



แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง

ศิริพร ควรดิด*

สุวรัฐ แลสันกลาง**

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง นี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง 2) เพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง โดยนำแนวคิดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล การกำหนดแบบในการประเมิน การกำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน การกำหนดวิธีการประเมิน การวิเคราะห์ผล และนำมาใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางการประเมินผล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ข้าราชการสายสนับสนุน ประเภทผู้บริหาร จำนวน 4 คน และบุคลากรสายสนับสนุน ประเภทสายสนับสนุน วิชาการ จำนวน 36 คน ดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มผลการศึกษารูปได้ดังนี้

ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนตามเกณฑ์ประกาศมหาวิทยาลัยฯ ถือว่าเหมาะสม ด้านการกำหนดแบบในการประเมิน พบว่า มีความสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง เรื่องการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง และข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2554 ด้านการกำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน พบว่า มีการกำหนดตัวผู้ประเมินตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง ด้านการกำหนดวิธีการประเมิน พบว่า วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้งที่ผ่านมาและในปัจจุบัน ครอบคลุม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร นั้นมีการพิจารณาจากการปฏิบัติงานในหลายๆด้าน มาวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการวิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ พบว่า ผู้บังคับบัญชา ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาจากผลการปฏิบัติงานและจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน เพื่อคำนวณค่าร้อยละของคะแนน และรายงานผลตามระดับการประเมิน

ขณะที่แนวทางปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพาง นั้นพบว่า มีข้อเสนอให้เพิ่มประเด็นการมีส่วนร่วมกิจกรรมต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ในการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมิน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักรู้ต่อการเข้าร่วมกิจกรรมและ มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความสนใจเข้ารับฟังการชี้แจงเรื่องเกณฑ์การประเมินและมาตรฐานในการประเมิน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ตรงกัน และทำให้



เข้าใจถึงวัตถุประสงค์และรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ : การประเมินผล, การปฏิบัติราชการ

* นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

** อาจารย์ ดร. ประจักษ์สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท คณะมนุษยศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง



**Guidelines for Governmental Work Performance Evaluation of Personnel
under the President Office, Lampang Rajabhat University**

Siriporn Kwankid*

Suvarat Laesanklang**

Abstract

The study titled “Guidelines for Governmental Work performance Evaluation of Personnel under the President Office, Lampang Rajabhat University” had the objectives to 1) study the governmental work performance evaluation system of personnel under the President Office, Lampang Rajabhat University and 2) to find guidelines to improve the work performance evaluation for personnel under the President Office, Lampang Rajabhat University by using the 5 work performance evaluation process consisted of specifying the evaluation objectives, specifying the format used in the evaluation, specifying the person doing the evaluation, specifying the evaluation method, the result analysis, and using as guidelines for evaluation. The sample group in this study was supporting government officials in the category of the executives totaled 4 persons and supporting staffs in the category of academic supporting staff totaled 36 persons. Data collection was by in-dept interviews and focus groups. The results of the study could be summarized as follows:

For specifying the evaluation objectives, it was found that the evaluation of governmental work performance and the objectives were clear and suitable according to the criteria of the Lampang Rajabhat University Announcement. For the evaluation format, it was in accord with the Lampang Rajabhat University Announcement in the topic of signing the Term of Reference and work performance evaluation for civilian governmental officers in tertiary institutes and university officers under Lampang Rajabhat University and the Lampang Rajabhat University Regulations concerning Principles and Method of Governmental Work Performance of Civilian Government Officers in Tertiary Institutes A.D. 2011. For specifying the evaluating person, it was found that the specifications were according to the university announcement and for the method of evaluation, it was found that the method used in the governmental work performance evaluation both in the past and at present covered both quality and quantity and the work performance evaluation of the personnel considered many sides of work in the evaluation of the personnel’s work performance. For analysis and usage of results, it was found that the superiors evaluated the staff from the results of their work and the number of work hours to calculate the percentage of the scores and reported according to the levels of the evaluation.



For the guidelines to improve the governmental work performance evaluation of personnel under the President Office, Lampang Rjabhat Univesity, it was found that there were suggestions to include the issue of participation in the university activities in the specifications of evaluation objectives to encourage the personnel to realize the importance of activity participation with a motivational process so the personnel get interest and attend the meetings informing the evaluation criteria and standards that will help understand the principle of governmental work performance evaluation, objectives and formats clearer and in the same direction.

Keywords : evaluation, government principle

* Student in Master of Urban and rural community administration and development, Lampang Rajabhat University

**Lecturer, Dr. urban and rural community administration and development, Faculty of Humanities and Social Sciences, Lampang Rajabhat University.



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากร 4 ประการ ได้แก่ บุคคล เงินทุน ทรัพย์สิน วัตถุดิบ วิธีการ โดยทรัพยากรเหล่านี้จะมีอยู่ในองค์กรที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีศักยภาพจึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้ศักยภาพความสามารถในการทำงานของทรัพยากรบุคคลเป็นสำคัญ

ดังนั้นการพัฒนานคนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนประกอบสำคัญในการควบคุมทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด และหาแนวทางในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ซึ่งเป็นองค์กรหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงได้คำนึงถึงการบริหารจัดการ รวมถึงการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทำให้การผลิตกำลังคนทุกระดับในการสร้างผลงานบริการวิชาการให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ขณะเดียวกันในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ดังกล่าวนั้น หากบุคลากร หรือพนักงานมหาวิทยาลัยได้ปฏิบัติราชการเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบ และมีสิทธิได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน หรืออาจได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยมหาวิทยาลัยฯ ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางเป็นแนวทาง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น เป็นการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ซึ่งบุคลากรที่ขาดความสนใจต่อระบบการประเมิน มีทัศนคติว่า ขาดความเที่ยงตรง และไม่เป็นธรรม และจากการสอบถามบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี แบบไม่เป็นทางการ พบว่าบุคลากรจำนวนหนึ่งไม่พึงพอใจต่อระบบการประเมินผล ซึ่งส่งผลให้บุคลากรขาดความเชื่อมั่นต่อระบบการประเมินผล ทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือพัฒนาปรับปรุงงานในหน้าที่ให้เกิด ความก้าวหน้าในสายงาน และในที่สุดก็ส่งผลต่อการตัดสินใจต่อการลาออกหรือโอนย้าย ซึ่งย่อมกระทบต่อองค์กรโดยรวม

ซึ่งผลของการศึกษา จะเป็นแนวทางวางแผน ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เกิดความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ เพราะผลการประเมินนั้น ยังนำไปใช้ประกอบการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับการประเมินจากภายนอก ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และผลการประเมินยังสามารถทำให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ได้อย่างแท้จริง



วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง
2. เพื่อแสวงหาแนวทางและเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แสวงสว่าง (2544) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ที่จะต้องมีประสิทธิภาพในการธำรงรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีประสิทธิภาพไว้ได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนองความต้องการในการพัฒนาองค์กรได้

จากเอกสารของ เขียวดี รามชัยกุล วิบูลย์ศรี (2549) กล่าวว่า จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนา มาหลายยุคหลายสมัย นักประเมินหลายท่านได้พยายามเสนอรูปแบบการประเมินไว้หลายลักษณะ แต่ละรูปแบบ มีแนวคิด ทฤษฎี และหลักเหตุผลของการพัฒนาโดยเฉพาะ มีความเชื่อและปรัชญาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป ที่สำคัญคือ รูปแบบแต่ละรูปแบบที่นำเสนอมีวัตถุประสงค์เฉพาะของการใช้ในการประเมินที่แตกต่างกัน นอกจากนี้รูปแบบต่างๆ ล้วนมีจุดเด่นจุดด้อย และมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้วการประเมินโครงการใดๆ จึงไม่ควรจำกัดให้ใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมและวัตถุประสงค์ของการประเมิน โครงการ ตลอดจนองค์ประกอบอื่นๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการใช้รูปแบบนั้น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการประเมินสูงสุด และเอกสารของ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) ได้กล่าวถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่ากระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน นั้นมีกระบวนการ ดังนี้ 1. การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน 2. การกำหนดแบบในการประเมิน ซึ่งการเลือกใช้แบบประเมินควรเลือกให้เหมาะสมกับหน่วยงานและวัตถุประสงค์ และเป็นเครื่องมือที่มีความตรง 3. การกำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน 4. การกำหนดวิธีการประเมิน 5. การวิเคราะห์ผล และนำมา ใช้ประโยชน์ เป็นขั้นตอนสุดท้าย ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิเคราะห์ จะต้องกระทำด้วย ความละเอียดเป็นคนๆ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการทำงานของผู้ถูกประเมินว่าดีหรือไม่อย่างไรมีอะไรบ้างจะต้องปรับปรุงแก้ไข แล้วนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง มีงานวิจัยใกล้เคียงหลายเรื่อง ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาพอสังเขป ดังนี้

สุนิตย์ เทียกขุนทด (2554) ศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านเพชร อำเภอบ้านเหนือจังหวัดจันทบุรี” ผลการศึกษาพบว่าปัญหา อุปสรรค



ที่เกิดขึ้นภายในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการที่ถูกต้องได้ เนื่องจากว่า ขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์หรือวิธีการประเมินอย่าง ต่อเนื่อง ขาดแนวทาง คู่มือ ในการปฏิบัติงานในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเห็นควรที่จะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดให้มีการจัดทำคู่มือ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมีมาตรฐานในการดำเนินการประเมินจากผู้ประเมินให้เป็นไป ในแนวทาง วิธีการและจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างแท้จริงในองค์กร

กาญจนาพร บุญรอด (2554) ศึกษาเรื่อง “กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2” ผลการศึกษาพบว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู คือ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นหลัก ทั้งนี้ปัญหาที่พบ คือ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน และวัตถุประสงค์ในการประเมินไม่ชัดเจน ปัญหาในด้านการกำหนดทั้งแบบประเมินผล และรายการที่จะประเมินนั้นมีรายละเอียดปลีกย่อยมากเกินไป ตัวผู้ประเมินลำเอียง และยึดมั่นในความคิดเห็นของตนเองมากกว่า หลักเกณฑ์ในการประเมิน การกำหนดวิธีการประเมินมีวิธีการเดียวในการประเมิน และครูไม่ยอมรับวิธีการประเมินที่โรงเรียนกำหนดและผู้ทำการวิเคราะห์ ผลการประเมินขาดความรู้ ความชำนาญในการวิเคราะห์ผล

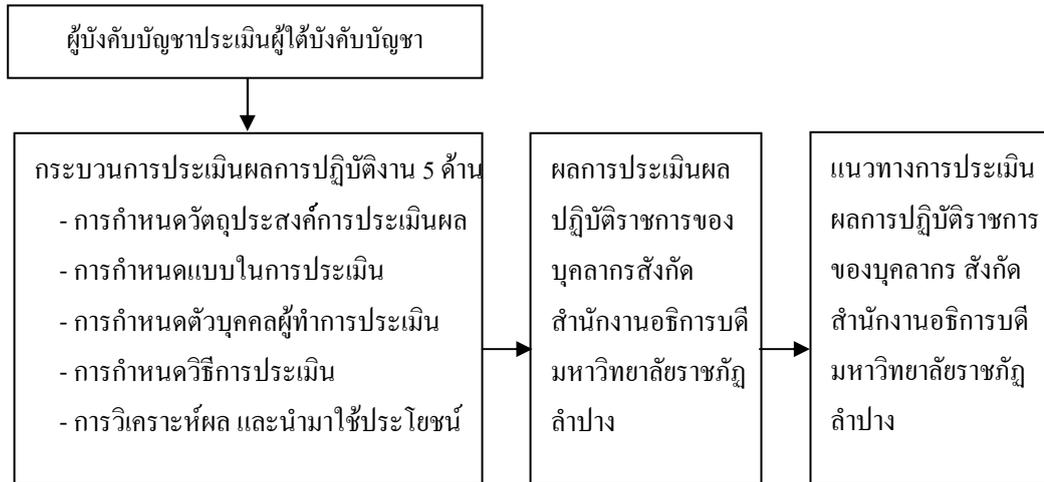
ณัฐธิดา ประสูตร์แสงจันทร์ (2552) วิจัยเรื่อง “การพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคอนตะโก อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” ผลการศึกษาพบว่า มีปัญหา ความไม่ชอบธรรมที่เกิดจากการที่ระเบียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล กำหนด หลักเกณฑ์และเงื่อนไขในเรื่องการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และพบว่าระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรับใหม่ จะลดแรง ต่อด้านของผู้ถูกประเมิน และเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

จากการศึกษาวรรณกรรมและผลงานวิจัยต่างๆพบว่า ผู้ศึกษาส่วนใหญ่ จะพบปัญหาและอุปสรรค ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการคล้ายคลึงกันคือ ผู้รับการประเมิน ยังขาดความรู้ความเข้าใจหลักเกณฑ์ หรือวิธีการประเมินอย่าง ต่อเนื่อง และอีกสาเหตุหนึ่งคือ วิธีการหรือกระบวนการที่นำมาใช้ในการประเมิน การปฏิบัติราชการนั้น ยังไม่ได้ประเมินจากผลงานของผู้ปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงมีข้อเสนอจากผลการศึกษา ให้มีการปรับปรุงการประเมินเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้ศึกษาจึงนำแนวคิดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล 2) การกำหนดแบบที่จะใช้ในการประเมิน 3) การกำหนดตัว บุคคลผู้ทำการประเมิน 4) การกำหนดวิธีการประเมิน และ 5) การวิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ มาเป็น แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการและแสวงหาแนวทางปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



ตลอดถึงการนำผลการศึกษามาปรับกระบวนการการปฏิบัติราชการของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ให้มีประสิทธิภาพ และทำให้ผลการประเมินน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ซึ่งจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสร้างกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดแนวทางการประเมินผลการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประเภทของงานวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดำเนินการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative methodology) รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดกลุ่มสนทนา รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยบุคลากรในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง จำนวน 4 กอง ได้แก่ กองกลาง กองบริการการศึกษา กองนโยบายและแผน และกองพัฒนานักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ประกอบด้วย ข้าราชการสายสนับสนุนประเภทผู้บริหาร จำนวน 4 คน ข้าราชการสายสนับสนุนประเภทผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน ลูกจ้างประจำจำนวน 17 คน พนักงานราชการสายสนับสนุนจำนวน 9 คน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนจำนวน 120 คน รวมทั้งหมด 157 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) หรือการเลือกหน่วยตัวอย่างแบบใช้วิจารณญาณ (judgment sampling) โดยผู้ศึกษาใช้ดุลพินิจในการพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุดตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาเกี่ยวกับ



การประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง จำนวน 40 ราย จากประชากรทั้งหมดจำนวน 157 คน จาก 4 กอง ปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง(สำนักนโยบายและวิชาการสถิติ กลุ่มระเบียบวิธีสถิติ สำนักงานสถิติแห่งชาติ) ประกอบด้วย ข้าราชการสายสนับสนุนประเภทผู้บริหาร จำนวน 4 คน ข้าราชการสายสนับสนุนประเภทผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 7 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 17 คน พนักงานราชการสายสนับสนุน จำนวน 9 คน พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 120 คน รวมทั้งหมด 157 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เจาะจง 40 คนนี้ ผู้ศึกษาได้จากการใช้วิธีการคำนวณ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 157 คน

หน่วยงานที่ศึกษา 4 กอง

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา 39.25 หรือ 40 คน (โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจาก 4 กองๆ ละ 10 คน)

3. เครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินในภาพรวม หลังจากนั้นจึงกำหนดประเด็น/ตัวแปรที่ศึกษา ครั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การจัดทำเครื่องมือสำหรับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง โดยจำแนก แนวคำถามสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ชุด โดยชุดที่ 1 สัมภาษณ์ข้าราชการสายสนับสนุนประเภทผู้บริหาร ชุดที่ 2 สัมภาษณ์บุคลากรสายสนับสนุนประเภทผู้ปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการศึกษาตามวัตถุประสงค์การประเมินผลที่ตั้งไว้

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (qualitative research) ผู้ศึกษาจึงใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลจากระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามประเด็นการวิจัยและเรียบเรียงเสนอเป็นรายงานโดยวิธีพรรณนา (description) และพรรณนาวิเคราะห์ (analytical description) เพื่อหาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง โดยการใช้ตัวแบบการประเมินเชิงคุณภาพ พร้อมทั้งเชื่อมโยงผลการศึกษากับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสรุปเป็นความคิดเห็น ตามประเด็นการวิจัยและเรียบเรียงเสนอเป็นรายงาน โดยอิงกรอบแนวคิดทฤษฎีต่างๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผลต่อไป

สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1) ข้อมูลจากข้าราชการสายสนับสนุนสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง ประเภทสายผู้บริหาร จำนวน 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองกลาง ผู้อำนวยการกองบริการการศึกษา ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนและผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา



2) ข้อมูลกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง ประเภทสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 36 คน ประกอบด้วย พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำนวน 30 คน พนักงานราชการสายสนับสนุน จำนวน 4 คน และลูกจ้างประจำ จำนวน 2 คน

ส่วนที่ 2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง มีกระบวนการ และขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง ได้มีประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง เรื่องการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง และมหาวิทยาลัยฯ พบว่า มีการเผยแพร่วัตถุประสงค์ตามประกาศมหาวิทยาลัยฯ ในเว็บไซต์ ของมหาวิทยาลัยไว้ชัดเจน และมีการประชุมบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจการประเมินที่ตรงกัน โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์การประเมินจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน การให้ผลการตอบแทน การเลื่อนขึ้นเงินเดือน

ด้านการกำหนดแบบในการประเมิน พบว่า มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง ซึ่งระบุไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปีละสองรอบ รอบละหกเดือน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้มีองค์ประกอบในการประเมินสามองค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรมการมีจิตอาสา โดยการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน พิจารณาจากปริมาณชั่วโมงปฏิบัติงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ ซึ่งมาตรฐานเกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำกำหนดให้มีชั่วโมงปฏิบัติงาน ไม่น้อยกว่า 35 ชั่วโมง รวมกับผลสัมฤทธิ์ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลสัมฤทธิ์การพัฒนาตนเอง ผลสัมฤทธิ์ด้านผลการประกันคุณภาพภายในของหน่วยงาน ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการมีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ และด้านพฤติกรรมจิตอาสา การมีจิตอาสา มีพฤติกรรมที่แสดงออก ถึงความเสียสละเวลา แรงกายและสติปัญญา เพื่อสาธารณประโยชน์ในการทำกิจกรรม หรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ แก่ผู้อื่น โดยไม่หวังผลตอบแทน และมีความสุขที่ได้ช่วยเหลือผู้อื่น

ด้านการกำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน การประเมินผลปฏิบัติราชการ พบว่า ได้มีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง โดยผู้ประเมินนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบและวัตถุประสงค์ของการประเมินตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง ที่ได้ระบุไว้ในประกาศโดยผู้ประเมินขั้นต้น คือ หัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง เป็นผู้มอบหมายงานให้แก่ผู้ถูกประเมิน และเป็นคนที่เห็นการทำงานของเรามากที่สุด เป็นผู้ที่ได้รับรู้ผลการดำเนินการต่างๆและผู้ประเมินมีการรายงานผลการประเมินกับพนักงานผู้ถูกประเมินพร้อมทั้งลงชื่อรับทราบผลการประเมินทุกครั้ง

ด้านการกำหนดวิธีการประเมิน พบว่า การกำหนดวิธีการประเมินเป็นไป ตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพปาง พบว่า ได้มีการแจ้งให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบและปฏิบัติ โดยให้ดำเนินการประเมินปีละสองรอบ รอบละหกเดือน ดังนี้ รอบที่ 1 รอบปฏิบัติราชการ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของ



ปีถัดไป รอบที่ 2 รอบปฏิบัติราชการ ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน ซึ่งมี การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้บรรลุตามมาตรฐานเกณฑ์ภาระงานที่กำหนดไว้ ทั้งในเชิงปริมาณ เช่น การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานจากจำนวนงานที่ทำ หรือปฏิบัติตามมาตรฐานตำแหน่ง งานเชิงพัฒนา งานบริหาร และโครงการต่างๆ โดยพิจารณาจากปริมาณชั่วโมงปฏิบัติงานเพื่อให้ได้จำนวนชั่วโมง การปฏิบัติงานมาคำนวณหาค่าร้อยละของคะแนนออกมารูปแบบเชิงปริมาณ ก่อนนำมาสรุปคะแนน ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ และพบว่า ได้มีการนำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานหลายๆ ด้าน มาพิจารณาเพื่อวัดผลงานได้อย่างครบครัน เช่น นำสรุปคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการที่ได้ มาจากการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ค่าคะแนนการประเมินที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลการประเมินออกมามากกว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนนั้นมีคุณภาพอยู่ในระดับดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือต้องปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

ด้านการวิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานได้ทำ การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของ บุคลากรตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนจากจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน เพื่อคำนวณหาค่าร้อยละของ คะแนน และรายงานผลตามระดับผลการประเมิน(ช่วงคะแนน 90-100 ดีเด่น , ช่วงคะแนน 80-89 ดีมาก, ช่วงคะแนน 70-79 ดี , ช่วงคะแนน 60-69 พอใช้ , ช่วงคะแนนต่ำกว่า 60 ต้องปรับปรุง) และให้ข้อเสนอแนะ ต่อสิ่งที่ควรปรับปรุงและพัฒนาตนเองไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก่อนส่งผลการประเมิน ให้คณะกรรมการพิจารณากลับกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อพิจารณาอนุมัติผลการประเมิน ต่อไป และได้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการแจ้งให้ผู้รับการประเมินรับทราบ และมีการลงชื่อ รับทราบผลการประเมินทุกครั้ง เพื่อให้ผู้รับการประเมินจะได้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน แต่ละรอบการประเมิน มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข จุดแข็ง/จุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน พิจารณาความคิด ความชอบ และให้ข้อเสนอแนะ สิ่งที่ต้องปรับปรุง พัฒนาตนเอง พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้ สอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผล พบว่า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเป็นไปตาม เกณฑ์ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ถือว่าเหมาะสม ที่จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาสมรรถภาพใน การปฏิบัติงาน แต่ยังไม่ครอบคลุมด้านการเข้าร่วมกิจกรรม ควรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ใช้การเข้าร่วมกิจกรรม หรือช่วยเหลือกิจกรรมของมหาวิทยาลัย และควรมีการติดตามตรวจสอบอย่างจริงจัง เพราะบุคลากรบางคน ยังขาดความสนใจและยังขาดจิตอาสาด้านการมีส่วนร่วมกิจกรรมสาธารณะหรือช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ของ มหาวิทยาลัย หากมีการติดตามและตรวจสอบอย่างจริงจัง จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น และสนใจ ให้ความสำคัญในการดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่มากยิ่งขึ้น และพบว่า แม้จะมีการ ประชุมเจ้าหน้าที่บุคลากร เพื่อทำความเข้าใจที่ตรงกัน และมีการอธิบายถึงความสำคัญ ขั้นตอน และ



หลักเกณฑ์ของการประเมิน แต่มีบุคลากรบางคนที่ขาดความสนใจในการเข้าร่วมประชุมเจ้าหน้าที่บุคลากร หรือการประชุมชี้แจงในเรื่องเกณฑ์การประเมิน และมาตรฐานในการประเมิน โดยไม่มาเข้าร่วมประชุม หรือ เข้าร่วมประชุมไม่ตรงเวลา จึงทำให้รับทราบข้อมูลไม่ครบถ้วน และมีความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ตรงกัน และทำให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจน ซึ่งข้อค้นพบนี้ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะความรู้ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ วัตถุประสงค์ หรือวิธีการประเมินจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้เกิดประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กัญญาปริญญ์ โมแรล (2554) ที่พบว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยทั้ง 5 ด้าน เป็นไปตามข้อกำหนดของทาง จังหวัด ทั้งนี้ทางโรงเรียนสามารถนำขั้นตอนต่างๆ มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานของ โรงเรียนได้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู คือ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีเป็นหลัก และเป็นข้อมูลการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และยังพบ ปัญหาในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ในการประเมิน และ วัตถุประสงค์ในการประเมินไม่ชัดเจน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุนิตย์ เพ็ญกษนท (2554) ได้ ศึกษาวิจัยเรื่อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลบ้านเพชร อำเภอบ้านหนึ่งจระเข้ จังหวัดชัยภูมิ” ผลการศึกษาพบว่า ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นภายในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามขั้นตอนการดำเนินการที่ถูกต้องได้ เนื่องจาก ขาดความรู้ ความเข้าใจในหลักเกณฑ์หรือวิธีการประเมินอย่างถ่องแท้ ควรมีการกำหนด วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีความหลากหลายหรือเพิ่มเติมในหัวข้อเพิ่มเติมเพื่อให้มีการพัฒนาตัวเองของบุคลากร ในการปฏิบัติหน้าที่ เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์ในเรื่องของการเข้าร่วม กิจกรรมต่างๆขององค์กร

ด้านการกำหนดแบบในการประเมิน พบว่า มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัย ราชภัฏอุบลราชธานี แต่ถึงจะมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับประกาศมหาวิทยาลัยฯแล้ว อีกทั้งยังสามารถวัด ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้ และความสามารถของเครื่องมือวัดที่ถูกสร้างขึ้นมาส่วนใหญ่เห็นว่า มีความเที่ยงตรง และแม้จะมีความเหมาะสมแล้ว แต่บุคลากรบางคนที่ขาดความสนใจในการเข้ารับฟัง การชี้แจงในเรื่องเกณฑ์การประเมินทำให้มีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในเกณฑ์การประเมิน และผู้รับ การประเมินบางคนไม่ยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแบบประเมินของมหาวิทยาลัย ซึ่งปัญหา ที่เกิดขึ้นก็อาจจะทำให้องค์กรถูกมองในด้านความเที่ยงตรง และความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการที่มีประสิทธิภาพได้ ซึ่งข้อค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปทุมพร พิบูลย์ผล (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพร้อมของหน่วยงานและทัศนคติของข้าราชการต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อความพร้อม ของหน่วยงานที่มีต่อการใช้มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการ คือ รูปแบบการประเมินที่ขาดความเข้าใจในการนำไปใช้ ความไม่ชัดเจนของตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน และ



มีการเสนอแนะให้ปรับปรุงเรื่องความโปร่งใสและการปรับปรุงเรื่องมาตรฐานการประเมินในแต่ละหน่วยงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานเดียวกันของมหาวิทยาลัย และควรที่จะกำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน เพื่อความยุติธรรมในการประเมิน

ด้านการกำหนดตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน พบว่า การประเมินผลปฏิบัติราชการทุกครั้ง ได้ดำเนินการประเมินตามภาระงาน และมีการกำหนดตัวผู้ประเมินตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปางอย่างชัดเจน ซึ่งผู้ประเมินชั้นต้น คือ หัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งถือว่าผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ โดยตำแหน่ง และเห็นการทำงานของผูถูกประเมินมากที่สุด เป็นผู้ที่มีรู้ผลการดำเนินการต่างๆ เป็นอย่างดี และเข้าใจวิธีการประเมิน สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ตามรูปแบบที่มหาวิทยาลัยฯ กำหนด ซึ่งข้อค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับสุนันทา เลานันทน์ (2543) ได้กล่าวว่า การประเมินโดยทั่วไปผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะเป็นหัวหน้างานที่ควบคุมงานโดยตรง ซึ่งยังมีการให้บุคคลอื่นๆ มาช่วยด้วย เช่นผู้ร่วมงาน คณะกรรมการ ผู้ร่วมงาน คณะกรรมการ ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้ำและประเมินตนเอง เป็นต้น ไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นกลุ่มใด ผู้ทำการประเมินจะต้องประเมินการปฏิบัติงานตามรูปแบบและมีติของลักษณะงานที่กำหนดไว้แล้ว ดังนั้นผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบของการประเมินที่กำหนดไว้อย่างต้องแท้ รวมถึงเข้าใจ จุดมุ่งหมาย หลักการ และวิธีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลด้วย แต่พบว่า ในการประเมินนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในสายงานเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น ทำให้ผู้ถูกประเมินถูกมองในลักษณะว่าทำการประเมินตามความพึงพอใจของผู้ประเมินเพียงฝ่ายเดียว เนื่องจาก ผู้ถูกประเมินบางคนไม่เข้าใจเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน และไม่ยอมรับในผลการปฏิบัติราชการของตนเองและยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ฉวีภูษณา ประสุตร์แสงจันทร์(2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคอนต๊ะโก อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี” ผลการศึกษาพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลคอนต๊ะโก มีปัญหาความไม่ชอบธรรมที่เกิดจากการที่ระเบียบการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล กำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในเรื่องการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และพบว่าระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรับเปลี่ยน จะลดแรงต่อต้านของผู้ถูกประเมิน และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ด้านการกำหนดวิธีการประเมิน พบว่า วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการทั้งที่ผ่านมา และในปัจจุบัน ครอบคลุม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้มาซึ่งวิธีการที่สามารถวัดผลการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง ครบครัน โดยให้บุคลากรจัดทำข้อตกลง (TOR) กับผู้บังคับบัญชา และจัดให้ผู้รับการประเมิน ลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินการปฏิบัติราชการด้วยทุกครั้ง ว่า ผลการการปฏิบัติงานของแต่ละคนนั้นมีคุณภาพอยู่ในระดับดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือต้องปรับปรุงในแต่ละปีจะมีการประเมิน 2 รอบ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรนั้นมีการพิจารณาจากการปฏิบัติงานในหลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ และด้านพฤติกรรมจิตอาสาด้วย ซึ่งข้อค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับเดมิใจ โคตรดก (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง



“ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์” ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานควรมี 2 คน องค์ประกอบของคณะผู้ประเมินควรประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา รองลงมาคือ คณะกรรมการ และพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลง ผู้บังคับบัญชาและผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ โดยแจ้งเป็นรายบุคคล รองลงมาคือ แจ้งเป็นรายกรณีที่มีปัญหาและโดยภาพรวมพนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

ด้านการวิเคราะห์ผลและนำมาใช้ประโยชน์ พบว่า ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบุคลากรตามผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนจากจำนวนชั่วโมง การปฏิบัติงาน เพื่อคำนวณค่าร้อยละของคะแนน และรายงานผลตามระดับผลการประเมิน ดีเด่น ดีมาก ดีพอใช้ และ ต้องปรับปรุง ตามลำดับ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการทำงานของผู้อยู่ประเมินว่า อยู่ในระดับใด มีอะไรบ้างจะต้องปรับปรุงแก้ไข หรือขอให้ข้อเสนอแนะและนำมารายงานให้ผู้ถูกประเมินทราบ แล้วนำ ข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาไปวิเคราะห์ถึงปัญหาในการทำงาน นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข และพัฒนา การทำงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับเขาวดี ราชชัชกุลวิบูลย์ศรี (2549) จากแนวคิดและทฤษฎีที่ได้รับ การพัฒนามาหลายยุคหลายสมัย ที่สำคัญคือ รูปแบบแต่ละรูปแบบที่นำเสนอมีวัตถุประสงค์เฉพาะของการใช้ ในการประเมินที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นรูปแบบต่างๆ ล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย และมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นในทางปฏิบัติแล้วการประเมิน โครงการใดๆ จึงไม่ควรจำกัดให้ใช้รูปแบบใด รูปแบบหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึงสถานะแวดล้อมและวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ตลอดจน องค์ประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการใช้รูปแบบนั้น ๆ รวมทั้งอรรถประโยชน์ที่จะได้จากการใช้รูปแบบนั้นๆ เป็นส่วนสำคัญด้วย นักประเมินที่มีประสบการณ์จึงไม่ควรยึดติดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง แต่จะต้องรู้จักเลือก ประยุกต์ใช้รูปแบบต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการประเมินสูงสุด และสอดคล้องกับ แนวคิดของ รัตนภรณ์ ชมะเริง (2550) ได้นำเสนอความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้คือบุคลากร ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ทางด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสบการณ์เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้งคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักเทคนิค และวิธีการทำงานดีขึ้น สามารถปรับตัว ปรับใจ ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็น อย่างดี บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว จะช่วยแก้ปัญหาขององค์กร ปัญหาของการปฏิบัติงาน ทั้งระดับ ผู้บริหาร ในองค์กร และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย เพราะบุคลากรเข้าใจ งานดีช่วยลดปัญหาต่างๆ ลงได้พอสมควร ช่วยทำให้ขวัญของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น บุคลากรที่พัฒนาแล้ว จะช่วยให้เข้าทำงานอย่างมีความรู้ ความเข้าใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีกำลังใจทำงาน และสามารถลด การควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เพราะบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี สามารถควบคุมตัวเองใน การปฏิบัติงาน ทำงานได้ องค์กรและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้



ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ควรเพิ่มนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่น มาเพิ่มเติมในวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากร และมีมาตรการที่เข้มงวดกว่าเดิม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนัก และให้ความสนใจต่อการเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ และเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจและเข้าใจต่อการเข้ารับฟังการชี้แจงเรื่องเกณฑ์การประเมิน กระบวนการและมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ตรงกันและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ควรมีการส่งเสริมอย่างจริงจังกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้ผู้ทำการประเมินได้ปฏิบัติตามขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และตามคำชี้แจงในรายละเอียด ที่แจ้งไว้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ขณะที่ผู้ถูกประเมินจะต้องมีการแสดงหลักฐานประกอบการดำเนินงานให้ชัดเจน ที่สามารถยืนยันการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ตามเกณฑ์มาตรฐานภาระงาน และควรมีการอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน มีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง

รายการอ้างอิง

- กัญญาปริญญา โมแรล (2544) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จันทร์เพ็ญ ต้นสกุล (2553) การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีตามหลักธรรมาภิบาลของพนักงานเทศบาล สังกัดเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระนอง. การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐธินิชา ประสูตร์แสงจันทร์ (2552) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. การศึกษาอิสระหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เดิมใจ โคตรดก (2552) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์. การศึกษาอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.



- ปทุมพร พิบูลย์ผล (2551) ความพร้อมของหน่วยงานและทัศนคติของข้าราชการต่อการประเมินผล
การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (2555) ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง เรื่อง การจัดทำข้อตกลง
การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน
ในสถาบันอุดมศึกษาหรือพนักงานมหาวิทยาลัยสังกัด มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 1-4.
- เขาวดี ราชชัยกุล (2549) การประเมิน โครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนภรณ์ คชมะเริง (2550) ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานส่วนตำบลในเขตจังหวัดสระบุรี.
วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เทพสตรี.
- สุนิตย์ เพ็ญกุนทด (2554) การปรับปรุงประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เทศบาล
ตำบลบ้านเพชร อำเภอบ้านเขวี่ จังหวัดชัยภูมิ. การศึกษาอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2539) การบริหารการพยาบาล. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ : จิรัชการพิมพ์.
- อานวย แสงสว่าง (2544) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรวิภาพัฒนา.