

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย
สายปฏิบัติการ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ : กรณีศึกษา คณะนิติศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Performance Evaluation for Annual Salary Adjustment of University
Operational Staff in Electronic Format: A case study of the Faculty of Law,
Chulalongkorn University

กัญชริญา นันทบุตร***

Kunchariya Nunthabut

6614832044@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2568 ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 4 คน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาศัยแนวคิด กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ ชูชัย สมितिไกร 4 ประการ คือ 1.การวางแผนการปฏิบัติงาน 2.การให้ข้อมูลย้อนกลับ 3.การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4.การวางแผนการพัฒนา เป็นกรอบการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า มีการมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงานสำหรับพนักงานสายปฏิบัติการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ผ่านระบบออนไลน์ CU e-PMS ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด ส่วนปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ขาดความเข้าใจในการเชื่อมโยงเป้าหมายงานกับยุทธศาสตร์องค์กร การแจ้งผลอย่างเป็นทางการ ความพร้อมในการใช้งานระบบการประเมินผลรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และแนวทางในการพัฒนา การกำหนดภาระงานเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้จริง การเปิดเผยการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดอบรมเชิงปฏิบัติการใช้งานระบบ (Workshop Training) จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การประเมินผลการปฏิบัติงาน; การปรับเงินเดือนประจำปี; คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Keywords: Performance Evaluation; Annual Salary Adjustment; Faculty of Law, Chulalongkorn University

*บทความนี้เรียบเรียงจากค้นคว้าอิสระ เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ : กรณีศึกษา คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

** นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน โดยเฉพาะในหน่วยงานมหาวิทยาลัยที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและมีความเชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานด้านวิชาการและการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหนึ่งในกระบวนการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อวัดผลการทำงานของพนักงาน ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมถึงใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร ตามประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง เกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย (2567) ข้อ 6 กำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ให้ส่วนงานประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีแล้วนำผลคะแนนมาเรียงอันดับเปอร์เซ็นต์ไทล์และจัดกลุ่มพนักงานเพื่อกำหนดร้อยละการปรับขึ้นเงินเดือนในแต่ละกลุ่ม โดยภายในกลุ่มเดียวกันอาจกำหนดร้อยละเท่ากันหรือแบบลดหลั่นกันก็ได้ แต่ต้องไม่เกินอัตราร้อยละสูงสุดที่กำหนดไว้ของกลุ่มนั้น ภายใต้กรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร ผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยจึงมีบทบาทสำคัญต่อการพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีตามประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2567 ด้วยเหตุนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Performance Management System - ePMS) ที่สามารถวัดและประเมินผลงานของพนักงานมหาวิทยาลัย มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ตอบโจทย์และผลักดันงานยุทธศาสตร์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย

คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นส่วนงานประเภทคณะของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ (Performance Management System - ePMS) มาใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นรอบแรกในปีงบประมาณ 2568 ตามที่ สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2567) มีกำหนดการใช้งานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานรูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์ (Performance Management System - ePMS) ประจำปี 2568 ตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน 2567 เป็นต้นไป โดยมีเป้าหมายหลักในการลดข้อผิดพลาด เพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินการ และเพิ่มความโปร่งใสในการประเมิน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจากระบบเอกสารไปสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ยังคงมีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของระบบและการยอมรับของบุคลากร ตัวอย่างเช่น ความซับซ้อนของระบบ ปัญหาด้านเทคนิคและการใช้งาน ซึ่งบุคลากรบางส่วนอาจไม่มีความคุ้นเคยกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้การใช้งานเกิดความผิดพลาด บุคลากร และข้อจำกัดด้านการนำเข้าเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลพื้นฐาน อาจทำให้บุคลากรบางกลุ่มเกิดความไม่มั่นใจ หรือมีความกังวลเกี่ยวกับความถูกต้องและความเป็นธรรมของระบบ อีกทั้ง ปัจจัยด้านเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติของบุคลากร ล้วนมีผลต่อการยอมรับและการใช้ระบบดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลโดยตรงต่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้เข้าใจถึงข้อจำกัดและแนวทางการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในด้านความถูกต้อง โปร่งใส และความสะดวกในการใช้งาน ผลการศึกษาจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางการบริหารบุคลากรในอนาคต

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร เป็นการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความทางวิชาการ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสาร สื่อสิ่งพิมพ์ และเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้อง
2. การวิจัยสนาม โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยใช้แบบสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยบุคลากรสังกัดคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 4 คน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการพัฒนา ด้วยวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง โดยมีการกำหนดคำถามไว้ล่วงหน้า ซึ่งผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามแบบเดียวกันที่มีความเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ประเด็นคำถามที่ใช้มีความครอบคลุมการวิจัยในครั้งนี้

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากร (Population) ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ P5 – P6 สังกัดคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ในขั้นตอนการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ บุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องที่มีความรู้ หรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นที่ทำการศึกษาวิจัยได้เป็นอย่างดี และมีประสบการณ์มากกว่า 5 ปี เพื่อความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับที่มาของผลการวิจัย ซึ่งมาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ จำนวน 4 คน ดังนี้
 - 1) ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน P5
 - 2) หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ฝ่ายบริหาร ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน P6 จำนวน 2 คน
 - 3) หัวหน้ากลุ่มภารกิจ ฝ่ายวิชาการ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน P6 จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ได้ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 51) และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยแจ้งผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ผลการสัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ในการจดบันทึกการสนทนาก่อนทุกครั้ง

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาการกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) พบว่าคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) สำหรับพนักงานสายปฏิบัติการ โดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เป็นการกำหนดภาระหน้าที่เป้าหมายการทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละด้าน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน และกรอบเวลาการดำเนินงาน ตามมาตรฐานประจำตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง พบว่า บุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของตนเองที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ของคณะฯ ส่งผลให้ความเชื่อมโยงในเชิงกลยุทธ์ระหว่างระดับนโยบายกับการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการยังไม่ปรากฏชัดในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Feedback) ตามระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (2557) กำหนดให้เมื่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลต่อผู้รับการประเมินถึงผลการประเมิน ตลอดจนข้อดี ข้อควรปรับปรุง วิธีการและระยะเวลาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน พร้อมให้ผู้รับการประเมินรับทราบ พบว่า การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ไม่เป็นไปตามขั้นตอน เนื่องจากบุคลากรได้รับข้อมูลการประเมินโดยไม่ทราบล่วงหน้าว่าผลประเมินเป็นอย่างไร ขาดการแจ้งผลอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เมื่อได้รับผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และไม่มีการให้คำแนะนำในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) พบว่า กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ดำเนินการผ่านระบบ CU e-PMS ซึ่งเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดเริ่มใช้งานตั้งแต่วันที่ 5 กันยายน 2567 มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ได้แก่ การประเมินผลผลิต (70 คะแนน) จากคุณภาพและจำนวนปริมาณงานที่สำเร็จภายในรอบการประเมิน ตามข้อตกลงภาระงานที่กำหนดก่อนรอบประเมินผลการประเมินประจำปี และส่วนที่ 2 ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล (30 คะแนน) จากพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลา การปฏิบัติตามระเบียบวินัย ข้อบังคับกฎเกณฑ์การทำงาน และจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย การมีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อหรือผู้รับบริการ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นของบุคลากรแต่ละคน จากนั้นจึงนำผลคะแนนมาแปลงเป็นระดับผลการประเมิน เพื่อใช้ในการจัดอันดับเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ และจัดกลุ่มพนักงานตามลำดับ เพื่อกำหนดอัตราการปรับขึ้นเงินเดือนระบบประเมินผลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ สามารถช่วยให้เข้าถึงข้อมูลผลการประเมินย้อนหลังได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการประเมินแบบเดิมที่จัดเก็บในเอกสาร

4. การวางแผนการพัฒนา (Performance Development Planning) พบว่า ขาดกระบวนการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบ ส่งผลให้ไม่ได้มีการให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดที่ควรปรับปรุง รวมถึงแนวทางในการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นคำแนะนำหลักสูตรอบรม หรือการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นกับการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) การสร้างความเข้าใจเชิงกลยุทธ์และการเชื่อมโยงภาระงานกับเป้าหมายของหน่วยงาน แม้จะมีขั้นตอนในการจัดทำข้อตกลงภาระงานที่ชัดเจนโดยผู้บังคับบัญชาร่วมกับพนักงานจัดทำเป้าหมายงานให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของคณะคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า บุคลากรส่วนหนึ่งยังไม่ตระหนักหรือไม่เข้าใจว่าภาระงานที่ได้รับนั้นเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ระดับองค์กรอย่างไร จึงมองว่างานที่ทำเป็นเพียงหน้าที่ประจำ และไม่ได้รับการอธิบายว่าแต่ละกิจกรรมมีส่วนในการสนับสนุนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะยาวของคณะอย่างไร ขาดความชัดเจนในระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจและคุณภาพในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรไม่สามารถประเมินตนเองในมิติของความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ทำให้การทำงานขาดแรงผลักดันจากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Feedback) ขาดการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น พบว่าเป็นผลมาจากข้อจำกัดด้านทักษะการสื่อสารที่ต้องอาศัยความรอบคอบ ความเข้าใจในบริบท และความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล เพื่อให้เกิดการยอมรับผลการประเมิน และทำให้ผู้ถูกประเมินไม่รู้สึกว่าถูกตำหนิ หรือลดทอนคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากอาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด ความไม่พอใจ และความรู้สึกไม่เป็นธรรม

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) พบว่า บุคลากรยังขาดทักษะและความชำนาญในการใช้งานระบบประเมินผลแบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลให้ต้องพึ่งพาเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าสู่ระบบ การกรอกข้อมูล ไปจนถึงการส่งแบบประเมิน ซึ่งไม่เพียงแต่เพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่เท่านั้น แต่ยังทำให้กระบวนการประเมินล่าช้า และเพิ่มความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาดของข้อมูลที่สำคัญต่อการใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

4. การวางแผนการพัฒนา (Performance Development Planning) พบว่า ขาดการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรมักดำเนินไปในลักษณะเฉพาะรายและไม่ครอบคลุมทั่วถึง โดยในหลายกรณีไม่มีการวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อบุคลากรได้รับข้อเสนอแนะให้พัฒนาทักษะในด้านใดด้านหนึ่ง กลับขาดการติดตามผลว่าการอบรมหรือการพัฒนานั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์หรือไม่ นอกจากนี้ ยังไม่มีการประเมินความเหมาะสมของหัวข้อพัฒนาร่วมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายในรอบถัดไปอย่างเป็นระบบ ทำให้การพัฒนาไม่มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงไม่สามารถวัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการวิจัยพบว่า

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ควรมีการกำหนดภาระงานควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้จริง ไม่คลุมเครือ และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระบบการจัดทำข้อตกลงภาระงานควรได้รับการปรับปรุงให้ใช้งานได้สะดวก ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และจัดทำแบบฟอร์มหรือคู่มือที่ใช้งานง่าย โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่ไม่ถนัดด้านเทคโนโลยี
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Feedback) ควรมีการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาควรพูดคุยและติดตามผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเฉพาะในช่วงเวลาการประเมินเท่านั้น รวมถึงแนะนำและส่งเสริมการพัฒนาตนเองและศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ที่มุ่งเน้นการใช้งานระบบ e-PMS อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะกับกลุ่มบุคลากรที่ยังไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการใช้ระบบ ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ และเพิ่มความถูกต้องในการจัดทำข้อมูลที่เป็นต่อการประเมินผล
4. การวางแผนการพัฒนา (Performance Development Planning) ควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) อย่างเป็นทางการ มีติดตามและประเมินผลที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการอบรมและการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรมีทิศทางและความชัดเจนยิ่งขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยสามารถนำแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีการมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) สำหรับพนักงานสายปฏิบัติการ โดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน เป็นการกำหนดภาระหน้าที่ เป้าหมายการทำงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จในแต่ละด้าน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน และกรอบเวลาการดำเนินงาน ตามมาตรฐานประจำตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละตำแหน่ง บุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทของตนเองที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ของคณะ ส่งผลให้ความเชื่อมโยงในเชิงกลยุทธ์ระหว่างระดับนโยบายกับการปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการยังไม่ปรากฏชัดในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 กล่าวว่า “...ก่อนถึงรอบการประเมินประจำปี คณะฯ จะมีการมอบหมายภาระงาน โดยเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน แล้วจึงจัดทำเป็นข้อตกลงภาระงานให้กับพนักงานแต่ละคน และให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของคณะฯ...” (ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร, 2568) และดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “...ภาระงานที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นงานประจำที่ตอบสนองพันธกิจและเป้าหมายของสถาบันการศึกษาด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ และการวิจัย เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดไว้ แต่ในการกำหนดภาระงาน

ดังกล่าว บุคลากรส่วนใหญ่อาจจะไม่ทราบว่าภาระงานที่ได้รับมอบหมายตอบสนองต่อวิสัยทัศน์พันธกิจตรงไหน หรือมีส่วนในการทำให้บรรลุเป้าหมายตรงไหน..." (หัวหน้ากลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2568) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ ชูชัย สมิทธิไกร (2556, หน้า 365-369) อธิบายว่าการดำเนินงานขององค์การตามแผนที่วางไว้ บุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน องค์การใดที่มีบุคลากรที่มีความสามารถและมีความกระตือรือร้นหรือแรงจูงใจที่สูงย่อมประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานมากกว่าองค์การที่มีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่ำ และเป็นไปตามทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting Theory) ของ Edwin Locke (อ้างถึงใน รัฐศิริพันธ์ วังกานนท์, 2567, หน้า 22) กล่าวว่า หากเป้าหมายได้ถูกกำหนดไว้อย่างดี คือ เป้าหมายจะต้องมีความชัดเจนไม่คลุมเครือ มีความท้าทายและเป็นไปได้จะสามารถสร้างแรงจูงใจได้ บุคคลจะพยายามอย่างเต็มที่และจะสามารถทำผลงานได้อย่างที่คาดหวัง

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Feedback) ตามระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 กำหนดให้เมื่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นแจ้งผลต่อผู้รับการประเมินถึงผลการประเมิน ตลอดจนข้อดี ข้อควรปรับปรุง วิธีการและระยะเวลาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน พร้อมให้ผู้รับการประเมินรับทราบ ซึ่งการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ขาดการแจ้งผลอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเมื่อได้รับผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ และไม่มีการให้คำแนะนำในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปริญญญา แก้วเรือง (2562) เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ กรณีศึกษาสำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ควรให้ผู้ประเมินชี้แจงเหตุผลผลการประเมินผล เป็นรายบุคคล กรณีผู้รับการประเมินเกิดความสงสัยในผลการประเมินเพื่อให้เกิดความโปร่งใส ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กุลเชษฐ วุฒิมานนท์ (2564) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน การแจ้งข้อมูลข่าวสาร การติดตามความก้าวหน้าของงาน รวมถึงการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน และส่งเสริมให้พนักงานยอมรับผลการประเมินการปฏิบัติงานได้มากขึ้น

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ดำเนินการผ่านระบบ CU e-PMS ซึ่งเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้อย่างชัดเจน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ได้แก่ การประเมินผลผลิต (70 คะแนน) จากคุณภาพและจำนวนปริมาณงานที่สำเร็จภายในรอบการประเมิน ตามข้อตกลงภาระงานที่กำหนดก่อนรอบประเมินผลการประเมินประจำปี และส่วนที่ 2 ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล (30 คะแนน) จากพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลา การปฏิบัติตามระเบียบวินัย ข้อบังคับกฎเกณฑ์การทำงานและจรรยาบรรณของมหาวิทยาลัย การมีจิตสำนึกในการให้บริการแก่ผู้มาติดต่อหรือผู้รับบริการ และการทำงานร่วมกับผู้อื่นของบุคลากรแต่ละคน จากนั้นจึงนำผลคะแนนมาแปลงเป็นระดับผลการประเมิน เพื่อใช้ในการจัดอันดับเป็นเปอร์เซ็นต์และจัดกลุ่มพนักงานตามลำดับ เพื่อกำหนดอัตราค่าการปรับขึ้นเงินเดือน ระบบประเมินผลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ สามารถช่วยให้เข้าถึงข้อมูลผลการประเมินย้อนหลังได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่าง

จากรูปแบบการประเมินแบบเดิมที่จัดเก็บในเอกสาร ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “...การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรสายปฏิบัติการดำเนินการในรูปแบบออนไลน์ โดยใช้ระบบ e-PMS ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่พัฒนาโดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระบบดังกล่าวมีเกณฑ์การประเมินและระดับคะแนนที่ชัดเจน ซึ่งสามารถบ่งชี้ระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีมาตรฐาน โดยแบ่งออกเป็น 6 ระดับ เกณฑ์เหล่านี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อให้การประเมินมีความเป็นธรรม โปร่งใส และสามารถสะท้อนถึงศักยภาพและผลงานของบุคลากรแต่ละบุคคลได้อย่างแม่นยำ...” (หัวหน้ากลุ่มภารกิจบริหารทั่วไป, 2568) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ เวรกา มุสิกะ (2564) เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้กระบวนการมีความรวดเร็ว กระชับ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการจัดเก็บข้อมูลบุคลากร เช่น การลา การมาทำงาน และพฤติกรรมด้านวินัย เพื่อใช้ประกอบในการประเมินผล พร้อมทั้งบันทึกคะแนนการประเมินในระบบสารสนเทศ ซึ่งเอื้อต่อการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูลได้สะดวก ลดการใช้ทรัพยากร และส่งเสริมความโปร่งใส ยุติธรรม และความน่าเชื่อถือของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การวางแผนการพัฒนา (Performance Development Planning) ขาดกระบวนการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบ ส่งผลให้ไม่ได้มีการให้คำแนะนำเกี่ยวกับจุดที่ควรปรับปรุง รวมถึงแนวทางในการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการแนะนำหลักสูตรอบรม หรือการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็นกับการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “...จากการประเมิน จะพบว่าบุคลากรบางรายควรได้รับการประเมินด้านใดก็จะสนับสนุนให้เข้าอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในด้านนั้นๆ ในปีต่อไป แต่ไม่ได้มีการจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นทางการ...” (หัวหน้ากลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2568) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ วิธนา พิงวิวัฒน์กุล (2567, หน้า 1-2) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้ประโยชน์ของบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากร และหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับกับบุคลากรขององค์การร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ บุญตา แจ่มแจ้ง (2560) เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า การนำผลการประเมินมาใช้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารงานบุคคล เช่น การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทน การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล ตลอดจนการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ทั้งยังสะท้อนระดับสมรรถนะของข้าราชการในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กุลเชษฐ ภูมิมานนท์ (2564) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ผลการประเมินการปฏิบัติงานทำให้พนักงานเข้าใจข้อเท็จจริงของการทำงานที่ผ่านมาในมุมมองของคณะกรรมการฯ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาตนเอง รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้และเพิ่มศักยภาพ ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานตามความสนใจ ทั้งหลักสูตรที่จัดภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ของ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) การสร้างความเข้าใจเชิงกลยุทธ์และการเชื่อมโยงภาระงานกับเป้าหมายของหน่วยงาน แม้จะมีขั้นตอนในการจัดทำข้อตกลงภาระงานที่ชัดเจนโดยผู้บังคับบัญชาร่วมกับพนักงานจัดทำเป้าหมายงานให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บุคลากรส่วนหนึ่งยังไม่ตระหนักหรือไม่เข้าใจว่าภาระงานที่ได้รับนั้นเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ระดับองค์กรอย่างไร จึงมองว่างานที่ทำเป็นเพียงหน้าที่ประจำและไม่ได้รับการอธิบายว่าแต่ละกิจกรรมมีส่วนในการสนับสนุนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายระยะยาวของคณะอย่างไร ขาดความชัดเจนในระดับการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อแรงจูงใจและคุณภาพในการทำงาน เนื่องจากบุคลากรไม่สามารถประเมินตนเองในมิติของความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ทำให้การทำงานขาดแรงผลักดันจากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายองค์กร ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “...ในการกำหนดภาระงานดังกล่าว บุคลากรส่วนใหญ่อาจจะไม่ทราบว่าการงานที่ได้รับมอบหมายตอบสนองต่อวิสัยทัศน์พันธกิจตรงไหน หรือมีส่วนในการทำให้บรรลุเป้าหมายตรงไหน...” (หัวหน้ากลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2568) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กุลเชษฐวุฒิมานานนท์ (2564) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารจะถ่ายทอดงานภายใต้ข้อตกลงดังกล่าวไปสู่ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของพนักงานมหาวิทยาลัยผ่านการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสาย ปฏิบัติการ ซึ่งโดยลักษณะงานมักเป็นงานประจำที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านวิชาการ อันเป็นภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย ดังนั้น บทบาทของพนักงานสายปฏิบัติการจึงมุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนกลยุทธ์ มากกว่าการผลักดันกลยุทธ์โดยตรง

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Feedback) ขาดการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้น พบว่าเป็นผลมาจากข้อจำกัดด้านทักษะการสื่อสารที่ต้องอาศัยความรอบคอบ ความเข้าใจในบริบท และความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูล เพื่อให้เกิดการยอมรับผลการประเมิน และทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกถูกตำหนิ หรือลดทอนคุณค่าของผู้ปฏิบัติงาน อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิด ความไม่พอใจ และความรู้สึกไม่เป็นธรรม เป็นไปตามแนวคิดของ อธิบายว่า Gilliland & Langdon (1998, อ้างถึงใน ซูชัยสมิทธิไกร, 2556, หน้า 369) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม จะก่อให้เกิดประโยชน์ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การบุคลากรจะมีความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา มีความผูกพันและภักดีต่อองค์การ พร้อมตั้งใจทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การอย่างต่อเนื่อง เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ผู้บังคับบัญช ควรวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้องเพื่อวางแผนแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม และให้คำปรึกษาอย่างจริงจัง โดยทั่วไป ปัญหาการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานมักเกิดจากสองปัจจัยหลัก คือ การขาดความสามารถ และการขาดแรงจูงใจซึ่งแต่ละสาเหตุจำเป็นต้องมีวิธีการแก้ไขที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สลิลลา มารยาท (2560) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาที่พบในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การที่แต่ละหน่วยงานยังไม่สามารถดำเนินการตามขั้นตอนการประเมินให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เช่น การแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบ

โดยผู้ประเมินควรสื่อสารถึงจุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุง จากผลการประเมินในแต่ละครั้ง อย่างไรก็ตาม ในบางหน่วยงานกลับขาดกระบวนการสื่อสารดังกล่าวซึ่งไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินที่กำหนดไว้

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) บุคลากรยังขาดทักษะและความชำนาญในการใช้งานระบบประเมินผลแบบอิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลให้ต้องพึ่งพาเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การเข้าสู่ระบบ การกรอกข้อมูล ไปจนถึงการส่งแบบประเมิน ซึ่งไม่เพียงแต่เพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่เท่านั้น แต่ยังทำให้กระบวนการประเมินล่าช้า และเพิ่มความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาดของข้อมูลที่สำคัญ ต่อการใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า “ในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น เราได้พบปัญหาและอุปสรรคบางประการที่สำคัญ ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยี และการประสานงานภายในระบบ... เจ้าหน้าที่งานบุคคลต้องใช้เวลาในการให้คำแนะนำและเฝ้ากำกับดูแลการกรอกข้อมูลในแต่ละขั้นตอน ซึ่งส่งผลให้กระบวนการล่าช้าและเพิ่มภาระงานให้กับเจ้าหน้าที่”(หัวหน้ากลุ่มภารกิจบริหารทั่วไป, 2568) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Dipboye, Smith, & Howell, 1994 ; Schmit & Klimoski, 1991 (อ้างถึงในชูชัย สมิทธิไกร, 2556, หน้า 369) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จะต้องคำนึงถึงหลักการสามประการได้จริง (practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไปและไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปริญญา แก้วเรือง (2562) เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ กรณีศึกษาสำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เข้าใจได้ยากทำให้เกิดความเข้าใจผิดในบางหลักเกณฑ์ และสอดคล้องตามผลการศึกษาวิจัยของ สุทธิพิทย์ อัมเฒ่า (2566) เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ: กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลว คือ การขาดความรู้ความเข้าใจในระบบของพนักงานราชการ ทั้งในส่วนของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งยังไม่เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินอย่างถูกต้อง สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากขั้นตอนการประเมินที่ซับซ้อนและมากเกินไป จนกลายเป็นภาระสำหรับผู้รับการประเมิน ทั้งในช่วงเริ่มต้นและระหว่างรอบการประเมิน

4. การวางแผนการพัฒนา (Performance Development Planning) ขาดการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรมักดำเนินไปในลักษณะเฉพาะรายและไม่ครอบคลุมทั่วถึง โดยในหลายกรณีไม่มีการวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อบุคลากรได้รับข้อเสนอแนะให้พัฒนาทักษะในด้านใดด้านหนึ่ง กลับขาดการติดตามผลว่าการอบรมหรือการพัฒนาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงหรือเกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์หรือไม่ นอกจากนี้ ยังไม่มีการประเมินความเหมาะสมของหัวข้อพัฒนาร่วมกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายในรอบถัดไปอย่างเป็นระบบ ทำให้การพัฒนาไม่มีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงไม่สามารถวัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จักรภพ ธรรมณี (2567ก, หน้า 6) อธิบายว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization) การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวหน้า (Development) เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จ (Success) และสอดคล้องกับแนวคิด จักรภพ ธรรมณี (2567ข, หน้า 87) อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การสมัยใหม่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิธีการทำงานต่างๆ ระหว่างการของบุคลากรพัฒนาเป็นพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์การดังที่ Peter Drucker กล่าวว่า องค์การเท่านั้นที่สามารถให้การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและสามารถเปลี่ยนแปลงความรู้เฉพาะด้านของพนักงาน

ที่มีความรู้ให้เป็นการดำเนินงานในองค์กร เป็นไปตามผลการศึกษาวิจัยของ กุลเชษฐ วุฒิมานานนท์ (2564) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า การประเมินฯ ส่วนใหญ่ถูกใช้เพื่อการปรับเงินเดือนประจำปี ทำให้วัตถุประสงค์ในการพัฒนาพนักงานและองค์กรถูกลดความสำคัญลง เนื่องจากพนักงานให้ความสนใจกับจำนวนเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น มากกว่าข้อเสนอแนะหรือผลสะท้อนจากการประเมิน

แนวทางในการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ของคณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ควรมีการกำหนดภาระงานควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้จริง ไม่คลุมเครือ และมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระบบการจัดทำข้อตกลงภาระงานควรได้รับการปรับปรุงให้ใช้งานได้สะดวก ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และจัดทำแบบฟอร์มหรือคู่มือที่ใช้งานง่าย โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่ไม่ถนัดด้านเทคโนโลยี โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ บุญตา แจ่มแจ้ง (2560) เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า ควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้งมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน จับต้องได้ และสามารถประเมินได้จริง และประเมินควรออกแบบให้สอดคล้องกับกระบวนการประเมินที่มีขั้นตอนเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน มีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน และไม่เพิ่มภาระแก่ผู้รับการประเมิน อีกทั้งควรพิจารณานำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แนวเดียวกับผลการศึกษาวิจัยของ เวรกา มุสิกะ (2564) เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการจัดทำเอกสารเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากร พร้อมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และความเข้าใจภายในหน่วยงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินของแต่ละหน่วยทำการซักซ้อมหรือชี้แจงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินในแต่ละรอบ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลงานหรือตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมิน เพื่อให้ทราบรายละเอียดของกระบวนการประเมินอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปริญญญา แก้วเรือง (2562) เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ กรณีศึกษาสำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการอบรมชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Feedback) ควรมีการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาควรพูดคุยและติดตามผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเฉพาะในช่วงเวลาการประเมินเท่านั้น รวมถึงแนะนำและส่งเสริมการพัฒนาตนเองและศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 กล่าวว่า "...ควรพูดคุย ติดตาม สื่อสาร ติดตามการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่แค่ตอนประเมิน... พร้อมให้คำแนะนำหรือแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เป็นไปได้และมีประโยชน์ ที่เป็นไปได้จริง..." (หัวหน้ากลุ่มภารกิจวิทยทรัพยากร, 2568) สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สลิลลา มารยาท (2560) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ ผลการศึกษาพบว่า ควรส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในด้านการถ่ายทอดข้อมูล ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและทันเวลา ดังนั้น จึงควรสนับสนุนให้มีระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) เพื่อให้บุคลากรในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และพนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แจ้งปัญหา และเข้าไ้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและตรงกัน โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ บุญตา แจ่มแจ้ง (2560) เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า ด้านการติดตาม ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการสังเกตและบันทึกการทำงาน ติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดร่วมกันไว้ ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินทำให้มีการสื่อสาร 2 ทาง คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งเชิงบวก และเชิงลบเพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลงานให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Mohrman & Lawler (1983, อ้างถึงใน ชูชัย สมิทธิไกร, 2556, หน้า 367) อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้เห็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) ที่มุ่งเน้นการใช้งานระบบ e-PMS อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเฉพาะกับกลุ่มบุคลากรที่ยังไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในการใช้ระบบ ลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ และเพิ่มความถูกต้องในการจัดทำข้อมูลที่จำเป็นต่อการประเมินผล ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 กล่าวว่า "...ควรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยี ในการจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training Programs) ที่เน้นการใช้งานระบบ e-PMS อย่างสม่ำเสมอและครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้ที่ยังไม่คุ้นชินกับระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดภาระงานของเจ้าหน้าที่งานบุคคล ถึงแม้ว่าในระบบ e-PMS จะมีวิดีโอการสอนให้แล้วแต่การจัดอบรมการใช้งานระบบก็ยังมีความสำคัญและจำเป็น..." (หัวหน้ากลุ่มภารกิจบริหารทั่วไป, 2568) โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ กุลเชษฐ ฐิณมานานนท์ (2564) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการพัฒนากระบวนการขอข้อมูลสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในรูปแบบออนไลน์ นอกจากนี้ ควรมีระบบรองรับการแนบเอกสารหรือหลักฐานการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบดิจิทัล เนื่องจากการประเมินผลครอบคลุมการทำงานตลอดทั้งปีและอ้างอิงจากหลักฐานเชิงประจักษ์เป็นสำคัญ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สติลา มารยาท (2560) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ ผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และผู้บริหารควรมีแนวทางในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมพนักงานทุกระดับตำแหน่งเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและลดอคติที่เกิดจากความไม่ชัดเจนในระบบประเมิน เช่น การจัดทำคู่มือการประเมินผลที่ออกแบบเฉพาะสำหรับพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งแตกต่างจากคู่มือเดิมที่จัดทำขึ้นสำหรับผู้บริหารและมีเนื้อหาที่ยากต่อการเข้าใจ นอกจากนี้ควรมีการจัดอบรมเพื่อให้พนักงานเข้าใจหลักเกณฑ์การประเมิน รวมถึงแนวโน้มในการปรับปรุงสัดส่วนการประเมินในอนาคต โดยการอบรมควรแยกเป็นกลุ่มย่อยตามลักษณะพื้นฐานของพนักงาน เพื่อให้รูปแบบการอบรมเหมาะสมกับระดับความเข้าใจของแต่ละกลุ่ม

4. การวางแผนการพัฒนา (Performance Development Planning) ควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) อย่างเป็นทางการ มีติดตามและประเมินผลที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้

สามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของการอบรมและการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การพัฒนานุคลากรมีทิศทางและความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังผลการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 กล่าวว่า “...ขาดความเป็นระบบในเรื่องของการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan – IDP) ควรกำหนดรูปแบบชัดเจน โดยระบุจุดแข็ง จุดอ่อน และทักษะที่ต้องพัฒนา...โดยนำกลับมาใช้ประกอบการประเมินในรอบถัดไป...” (หัวหน้ากลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีสารสนเทศ, 2568) โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ บุญตา แจ่มแจ้ง (2560) เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า ควรนำผลการประเมินมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารงานบุคคลในหลายด้าน เช่น การพิจารณาปรับค่าตอบแทน การโยกย้ายตำแหน่งการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลความดีความชอบ ตลอดจนการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปริญญา แก้วเรือง (2562) เรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการกรณีศึกษาสำนักงานการคลัง กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการนำผลการประเมินที่ได้มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในด้านที่จำเป็น เนื่องจากผลการประเมินสามารถชี้ให้เห็นถึงจุดที่ควรได้รับการพัฒนา นอกจากนี้ ยังสามารถใช้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อยกระดับศักยภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สลิล มารยาท (2560) เรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ ผลการศึกษาพบว่า ควรมีการจัดตั้งระบบติดตามผลการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในลักษณะที่เป็นรูปธรรม โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรมีบทบาทในการติดตามการใช้ผลการประเมินในการพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานเพิ่มเติมจากการใช้งานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ควรจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องให้กับพนักงาน พร้อมจัดทำรายงานสรุปผลการอบรมส่งให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เพื่อบันทึกเป็นข้อมูลสำหรับการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินในปีต่อ ๆ ไป ซึ่งจะช่วยให้งานตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ควรกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของคณะฯ และสามารถวัดผลได้จริง เพื่อให้ภาระงานมีทิศทางที่ชัดเจน โดยเฉพาะการกำหนดภาระงานและตัวชี้วัด ควรมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติการตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของคณะฯ

2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Feedback) ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน ไม่ใช่เป็นเพียงการแจ้งผลประเมินการปฏิบัติงาน เฉพาะรอบการปรับเงินเดือนประจำปี ผู้บังคับบัญชาควรมีบทบาทในการให้ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ที่ช่วยให้พนักงานเห็นจุดแข็งและแนวทางในการพัฒนาเพิ่มเติม ควรมีการพบปะ พูดคุย และให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอในลักษณะไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และเปิดใจรับฟังความเห็น นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสอบถามข้อสงสัยหรือเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินได้ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในกระบวนการประเมิน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ควรมีการพัฒนาในด้านระบบเทคโนโลยีและความเข้าใจของผู้ใช้ โดยควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการใช้ระบบ ePMS อย่างเป็นขั้นตอน โดยเฉพาะกับบุคลากรที่ไม่คุ้นเคยกับระบบอิเล็กทรอนิกส์ พัฒนาระบบให้สามารถแนบหลักฐานหรือเอกสารประกอบการประเมินได้ภายในระบบ เพื่อลดการใช้ดุลพินิจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน เนื่องจากผู้ประเมินเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินผลการปฏิบัติงาน มีการชี้แจงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ประเมินทราบและทำความเข้าใจในการประเมิน เพื่อให้การประเมินผลปฏิบัติงานมีการประเมิน ตามผลงานที่ปฏิบัติจริง ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้

4. การวางแผนการพัฒนา (Performance Development Planning) ควรมีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล หรือ Individual Development Plan (IDP) อย่างเป็นทางการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง โดยผลจากการประเมินประจำปีควรเชื่อมโยงกับหัวข้อหรือทักษะที่ควรพัฒนา ควรมีระบบติดตามผลการพัฒนา เช่น การรายงานผลการอบรม หรือการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในการทำงาน พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณหรือโอกาสในการเข้าร่วมอบรมอย่างเท่าเทียมตามศักยภาพและความจำเป็นเฉพาะบุคคล เพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการวิจัยเปรียบเทียบผลการประเมินระหว่างคณะหรือหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรแตกต่างกัน เพื่อวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

2. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินการปฏิบัติงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์กับระดับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในระยะยาว เพื่อให้เข้าใจผลกระทบของการประเมินต่อความยั่งยืนในการบริหารทรัพยากรบุคคล

3. ควรมีการวิเคราะห์ผลกระทบของการใช้ข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติงานในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ในการวางแผนพัฒนากุศลกร เช่น การอบรม เส้นทางความก้าวหน้าในสายงานหรือการพัฒนาทักษะ เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างระบบประเมินกับการบริหารงานบุคคลเชิงกลยุทธ์

เอกสารอ้างอิง

- กุลเชษฐ วุฒิมานนท์. (2564). การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จักรภพ ศรีมณี. (2567ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- จักรภพ ศรีมณี. (2567ข). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง เกณฑ์การปรับขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2567 (ประกาศลงวันที่ 21 สิงหาคม 2567). กรุงเทพมหานคร; ผู้แต่ง.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 (ประกาศลงวันที่ 27 มิถุนายน 2557). กรุงเทพมหานคร; ผู้แต่ง.

ชูชัย สมितिไกร (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญตา แจ่มแจ้ง. (2560). การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปริญญ์ แก้วเรือง. (2562). การบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ กรณีศึกษาสำนักการคลัง กรุงเทพมหานคร, การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

รัฐศิริพันธ์ วิ่งกานนท์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

เวธกา มุสิกะ. (2564). การประเมินผลการปฏิบัติงานในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรรคบุรี จังหวัดชลบุรี. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สลิล मारयाท. (2560). การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ, การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจและกิจการสาธารณะ), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุทิพย์ อิ่มเล้ง. (2566). การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนค่าตอบแทนพนักงานราชการ: กรณีศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สัมภาษณ์ส่วนบุคคล

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์. กรกฎาคม, 4.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). หัวหน้ากลุ่มภารกิจบริหารทั่วไป ฝ่ายบริหาร คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์. กรกฎาคม, 4.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). หัวหน้ากลุ่มภารกิจยุทธศาสตร์ แผน และเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายบริหาร คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์. กรกฎาคม, 4.

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4. (2568). หัวหน้ากลุ่มภารกิจวิทยทรัพยากร ฝ่ายวิชาการ คณะนิติศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์. กรกฎาคม, 4.