูแล และประเมินโดยคณะกรรมการต่าง ๆ หลายส่วนงานมีการพัฒนาระบบการประเมินฯ ในรูปแบบออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ การสร้างระบบการพิจารณาการกระจายของคะแนน โดยพยายามหาค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงและคะแนนต่ำ เพื่อให้คะแนนมีความเป็นมาตรฐานมากขึ้น และการนำการประเมินผลรอบทิศทาง 360 องศา (360-degree Feedback) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินฯ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและการยอมรับ โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ จะมีส่วนช่วยให้

พนักงานทราบและเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ได้ให้ความสำคัญกับการสื่อสารว่า การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประเมินฯ หลายหน่วยงานมีการจัดการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อชี้แจงเรื่องสำคัญต่าง ๆ เป็นประจำทุกเดือน ซึ่งถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงการสื่อสารเพื่อแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล ตลอดจนการชี้แนะหรือให้คำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้ นอกจากการดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ โดยยึดข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้ว มหาวิทยาลัยได้มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ คือ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์มีหน้าที่หลักในการกำกับดูแลให้ส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยดำเนินการประเมินฯ ให้ถูกต้องตามข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และในกรณีที่พนักงานมหาวิทยาลัยเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความไม่เป็นธรรมในการประเมินฯ ก็สามารถอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์การบริหารงานบุคคลซึ่งแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยภายใน 30 วันหลังจากได้รับแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ในการสร้างความเชื่อมั่นหรือความน่าเชื่อถือในระบบการประเมินฯ ของส่วนงานนั้น เป็นหน้าที่ของส่วนงานที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นต่อไป

แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีข้อบังคับและระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับ และทุกส่วนงานได้ดำเนินการประเมินฯ ของพนักงานโดยยึดตามขั้นตอนและวิธีการดังกล่าว ก็ยังไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ในมุมมองพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการได้ ซึ่งเห็นได้จากค่าเฉลี่ยความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ จากการตอบแบบสอบถามของพนักงานมหาวิทยาลัยในระดับปานกลาง ในการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ได้ให้ความคิดเห็นที่น่าสนใจว่า ควรแยกความเชื่อมั่นของระบบการประเมินฯ เป็น 2 ประเด็น คือ ความเชื่อมั่นในหลักเกณฑ์การประเมินฯ และความเชื่อมั่นในตัวผู้ประเมิน นอกจากนี้การนำไปปฏิบัติภายในส่วนงานต่าง ๆ ก็อาจส่งผลต่อความเชื่อมั่นและการยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) ซึ่งเมื่อวิเคราะห์จะพบว่าความยุติธรรมในการประเมินฯ เกิดขึ้นจากหลายปัจจัย เช่น หลักเกณฑ์และรูปแบบของการประเมินฯ เครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานผู้รับการประเมินผลปฏิบัติงาน ฯลฯ ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับความยุติธรรมในการประเมินฯ จำเป็นต้องมีขั้นตอนการประเมินฯ ทีละขั้นตอนเพื่อหาปัจจัยหรือ

สาเหตุที่ส่งผลหรือก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นในการประเมินฯ รวมถึงช่องโหว่ที่อาจก่อให้เกิดอคติในการประเมินฯ อคติและความไม่ยุติธรรมอาจมีที่มาจากหลักเกณฑ์การประเมินฯ ที่เอื้อให้เกิดการใช้อคติของผู้ประเมิน การสร้างความเชื่อมั่นหรือความน่าเชื่อถือและการสร้างการยอมรับในระบบการประเมินฯ เป็นหน้าที่มหาวิทยาลัยในการออกแบบหลักเกณฑ์และตัวชี้วัด รวมถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการประเมินฯ ให้มีความรัดกุม โปร่งใส และตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอน นอกจากนี้การสร้าง ความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ เป็นหน้าที่ของส่วนงานและผู้ประเมินที่จะต้องผลักดันให้เกิดขึ้นต่อไป

อย่างไรก็ตาม ในส่วนนี้ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยได้ออกแบบหลักเกณฑ์การประเมินฯ โดยมีความมุ่งหมายให้การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อเป็นหลักประกันไม่ให้นักงนมหาวิทยาลัยหรือผู้รับการประเมินเกิดความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม โดยมีข้อบังคับและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ เป็นแนวทางกำหนดการประเมินฯ ของทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งตามข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557 ระบุเกี่ยวกับการอุทธรณ์ของพนักงานมหาวิทยาลัยในการประเมินฯ ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยที่เห็นว่าตนไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินฯ มีสิทธิอุทธรณ์ต่อคณะกรรมการอุทธรณ์ได้ภายในสามสิบวันนับตั้งแต่ได้รับแจ้งการดังกล่าว และกำหนดให้คณะกรรมการอุทธรณ์พิจารณาเรื่องอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวัน เว้นแต่มีเหตุจำเป็นอาจขยายเวลาการพิจารณาออกไปอีกได้ไม่เกินเก้าสิบวัน เมื่อวินิจฉัยแล้วให้อธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน หรือคณะกรรมการที่มีอำนาจสั่งการและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น จากข้อมูลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ในระดับปานกลาง แต่ยังคงมีความคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามความสามารถในการปฏิบัติงานตามข้อเท็จจริง พนักงานสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีการยอมรับในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามผลการประเมินการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ทุกส่วนงานได้พยายามสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ ให้เกิดขึ้นในมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

5.1.1.5 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นในเรื่อง การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ ได้ข้อสรุปว่า ทุกหน่วยงานได้มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นรายบุคคล ประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี, สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในมุมมองของคณะกรรมการฯ และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงาน มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานตามที่สนใจ และมีการส่งพนักงานไปอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานหลักสูตรต่าง ๆ ทั้งภายในมหาวิทยาลัย และภายนอกมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานถูกนำมาใช้ในการพัฒนาส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้น้อย เนื่องจากเป็นเรื่องยากที่จะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของพนักงานซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาส่วนงาน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก

การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจากการตอบแบบสอบถาม ในการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผลการประเมินการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และองค์กรในระดับมาก พบว่า ไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการประเมินการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยถูกนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร และองค์กรในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเท่ากับ 3.306 ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ 3 เมื่อพิจารณาคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ข้อ 1-5) พบว่า คำถามที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมากมีเพียงข้อเดียว คือ ข้อ 12. ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ในขณะที่ข้อ 11., 13-15 มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางทุกข้อ คำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 14. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งจากค่าเฉลี่ยของคำถามดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับปานกลาง โดยมีความพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ส่วนบุคคล

ความคิดเห็นในเรื่องการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานถูกนำมาใช้ในการพัฒนาส่วนงานและมหาวิทยาลัยได้น้อย ซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ให้ความคิดเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้ในการพัฒนาส่วนงานน้อย เนื่องจากการประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการ

ปรับเงินเดือนประจำปี ทำให้วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติในการพัฒนาพนักงานและ ส่วนงานถูกลดความสำคัญลง เพราะพนักงานมักจะให้ความสนใจกับจำนวนเงินเดือนที่ได้รับการปรับ ขึ้นมากกว่าสนใจข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของการประเมิน และอาจนำมาซึ่งความเข้าใจผิดของพนักงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการเพื่อการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี นอกจากนี้ในบางครั้งผู้ ประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินพนักงานโดยการให้ระดับคะแนนดี และดีมาก ซึ่งอาจทำให้การ ประเมินฯ ไม่ได้สะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด เกี่ยวกับการรับรู้ (Peter J. Hampson and Peter E. Morris, 1996) บุคคลแต่ละบุคคลจะมีการรับรู้ ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับสิ่งเร้า ซึ่งสามารถตรวจสอบได้จากปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น ๆ เช่นเดียวกับการประเมินฯ ที่ยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี พนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการที่ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนในอัตราสูงอาจมีทัศนคติเชิงบวกต่อผลการประเมินการ ปฏิบัติงาน ในกรณีตรงกันข้ามพนักงานมหาวิทยาลัยที่ได้รับการปรับขึ้นเงินเดือนในอัตราต่ำอาจมี ทัศนคติเชิงลบต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พรพิมล สุวรรณิก (2533) ได้ศึกษาเรื่องทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะ กรณีข้าราชการสาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งพบว่า ข้าราชการที่มีส่วนร่วมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะมีทัศนคติในทางบวกเกี่ยวกับการประเมินผลและผลการประเมิน ในทางตรงกันข้ามข้าราชการที่ประเมินตนเองสูงกว่าผลการประเมินได้รับการประเมินโดย ผู้บังคับบัญชา มักจะมีทัศนคติในทางลบเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงานจริงที่ต่ำกว่าการ ประเมินตนเอง

อย่างไรก็ตาม ในส่วนนี้ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า เมื่อพิจารณาตามระเบียบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 ระบุเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมินและการปรับปรุงการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยว่า เมื่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติผลการประเมินการ ปฏิบัติงานแล้วให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแจ้งผลต่อพนักงานถึงผลการประเมิน ข้อดี ข้อควรปรับปรุง วิธีการและระยะเวลาในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และพนักงานมีหน้าที่ต้องปรับปรุงการ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับแจ้ง เป็นต้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ได้ให้ความ คิดเห็นที่สอดคล้องกัน ทุกส่วนงานมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบ มีการ ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายในส่วนงาน แต่เนื่องจากพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก จึงเป็นเรื่องยากที่จะแสดง ให้เห็นอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของพนักงานซึ่งมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาส่วนงาน ซึ่งการประเมินฯ ควรเป็นเครื่องมือในการสะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงาน และเป็นปัจจัย หนึ่งที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

หากผู้ประเมินใช้ระบบการประเมินฯ อย่างถูกต้อง ยุติธรรม และปราศจากการเลือกปฏิบัติและอคติส่วนบุคคล และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ อย่างถูกต้อง รวมถึงมีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ ซึ่งผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับการให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ นอกจากนี้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการควรมีหน้าที่ในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาตนเองดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับความคิดและทัศนคติของตัวพนักงานเองด้วย ดังนั้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน อาจเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการสะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงานมหาวิทยาลัยต่อไป

จากผลการศึกษาและการทดสอบสมมติฐานข้างต้น ผู้ศึกษาได้ข้อสรุปตามกรอบแนวคิดในการศึกษาว่า ระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง เนื่องจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ในระดับมาก ระบบการประเมินฯ มีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบเกี่ยวกับการประเมินฯ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับกลยุทธ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในส่วนของความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีการยอมรับในระบบการประเมินฯ อยู่ในระดับมาก แต่ในส่วนของความเชื่อมั่น และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ อยู่ในระดับปานกลาง และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรนั้นยังอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น

5.1.2 สรุปผลการศึกษาตามคำถามการวิจัยข้อที่ 2 ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย และสามารถนำไปใช้พัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและมหาวิทยาลัยได้ หรือไม่ อย่างไร

จากการตั้งคำถามการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบว่า ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย และสามารถนำไปใช้พัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและมหาวิทยาลัยได้ หรือไม่ อย่างไร โดยผู้ศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่การตั้งสมมติฐานเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความ

เข้าใจในระบบการประเมินฯ กับความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินฯ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรของคำถามการวิจัยดังกล่าว โดยสรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ดังนี้

5.1.2.1 ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่า r เท่ากับ 0.916 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.1.2.2 ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่า r เท่ากับ 0.788 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.1.2.3 ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 มีค่า r เท่ากับ 0.902 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการทดสอบสมมติฐานข้างต้น ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยความสัมพันธ์ของความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับ 3 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง เนื่องจากสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และ p -value มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก หมายความว่า ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับมาก กล่าวคือ หากพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ก็จะมี ความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยความสัมพันธ์ของความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ กับความเชื่อมั่นในระบบการประเมินฯ มีระดับความสัมพันธ์สูงสุดใน 3 ตัวแปร (r เท่ากับ 0.916) รองลงมาคือความสัมพันธ์ของความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ กับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร (r เท่ากับ 0.902) และความสัมพันธ์ของความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ กับการยอมรับในระบบการประเมินฯ (r เท่ากับ 0.788)

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานกับความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการ พัฒนาบุคลากรและองค์กร แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความรู้และ ความเข้าใจในระบบการประเมินฯ มากย่อมจะส่งผลให้พนักงานมีความเชื่อมั่น และยอมรับในระบบ การประเมินฯ รวมถึงการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ ฉัตรภรณ์ พุ่มแสงทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการประเมินผล การปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ซึ่งพบว่า การที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินฯ และ การให้การยอมรับในระบบการประเมินฯ ของบุคลากร เมื่อบุคลากรยอมรับจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่าง เต็มที่ ซึ่งจะทำให้องค์กรเห็นผลลัพธ์ ปัญหาอุปสรรค และความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการนำผลการ ประเมินไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน องค์กรจะได้นำไปวางแผนพัฒนา ปรับปรุงประเด็นสำคัญ ต่าง ๆ ของการประเมินฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องด้วย และสอดคล้อง กับการศึกษาของ กฤษณา พร้อมศรีทอง สุพิน หิรัณยสวัสดิ์ และเบญจวรรณ ประจวบลาภ (2547) ได้ ศึกษาเรื่อง แนวทางการประเมินผลงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข สาย ค) ศึกษา เฉพาะกรณี กลุ่มสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า การที่ผู้รับการประเมิน ทราบถึงผลการประเมินในแต่ละครั้ง จะช่วยให้ผู้รับการประเมินได้แนวทางพัฒนาตนเองดีขึ้น การ ที่องค์กรมีระบบการประเมินฯ ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การ บริหารงานบุคคลได้จริง และผลการประเมินในหน่วยงานเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานจริง

ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งผลต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมิน การปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กร ข้อเสนอข้างต้นสอดคล้องกับการศึกษาของ อลงกรณ์ มีสุทธา (2532) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งศึกษาพบว่า ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกต่อการยอมรับ หรือการเห็นความสำคัญของการประเมินฯ เช่นเดียวกันงานการศึกษาของ อารียา กัลยาวิฑูรย์ (2530) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักปลัด กรุงเทพมหานคร ซึ่งศึกษาพบว่า การยอมรับและเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความสัมพันธ์ในทิศทางบวกต่อความรู้ความเข้าใจการประเมินฯ การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ ร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ผู้ประเมินใช้ระบบการประเมินฯ อย่างถูกต้อง ยุติธรรม ปราศจากการเลือกปฏิบัติ และอคติส่วนบุคคล และผู้รับการประเมินมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ อย่างถูกต้อง จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและยอมรับใน

ระบบการประเมินฯ ส่งผลให้การประเมินฯ เป็นเครื่องมือในการสะท้อนประสิทธิภาพที่แท้จริงของพนักงาน และเป็นปัจจัยในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และมหาวิทยาลัยต่อไป

ดังนั้นจากสมมติฐานข้างต้น ผู้ศึกษาได้ข้อสรุปว่า ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ส่งผลต่อความเชื่อมั่น การยอมรับ และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผู้ศึกษาหวังว่าข้อมูลจากการสรุปผลการศึกษานี้ จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยต่อไป

5.1.3 ปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการรวบรวมความคิดเห็นของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจากการตอบแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์และสรุปปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินฯ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (รายละเอียดดังตารางที่ 5.1) ดังนี้

5.1.3.1 ปัญหาและอุปสรรคจากมุมมองของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ดังนี้

(1) ปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในฐานะผู้รับการประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรศึกษาและทำความเข้าใจหลักเกณฑ์และรายละเอียดของการประเมินฯ

(2) ปัญหาหลักเกณฑ์การประเมินฯ ที่ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน ปริมาณงาน ความยากง่ายของงานที่แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาเมื่อมีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน

(3) ปัญหาการใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะประเมินให้คะแนนพนักงานในระดับสูง สืบเนื่องมาจากความกลัวการอุทธรณ์ฟ้องร้องของผู้รับการ

ประเมินในกรณีที่ไม่พอใจผลการประเมิน หรือไม่ต้องการให้เกิดการอุทธรณ์ฟ้องร้องของพนักงาน ภายในส่วนงานที่ถูกยกเลิกสัญญาจ้างอันเนื่องมาจากผลการประเมินภายในส่วนงาน

(4) ปัญหาการประเมินฯ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในแง่ของ การนำไปปฏิบัติ และ/หรือละเอียดปฏิบัติตามขั้นตอนการประเมินฯ ตามข้อบังคับและระเบียบที่ เกี่ยวข้อง

(5) ปัญหารายละเอียดของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และใช้ระยะเวลาค่อนข้างนานในการกรอกข้อมูลผ่านโปรแกรม Microsoft Excel รวมถึงใช้เวลานานในการดำเนินการด้านเอกสาร

(6) ปัญหาการประเมินฯ ถูกยึดโยงกับการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ซึ่ง อาจทำให้วัตถุประสงค์หนึ่งของการประเมินฯ ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและ พัฒนาส่วนงานถูกลดความสำคัญลง เนื่องจากพนักงานมักจะให้ความสนใจกับจำนวนเงินเดือนที่ได้รับ การปรับขึ้นมากกว่าสนใจข้อคิดเห็นต่าง ๆ ของการประเมิน

(7) ปัญหาคำอธิบายหรือคำนิยามของระดับคะแนนแต่ละระดับในแบบ ยังไม่ชัดเจน หรือไม่มีความเฉพาะเจาะจง และยังไม่สะท้อนต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานได้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(8) ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ ของ มหาวิทยาลัย อาทิ ช่องโหว่ของข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ ที่ กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินกับพนักงานเมื่อการประเมินเสร็จสิ้นทำให้พนักงานไม่มีโอกาสใน การชี้แจงหรือให้รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองให้คณะกรรมการประเมินฯ รับทราบ และการที่ระเบียบฯ กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นทำหน้าที่แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งใน บางส่วนงานผู้บังคับบัญชาขั้นต้นอาจไม่มีส่วนในการประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจไม่สามารถชี้แจง สาเหตุหรือรายละเอียดที่แท้จริงของการประเมินให้พนักงานรับทราบได้

(9) ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินฯ ในปัจจุบันที่ไม่ได้สะท้อนผลสัมฤทธิ์ หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการอย่างแท้จริง

(10) หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการสูญหายหรือไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ ประกอบการพิจารณาหรืออ้างอิงในการประเมินฯ ได้

ตารางสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้บริหาร		ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลฯ	
ปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	รองคณบดี CU 101		×	
	รองคณบดี CU 102			×
	ผู้ช่วยคณบดี CU 103		×	×
	ผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 104	×	×	
	รองผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 105	×	×	×
	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 106	×		
	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 107	×		×
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108			×
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109		×	
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110	×		
1. ไม่มีการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับ การประเมิน หรือไม่มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	รองคณบดี CU 201			×
	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202			
	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203			
	ผอ.ฝ่ายบริหาร ส.วิจัย CU 204	×		
	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 205	×		
	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 206	×		
	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 207	×		
	หัวหน้ากลุ่มภารกิจ CU 208			
	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 209			
	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 210		×	
2. หลักเกณฑ์การประเมินไม่ครอบคลุมการ ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ				
3. การใช้ดุลพินิจของผู้ประเมินมากกว่าการ พิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงาน ของพนักงาน				

ตารางสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากความเห็นของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผล			
	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 210	ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 209	หัวหน้ากลุ่มภารกิจ CU 208	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 207
7. คำอธิบายหรือค่านิยามระดับคะแนนแต่ละระดับในการประเมินยังไม่ชัดเจนหรือมีความเฉพาะเจาะจง ยังไม่สามารถสะท้อนการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน	ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 205	×		×
	ผอ.ฝ่ายบริหาร ส.วิจัย CU 204			
	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 203	×		
	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 202			
	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณะ) CU 201			
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110			
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109			×
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108			
	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 107			
	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 106			
8. ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินของมหาวิทยาลัย	รองผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 105			
	ผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 104			
	ผู้ช่วยคณบดี CU 103			
	รองคณบดี CU 102			×
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้สะท้อนผลลัพธ์หรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างแท้จริง	รองคณบดี CU 101			

ตารางสรุปประเด็นปัญหาและอุปสรรคจากความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็นของผู้บริหาร		ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลฯ	
ปัญหาและอุปสรรค ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	รองคณบดี CU 101		ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณະ) CU 201	
	รองคณบดี CU 102		ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณະ) CU 202	
	ผู้ช่วยคณบดี CU 103	×	ผอ.ฝ่ายบริหาร (คณະ) CU 203	
	ผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 104	×	ผอ.ฝ่ายบริหาร ส.วิจัย CU 204	
	รองผู้อำนวยการ ส.วิจัย CU 105		ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 205	
	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 106		ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 206	
	ผู้อำนวยการ สำนัก CU 107		ผอ.ฝ่าย (สำนัก) CU 207	×
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 108		หัวหน้ากลุ่มภารกิจ CU 208	
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 109		ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 209	
	ผู้อำนวยการศูนย์ CU 110		ผู้ปฏิบัติงานหลัก CU 210	
10. หลักฐานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ พนักงานการสูญหายหรือไม่มีการจัดเก็บ อย่างเป็นระบบ				
11. หลักเกณฑ์การประเมินไม่ครอบคลุมความ แตกต่างของลักษณะส่วนงานภายใน มหาวิทยาลัย		×		
12. หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความเหลื่อมล้ำหรือความไม่เท่าเทียม ระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย				

5.1.3.2 ปัญหาและอุปสรรคจากมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจากการตอบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาได้รวบรวมปัญหาและอุปสรรคที่พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นเหมือนกัน ดังนี้

(1) ปัญหาการใช้ดุลพินิจและอคติส่วนบุคคลของผู้ประเมินผลการปฏิบัติการมากกว่าการพิจารณาตามข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารภายในหน่วยงานซึ่งมักจะส่งผลกระทบต่อ การประเมินฯ หรือมาตรฐานของการประเมินฯ ภายในส่วนงาน ซึ่งพนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับปัญหาเรื่องการใช้อัตราดุลพินิจและอคติส่วนบุคคลของผู้ประเมินเป็นอย่างมาก

(2) ปัญหาการสื่อสารระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินและพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในฐานะผู้รับการประเมิน พนักงานมหาวิทยาลัยสายไม่ทราบผลการประเมิน ซึ่งประกอบด้วย สิ่งที่พนักงานทำได้ดี, สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเพิ่มเติมของคณะกรรมการประเมินฯ พนักงานมหาวิทยาลัยบางหน่วยงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ เพียงการประเมินตนเองและการลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน รวมถึงในระหว่างปีไม่มีการชี้แจงรายละเอียดการประเมินฯ ทำให้พนักงานไม่ทราบแนวทางในการปรับปรุงหรือแก้ไขการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและยอมรับในระบบการประเมินฯ อย่างมาก

(3) ปัญหาหลักเกณฑ์การประเมินฯ ที่ยังไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในลักษณะงานที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างกัน ปริมาณงาน ความยากง่ายของงานที่แตกต่างกันในแต่ละตำแหน่ง ในบางครั้งก่อให้เกิดปัญหาในการประเมินฯ ผลการประเมินไม่สอดคล้องกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย

(4) ปัญหาที่สืบเนื่องมาจากกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัย สืบเนื่องจากข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินกับพนักงานเมื่อการประเมินเสร็จสิ้นทำให้พนักงานไม่มีโอกาสในการชี้แจงหรือให้รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองให้คณะกรรมการประเมินฯ รับทราบ และบางครั้งคณะกรรมการประเมินฯ ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หรือไม่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับพนักงาน ทำให้อาจไม่ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

(5) ปัญหาคำอธิบายหรือคำนิยามของระดับคะแนนแต่ละระดับในแบบยังไม่ชัดเจน หรือไม่มีความเฉพาะเจาะจง และยังไม่สะท้อนต่อการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานได้ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งส่งผลให้ผู้ประเมินมีแนวโน้มในการใช้ดุลยพินิจหรืออคติส่วนบุคคลในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารส่วนงานและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักฯ มีความรู้และความเข้าใจ และทราบรายละเอียดของหลักเกณฑ์การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็นอย่างดี ระบบการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับข้อบังคับและระเบียบของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการประเมินฯ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักฯ ได้ให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดการดำเนินงานตามเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติของพนักงานภายในส่วนงาน มีความพยายามในการสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินฯ ให้เกิดขึ้นในมุมมองของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพพนักงานมหาวิทยาลัย และเพื่อให้ได้รับข้อมูลที่ครอบคลุม ผู้ศึกษาได้สอบถามความคิดเห็นของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยใช้แบบสอบถาม พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก ขณะที่ความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง มีการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก และมีความคิดเห็นต่อการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับปานกลาง ผู้ศึกษาขอเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.2.1.1 การปรับปรุงหรือพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ควรมีการสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเฉพาะตำแหน่งหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานให้มีความชัดเจน โดยการกำหนดตัวชี้วัดหรือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน และสมรรถนะอื่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน ครอบคลุมสมรรถนะการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยประกอบด้วยพนักงานมหาวิทยาลัยหลายตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงาน ปริมาณงาน และความยากง่ายของงานที่แตกต่างกัน

(2) ควรมีการจัดทำมาตรฐานประจำตำแหน่งที่สามารถนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือคำนวณค่างานต่าง ๆ ของพนักงานได้จริง เพื่อประโยชน์ในการประเมินฯ ที่เฉพาะเจาะจงต่อไป

(3) ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในปัจจุบัน เนื่องจากยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564-2567 ที่มีการปรับเครื่องมือการติดตามความสำเร็จด้วยตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) มาเป็นการติดตามวัดเฉพาะผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) โดยปรับใช้แนวคิดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ในการการติดตามความสำเร็จของส่วนงาน รวมถึงกระแสความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลกในปัจจุบัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตและการปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work From Home) เป็นต้น

(4) ควรพัฒนาระบบการกรอกข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งในปัจจุบันการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการผ่านโปรแกรม Microsoft Excel

(5) ควรพัฒนาระบบการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งการประเมินฯ เป็นการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดทั้งปี โดยการพิจารณาจากหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นหลัก ซึ่งในบางครั้งส่วนงานประสบปัญหาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสูญหาย ทำให้ไม่สามารถนำมาพิจารณาในการประเมินฯ ได้

(6) ควรปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินฯ โดยคำนึงถึงความเท่าเทียมหรือลดช่องว่างระหว่างข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย เนื่องจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประกอบด้วยบุคลากร 3 ประเภท คือ พนักงานมหาวิทยาลัย, ข้าราชการพลเรือน และลูกจ้างเงินงบประมาณแผ่นดิน และลูกจ้างเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน ซึ่งมีการประเมินฯ และสิทธิประโยชน์ที่แตกต่างกัน

5.2.1.2 การเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ควรมีการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารในฐานะผู้ประเมินกับพนักงานในฐานะผู้รับการประเมิน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ผ่านการชี้แจงเรื่องสำคัญต่าง ๆ ความคืบหน้าของงาน การแจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือแม้กระทั่งการชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกกรอบการประเมิน

(2) การพูดคุยถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน การแจ้งข้อมูลข่าวสาร การติดตามการปฏิบัติงาน หรือการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจจะช่วยลดความไม่เข้าใจและสร้างการยอมรับต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(3) มหาวิทยาลัยควรให้ความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของการดำเนินการเกี่ยวกับเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกคน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้เห็นถึงความสำคัญในการร่วมผลักดันให้ทุกส่วนงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุความเป็นเลิศตามเป้าหมายในการเป็นตัวแทนมหาวิทยาลัยของประเทศไทยที่อยู่ในระดับ Top 3 ในกลุ่มประเทศอาเซียน และ Top 200 QS World University Rankings ต่อไป

5.2.1.3 การเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ควรนำการประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา (360-degree Feedback) มาใช้ร่วมกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลรอบทิศทางแบบ 360 องศา จะช่วยทำให้การประเมินได้รับข้อมูลที่ครอบคลุมและครบถ้วนมากขึ้น และเป็นโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินฯ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินฯ และส่งผลต่อความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย

(2) ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยทำความเข้าใจร่วมกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเกี่ยวกับภาระงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

(3) ควรมีการสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบเป็นระยะ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการประเมินฯ หรือลดความคิดลบเกี่ยวกับอคติของผู้ประเมินในมุมมองของพนักงานได้

5.2.1.4 การเสริมสร้างการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

(1) ผู้ประเมินควรให้ความสำคัญกับการให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อดีและข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงานในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และเป็นข้อเท็จจริงให้พนักงานรับทราบ เพื่อให้พนักงานทราบถึงข้อเท็จจริงจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเองของพนักงานต่อไป

(2) ควรสร้างระบบการติดตามผลการปรับปรุงการปฏิบัติงานตามผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ขึ้นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ในบางครั้งสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรอาจเป็นส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน ส่วนงานต้องปรับปรุงและแก้ไขเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่เอื้อต่อสุขภาพการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารภายในส่วนงานต้องพิจารณาเป้าหมายขององค์กรและการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ผลการประเมินจะสามารถพัฒนาพนักงานและส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

5.2.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

การศึกษาเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีข้อจำกัด ดังนี้

5.2.2.1 การศึกษานี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานหลักเกี่ยวกับการประเมินฯ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในช่วงระยะเวลาสั้น ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเป็นเพียงความคิดเห็นส่วนหนึ่งของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการทั้งหมด อาจไม่ครอบคลุมความคิดเห็นของพนักงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทั้งหมดในมหาวิทยาลัย

5.2.2.2 การศึกษานี้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการตอบแบบสอบถามจากบางหน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้น จึงไม่มีข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินฯ ครอบคลุมทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย อีกทั้งไม่มีข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ จากหน่วยงานภายนอก อาทิ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ

5.2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้ศึกษาขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือสถาบันอุดมศึกษาในครั้งต่อไป ดังนี้

5.2.3.1 ควรมีการสัมภาษณ์ และสอบถามความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินฯ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือสถาบันอุดมศึกษา เช่น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ครบถ้วนและสมบูรณ์

5.2.3.2 ควรมีการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความเหมือน หรือความแตกต่างของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละหน่วยงานในปัจจุบัน และค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับการใช้งานในมหาวิทยาลัยกำกับของรัฐและสถาบันอุดมศึกษา

5.2.3.3 ควรมีการศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อความครบถ้วนและสมบูรณ์ของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ



บรรณานุกรม

Arthur L. Blumenthal. (1997). *The Process of Cognition*. Prentice-Hall.

Peter J. Hampson and Peter E. Morris. (1996). *Understanding Cognition*. Blackwell Publishers.

กรรณิการ์ สุวรรณโคตร. (2528). บทบาทพยาบาลด้านการปรับสภาพการรับรู้ต่อภาวะความเครียด เอกสารการสอนชุดวิชาโมโนมิติและกระบวนการพยาบาล หน่วยที่ 1-7 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. สายสัมพันธ์พาณิชย์.

กฤษณา พร้อมศรีทอง สุพิน ทิรัณยสวัสดิ์ และเบญจวรรณ ประจวบลาภ. (2547). แนวทางการประเมินผลงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข และ สาย ค) : ศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

กันยา สุวรรณแสง. (2544). จิตวิทยาทั่วไป (พิมพ์ครั้งที่ 5 ed.). รวมสาส์น.

กิ่งทอง ทองใบ. (2548). การจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จรรยาฤกษ์ ป้องเจริญ. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยศิลปากร]. กรุงเทพฯ.

จินตนา ยูนิพันธุ์. (2550). จริยธรรมในการประกอบวิชาชีพพยาบาล เอกสารการสอนชุดวิชาหน่วยที่ 1-8 ประสพการณ์วิชาชีพพยาบาล (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จิรประภา อัครบวร. (2547). การพัฒนาองค์การตามแนวปรัชญาเต๋า. วารสารบริหารคน, 25(2), 67-74.

ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557, (2557, 27 มิถุนายน).

ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2557, (2557, 27 มีนาคม).

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2563a). คู่มือพนักงานมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารงานบุคคล. In: ม.ป.ท. (เอกสารอัดสำเนา).

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2563b). แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2564-2567. ม.ป.ท. (เอกสารอัดสำเนา).

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. (2558). คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน. ม.ป.ท. (เอกสารอัดสำเนา).

ฉัตรภรณ์ พุ่มแสงทอง (2556). การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ฉันทนา จันทน์บรรจง. (2549). การบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา. ม.ป.ท.

ชูชัย สมितिไกร. (2552). การสรรหา คัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *Competency* เพื่อการประเมินผลงานประจำปี. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2549). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่นจำกัด.

- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์การ. สำนักพิมพ์ประชาญสยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2525). การบริหารบุคคล. โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นภดล รมโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. (2552). เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 1 ed.).
คณะบุคคลอิมเมจิเนียร์.
- นฤมล อางสาคร. (2528). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีการ
ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- บุญทนากการ พรหมภักดี และประภฤติยา ทักชีโณ. (2558). การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัด
กรมควบคุมโรค: การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด. วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 จังหวัด
ขอนแก่น, 22(1), 98-114.
- พรพิมล สุวรรณิก. (2533). ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณี
ข้าราชการสาย ข และสาย ค ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. กรุงเทพฯ.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง : ทฤษฎีและปฏิบัติ. สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ยุพาพัฒน์ บุญศิริ. (2552). ความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน
เขตพื้นที่อำเภอบ้านแพ้ว จังหวัดนครพนม มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร]. สกลนคร.
- รัชณี โกศลวัฒน์. (2543). การประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลนครสวรรค์ประชารักษ์
มหาวิทยาลัยมหิดล]. กรุงเทพฯ.
- วุฒิชัย อารักษ์โพซฆงค์. (2554). อิทธิพลของการรับรู้ ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมที่มีต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน
ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัย
ศิลปากร]. กรุงเทพฯ.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่ และสิ่งท้าทาย (Vol. 2). จุดทอง.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2556). การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. ม.ป.ท. (เอกสารอัดสำเนา).
- สมมาศ บัวแก้ว. (2547). การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ
พระนคร]. กรุงเทพฯ.
- สมรภักษ์ ชูวานิชวงศ์ และคณะ. (2548). รายงานการวิจัย การศึกษาการรับรู้ตนเองและทัศนคติของสาธารณสุขใน
กรุงเทพมหานคร ต่อการเจ็บป่วยทางจิต ปี 2548. โรงพยาบาลศรีธัญญา.
- สลิลลา มารยาท. (2560). การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้า
นครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ. สำนักวิจัยและพัฒนา
ระบบงานบุคคล.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency* (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). ศิริ
วัฒนา อินเตอร์พรีน.
- สุโท เจริญสุข. (2520). บทศึกษาจิตวิทยาเพื่อการศึกษาการแนะแนวสุขภาพจิตในโรงเรียน. โอเดียนส์โตร์.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2545). การจัดการภาครัฐแนวใหม่. เทียนวัฒนา.
- สุภา เจริญภักดี. (2548). การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนวัดอาวุธวิกสิตาราม

- กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา]. กรุงเทพฯ.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. ด้านสหุทธการพิมพ์.
- สุวรี ศิวะแพทย์. (2549). จิตวิทยาทั่วไป. โอเดียนสโตร์.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2558). การประเมินผลการปฏิบัติการของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรอบแนวคิดและแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนา. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 21(1 (กรกฎาคม)), 15-33.
- องอาจ นัยพัฒน์ และคณะ. (2558). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (มศว) โดยใช้ตัวชี้วัดสำคัญรายบุคคล. วารสารการศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 7(14 (กรกฎาคม-ธันวาคม)), 182-197.
- อลงกรณ์ มีสุทธา. (2532). การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2547). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) (พิมพ์ครั้งที่ 7 ed.). สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2554). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุง). สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). ระบบการบริหารผลงาน. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารียา กัลยาวิมลพงศ์. (2530). การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักปลัดกรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

แนวทางการสัมภาษณ์เพื่อประกอบการศึกษาวิจัย (กลุ่มผู้บริหาร)
เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
สายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถาม

(1) ผู้บริหารทราบหลักเกณฑ์การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เช่น หลักเกณฑ์ 70:30 (ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน + คุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล) และมีความเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างไร

(2) ระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร

(3) การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร

(4) ระบบการประเมินฯ ที่ใช้ในปัจจุบันมีมาตรฐาน/หลักประกันความถูกต้องและความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด เพราะอะไร

(5) มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างไรบ้าง

(6) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรค อย่างไร

(7) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยในอนาคต

แนวทางการสัมภาษณ์เพื่อประกอบการศึกษาวิจัย (กลุ่มผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้ปฏิบัติงาน)
เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย
สายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประเด็นคำถาม

(1) หลักเกณฑ์การออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการเป็นอย่างไร และสาเหตุที่ใช้หลักเกณฑ์ 70:30 (ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน + คุณลักษณะและพฤติกรรมส่วนบุคคล) มีความเหมาะสม หรือไม่ อย่างไร

(2) ระบบการประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการมีความสอดคล้องกับระเบียบและข้อบังคับของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร

(3) การประเมินฯ ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยในเรื่องการถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดย่อย (Objective and Key Results) ไปสู่การปฏิบัติงานภายในส่วนงานหรือไม่ อย่างไร

(4) ท่านคิดว่าระบบการประเมินฯ ที่ใช้ในปัจจุบันมีมาตรฐาน/หลักประกันความถูกต้องที่สร้างความน่าเชื่อถือของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ทำให้ผู้รับการประเมินเกิดความเชื่อมั่นและยอมรับผลการประเมิน หรือไม่ อย่างไร

(5) ผลการประเมินการปฏิบัติงานนำไปใช้ในการพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ และมหาวิทยาลัย หรือไม่ อย่างไร

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรค หรือไม่ อย่างไร

(7) ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

สายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของสารนิพนธ์ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การตอบแบบสอบถามไม่มีผลกระทบต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด โดยผู้ศึกษาจะไม่นำข้อมูลใด ๆ ไปเปิดเผยอันจะสร้างความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูล

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

3.1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.2 แบบสอบถามความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.3 แบบสอบถามความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย

3.4 แบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง

2. อายุ 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี

3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. หน่วยงาน คณะ/วิทยาลัย/สำนักวิชา สถาบัน

สำนัก ศูนย์

หน่วยงานอื่น ๆ

5. ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน นักวิจัยผู้ช่วย
 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ เจ้าหน้าที่วิจัยและทดสอบ
 เจ้าหน้าที่บริการวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่บริการการศึกษา
 เจ้าหน้าที่บริการสารสนเทศ เจ้าหน้าที่วิจัย
 เจ้าหน้าที่บริการงานช่าง
 เจ้าหน้าที่วิชาชีพเฉพาะ (ระบุ).....
 อื่น ๆ (ระบุ).....
6. ระดับตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ (P7-P9)
 ระดับหัวหน้างาน (P6)
 ระดับผู้อำนวยการ (P5-P4)
7. อายุงาน 1-5 ปี 6-10 ปี 11-20 ปี
 21-30 ปี 30 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความรู้และความเข้าใจของท่าน

ข้อที่	คำถาม	คำตอบ	
		ใช่	ไม่ใช่
1.	การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) คือ การประเมินโดยพิจารณาปริมาณงานและคุณภาพของงานควบคู่กัน		
2.	การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Performance) โดยเน้นที่ปริมาณงานและคุณภาพงาน สามารถวัดคุณภาพของงานได้อย่างชัดเจน		
3.	KPIs เป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากบนลงล่าง เช่น ระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน ระดับบุคคล		
4.	งานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายตามข้อตกลงระหว่างผู้บริหารและพนักงาน สามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณได้		
5.	การประเมินผลการปฏิบัติงานจากปริมาณงานและผลงานทำให้		

ข้อที่	คำถาม	คำตอบ	
		ใช่	ไม่ใช่
	สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมมากที่สุด		
6.	การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานมาจากการพิจารณาโดยใช้วิจารณ์ฐานของผู้ประเมินเป็นหลัก		
7.	การพิจารณาพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
8.	การสังเกตพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือมากที่สุด		
9.	การแสดงออกทางพฤติกรรมและทัศนคติจะสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติในการทำงานอย่างไร ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น การมาทำงานตรงเวลา การมีส่วนร่วมในกิจกรรม เป็นต้น		
10.	คุณลักษณะและพฤติกรรมของพนักงานสามารถสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานได้เป็นอย่างดี		
11.	ส่วนงานต้องมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) โดยกำหนดเป้าหมายและความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน กับพนักงานก่อนถึงรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน		
12.	พนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อนำมาใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการฯ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการคิดคะแนนประเมิน		
13.	คณะกรรมการฯ จะประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานโดยการสอบถามความคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเพียงอย่างเดียว		
14.	การประเมินผลการปฏิบัติงานมีคะแนนรวม 100 คะแนน โดยผลผลิต (ปริมาณงานและคุณภาพงาน) 70 คะแนน และคุณลักษณะส่วนบุคคล 30 คะแนน		
15.	การประเมินผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพ) มี 5 ตัวชี้วัด คือ งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเอง งาน		

ข้อที่	คำถาม	คำตอบ	
		ใช่	ไม่ใช่
	ยุทธศาสตร์ และงานอื่นๆ		

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความเชื่อมั่นและการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความรู้และความเข้าใจของท่าน

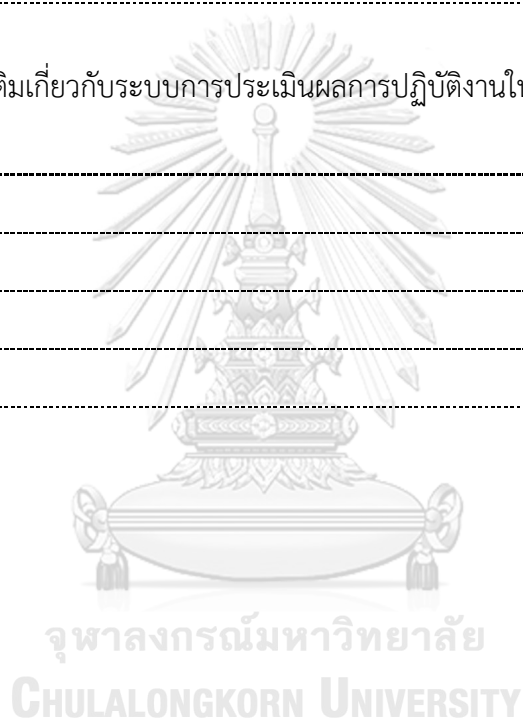
ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1.	ท่านคาดหวังว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน					
2.	ท่านคิดว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนศักยภาพในการปฏิบัติงานของท่านอย่างแท้จริง					
3.	ท่านทราบข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างชัดเจนจากผลการประเมินการปฏิบัติงาน					
4.	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นระบบที่มีความยุติธรรมและปราศจากอคติ					
5.	ท่านไม่รู้สึกกังวลเมื่อต้องพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน					
6.	ตัวชี้วัดภาระงานต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ความท้าทายที่ทำให้ท่านอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมาย					

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น				
7.	ท่านรู้สึกพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนดไว้					
8.	ท่านเข้าใจและยอมรับหากผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้					
9.	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ดี					
10.	ท่านพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาตนเองตามที่ระบุในผลการประเมินการปฏิบัติงาน					
11.	เมื่อการประเมินเสร็จสิ้น ผู้บังคับบัญชาจะแจ้งผลการประเมินกับท่าน พร้อมกับอธิบายข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา					
12.	หน่วยงานของท่านใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี และคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น					
13.	ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นทุกครั้ง					
14.	หน่วยงานของท่านใช้ผลการประเมินเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกพนักงานไปฝึกอบรม					
15.	ท่านคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานสามารถใช้ในพัฒนาการทำงาน of พนักงานทุกคนได้จริง					

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ปัญหา อุปสรรค ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กุลเชษฐ วุฒิमानานนท์
วัน เดือน ปี เกิด	07 เมษายน 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต (บริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ)
ที่อยู่ปัจจุบัน	149/164 ม.9 ถ.เทพรัตน ต.บางโหลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ 10540



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY