

การศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงาน  
มหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)  
: กรณีศึกษา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2564  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Employee's Perceived Understanding of Performance Standard, Performance  
Evaluation Criteria, and Performance Evaluation Scope  
: A Case Study of General Administration Staffs at the Faculty of Arts,  
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

การศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และ  
ขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย  
สายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงาน  
ทั่วไป): กรณีศึกษา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย

โดย

น.ส.พิชชาพร สมมุติรัมย์

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

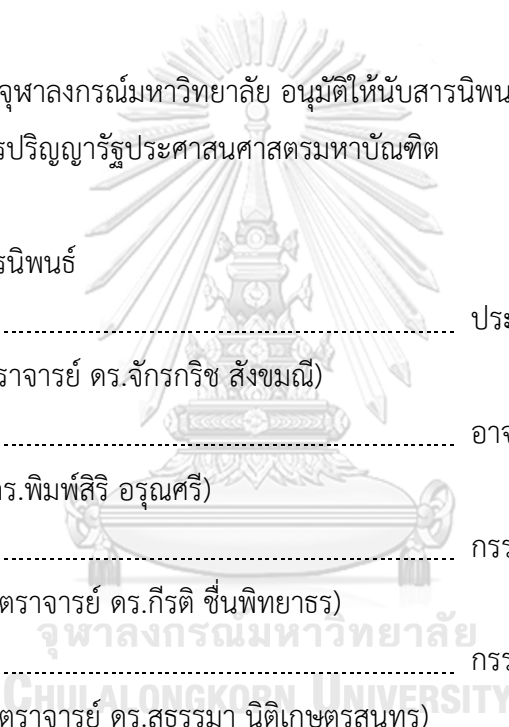
คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

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

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิริติ ชื่นพิทยาธร)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร)



พิชชาพร สมมุติรัมย์ : การศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป): กรณีศึกษา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ( Employee's Perceived Understanding of Performance Standard, Performance Evaluation Criteria, and Performance Evaluation Scope: A Case Study of General Administration Staffs at the Faculty of Arts, Chulalongkorn University) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี

การรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินของผู้รับการประเมินที่ถูกต้องจะทำให้การทำงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร งานวิจัยชิ้นนี้มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ในสังกัดคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่ามีความสอดคล้องกับเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้กำหนด รวมถึงการรับรู้ในเรื่องเดียวกันนี้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่กลุ่มดังกล่าวหรือไม่อย่างไร รูปแบบของการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างแล้วนำมาวิเคราะห์แก่นสาระ (thematic analysis) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 4 กลุ่ม จำนวนทั้งสิ้น 15 คน ประกอบด้วยผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2 คน ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ 1 คน ผู้บริหารที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ 3 คน และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 9 คน ข้อค้นพบในการศึกษาพบว่า การรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ในภาพรวมค่อนข้างมีความสอดคล้องกันกับเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายปฏิบัติการที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนด อย่างไรก็ตามยังมีเจ้าหน้าที่บางคนยังไม่เข้าใจเรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้ความหมายและความเข้าใจของงานด้านยุทธศาสตร์ ส่วนการรับรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ทุกท่านมีการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องเดียวกันนี้สอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2564

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6282035724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Pichaporn Sommutram : Employee's Perceived Understanding of Performance Standard, Performance Evaluation Criteria, and Performance Evaluation Scope: A Case Study of General Administration Staffs at the Faculty of Arts, Chulalongkorn University. Advisor: PIMSIRI AROONSRI, Ph.D.

An accurate perception of performance standard, evaluation criteria, and scope of work is compulsory for one's ability to meet performance expectation at work. This qualitative research investigated the extent to which an administrative officer at Faculty of Arts, Chulalongkorn University correctly perceive performance standard, evaluation criteria, and scope of work regarding university's regulation on performance evaluation for operating level officer, and whether or not their perceptions align with those of the stakeholders to their performance evaluation. A semi-structure interview revealed that the administrative officers' perception of performance standard, evaluation criteria, and most scope of work align with university's regulation on performance evaluation applies to all operating level officers and that all stakeholders aligned their perceptions with the regulations in all areas. However, about half of these officers showed poor understanding of the strategic scope of work. Based on the results, implications and directions of future research were also discussed.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2021

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงเป็นไปได้อย่างดี ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณอาจารย์ ดร.พิมพ์สิริ อรุณศรี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักที่ความช่วยเหลือ ชี้แนวทางในการคิดหัวข้อสารนิพนธ์ สละเวลาอันมีค่าและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาการทำสารนิพนธ์เสมอมา และกรุณาตรวจทานพร้อมให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขสารนิพนธ์ให้เสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกภาคภูมิใจ ประทับใจและซาบซึ้งใจเป็นอย่างมาก จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิริติ ชื่นพิทยธร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมา นิตเกษรสุนทร ที่กรุณาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำสารนิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุก ๆ ท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ตลอดช่วงเวลาของการศึกษาจนจบหลักสูตร ขอขอบคุณ คณาจารย์ และบุคลากร คณะอักษรศาสตร์ จุฬาฯ ผู้ที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยทุก ๆ ท่านที่ให้ความช่วยเหลือและกรุณาตอบคำถามด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์แก่การวิจัยนี้ จนนำมาวิเคราะห์ได้อย่างสมบูรณ์ รวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้เอ่ยนามในครั้งนี้ ที่ทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

นอกจากนี้แล้วขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ น้อง หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต รุ่น 52 และเจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิตที่น่ารักคอยให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาจนจบหลักสูตรสุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณมารดาและบุตร ครอบครัวอันเป็นที่รักยิ่งที่มอบสิ่งอันล้ำค่าคือกำลังใจที่ดี คอยเป็นห่วงเป็นใยช่วยเหลือทุก ๆ สิ่งทุก ๆ อย่างเสมอมาแก่ผู้วิจัยจนทำให้สารนิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

พิชชาพร สมมุติรัมย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	4
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 ประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้.....	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	11
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ช่องว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน.....	28
2.4 การบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ.....	39
2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.....	47
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	72
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	73

3.1	วิธีการวิจัย.....	73
3.2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	74
3.3	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	75
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	76
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	80
3.7	การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล .....	81
บทที่ 4	ผลการศึกษา.....	83
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....	83
4.2	ผลการวิจัยของการสัมภาษณ์.....	93
4.3	การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป).....	98
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	170
5.1	สรุปผลการศึกษา.....	170
5.2	อภิปรายผลการศึกษา.....	171
5.3	ข้อเสนอแนะ.....	175
บรรณานุกรม.....	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	176
ภาคผนวก.....	CHULALONGKORN UNIVERSITY	181
ภาคผนวก ก	แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป).....	182
ประวัติผู้เขียน.....		196



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ .....	43
ตารางที่ 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน .....	46
ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างการเขียนคุณลักษณะส่วนบุคคล .....	58
ตารางที่ 2.4 การเทียบคะแนน .....	58
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลรายบุคคล และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูล.....	84
ตารางที่ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป). 105	
ตารางที่ 4.3 แสดงความสอดคล้องการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน(บริหารงานทั่วไป).....	107
ตารางที่ 4.4 แสดงความสอดคล้องการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558).....	114
ตารางที่ 4.5 แสดงความสอดคล้องการรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป).....	130
ตารางที่ 4.6 แสดงความสอดคล้องการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) (คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556).....	146

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการรับรู้.....	8
ภาพที่ 2.2 แสดงวัตถุประสงค์ด้านการประเมินและด้านการพัฒนาในการประเมินการปฏิบัติงาน ...	17
ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	24
ภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ .....	42
ภาพที่ 4.1 แสดงกรอบแนวคิดที่นำไปสู่การวิเคราะห์ .....	97
ภาพที่ 4.2 ตัวอย่างแบบฟอร์ม แบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ .....	133
ภาพที่ 4.3 ตัวอย่างแบบฟอร์ม ข้อตกลงภาระงาน.....	134
ภาพที่ 4.4 โครงสร้างของระบบการมอบหมายงาน.....	135
ภาพที่ 4.5 แสดงตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มข้อตกลงภาระงาน .....	140

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สถานการณ์ของการบริหารองค์การในปัจจุบัน กล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากสำหรับทุก ๆ องค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะอยู่ในภาคส่วนใดของสังคมก็ตาม ในแง่ที่เป็นเครื่องมือช่วยตรวจสอบว่าการดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด หรือเป็นไปตามที่องค์การคาดหวังไว้หรือไม่ อย่างไร จนถึงขั้นที่ช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การอันมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการคิดในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การไปสู่ความสำเร็จขององค์การตามเป้าหมายที่วางไว้ (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2560)

การที่องค์การจะดำเนินภารกิจใด ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพนั้น องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน ซึ่งการดำเนินงานในปัจจุบันต้องเผชิญกับความซับซ้อนของปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ จึงมีความจำเป็นจะต้องปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานให้มีความเข้มแข็ง บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถ ศักยภาพ และพร้อมที่จะปฏิบัติงาน การที่จะรู้ว่าได้บุคลากรที่มีคุณภาพจะต้องมีเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ต้องมีการประเมินผลที่มีคุณภาพ องค์ประกอบสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การสร้างระดับการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เกณฑ์ ขอบเขต การประเมิน หรือมาตรฐานที่ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาผลผลิต (outputs) การเปรียบเทียบ กระบวนการทำงานในระบบที่มีผลตอบแทน และการลงโทษจะต้องเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานอาจจะสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐาน หรืออาจจะส่งผลกระทบต่อ เช่น งบประมาณ ผลตอบแทน การแก้ไขระบบงานการรับรู้เชิงบวกหรือเชิงลบ เป็นต้น และส่งผลกระทบต่อในระยะยาวในด้านการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น (พรวิณัส ช่วงสิมมา, 2562) ทั้งนี้ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานทำตามหลักเกณฑ์โดยสร้างการรับรู้ความเข้าใจในระบบ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หนึ่งในปัจจัยสำคัญนั้นก็คือ การที่ผู้รับการประเมินต้องมีความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ ขอบเขตการประเมิน เนื่องจาก จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายและความคาดหวังขององค์การเพื่อการพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงานของตัวบุคคล กลุ่มงาน และองค์การ ซึ่งต้องสามารถตอบสนองต่อการวางแผนกลยุทธ์ ระบบการทำงานในองค์การ ลักษณะการปฏิบัติงานในองค์การ และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์จริงเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และพัฒนาการบริหารองค์การในภาพรวม ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรู้และอธิบายได้ว่าความคาดหวังของ

หน่วยงานและองค์การในหน่วยงานของตนเองคืออะไร วัตถุประสงค์ภายในขอบเขตการประเมินเรื่องใดบ้าง และใช้เกณฑ์ใดในการตัดสินผลประเมิน การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ ขอบเขตการประเมินเพื่อจะทำให้บุคลากรรู้ว่าแนวทางในการพัฒนาตนเองจะต้องเป็นไปอย่างไร เนื่องจากเกณฑ์ ขอบเขตการประเมินจะเป็นตัวบอกเป้าหมายขององค์การที่องค์การคาดหวังไว้ อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การที่ผู้รับการประเมินต้องมีการรับรู้เพื่อมีความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ ขอบเขตการประเมิน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินย่อมส่งผลถึงความพึงพอใจในงานของผู้ถูกประเมินด้วย เนื่องจากความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกของบุคคลแต่ละคน ที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยหนึ่ง หากผู้ถูกประเมินมีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานในทางบวกก็จะทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความพึงพอใจในงาน ส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของงาน มีความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นหรือทำงานนั้น ๆ อย่างทุ่มเทเต็มกำลังความสามารถ แต่หากผู้ถูกประเมินมีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานในทางลบ ก็จะทำให้เกิดภาวะไม่พึงพอใจในงานเป็นเหตุให้ผลงานและการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง และอาจมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์จะเป็นปัญหาในการทำงาน เช่น การมาทำงานสาย การขาดงาน การเฉื่อยชาต่อการทำงาน หรืออาจถึงขั้นลาออกจากการทำงาน ผลของความไม่พึงพอใจในงานจึงทำให้ประสิทธิภาพขององค์การต่ำลง (รัชดา อุคตมวิทิต, 2540)

คณะอักษรศาสตร์เป็นหน่วยงานหนึ่งภายใต้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งมีสถานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ มีวิสัยทัศน์เป็นผู้นำการสร้างสรรคองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จที่จะนำองค์การไปสู่สมรรถนะสูง คือ บุคลากรสายสนับสนุนที่ต้องมีความพร้อมเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรกลุ่มสายปฏิบัติการ ซึ่งเป็นบุคลากรที่รับนโยบายการบริหารจากคณะผู้บริหารตามยุทธศาสตร์และภารกิจ รวมทั้งต้องดำเนินงานและเชื่อมต่อการปฏิบัติงานระหว่างคณะและหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น ความเข้าใจอย่างถูกต้องและถ่องแท้ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนงานของบุคลากรสายปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพตอบรับกับยุทธศาสตร์ของคณะฯ และมหาวิทยาลัย

จากความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินการปฏิบัติงานระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยเลือกศึกษาที่คณะอักษรศาสตร์ ว่าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานต่าง ๆ มีการรับรู้ในเรื่องดังกล่าว

เป็นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจและหาแนวทางที่จะสื่อสารการรับรู้ให้เพิ่มมากขึ้น เมื่อบุคลากรรับรู้และมีความเข้าใจในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยมากขึ้น จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชา และตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ทั้งในระดับคณะและมหาวิทยาลัยต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1) การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร

2) การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับการรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนี้ในเรื่องเดียวกันมากน้อยเพียงใด

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร

2) เพื่อศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับการรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนี้ในเรื่องเดียวกันมากน้อยเพียงใด

#### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย การศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยระดับผู้บริหารและบุคลากรสายปฏิบัติการ ส่วนกลุ่มตัวอย่างเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

(1) กลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน

(2) ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ 1 คน คณะอักษรศาสตร์ จำนวน 1 คน

(3) กลุ่มผู้บังคับบัญชาที่ใช้งานระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะอักษรศาสตร์ จำนวน 3 คน

(4) กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะอักษรศาสตร์ จำนวน 9 คน

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ประกอบด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ระหว่างเดือนสิงหาคม - พฤศจิกายน 2564

#### 1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

**การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมิน** หมายถึง ผู้รับการประเมินแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับ ความรู้สึกนึกคิด ความเข้าใจของบุคลากร โดยอาศัยประสบการณ์เดิมหรือความรู้เดิมที่มีอยู่แล้วในเรื่องเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**มาตรฐานการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความรู้ ทักษะคุณลักษณะด้านต่างๆที่พึงประสงค์ที่หน่วยงานคาดหวังให้เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีและใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่งานของตน

**เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง ข้อกำหนดเรื่องปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำในหน้าที่งานที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกำหนด 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 5 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากและสมบูรณ์  
แบบ

ระดับ 4 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 3 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดทุกประการ

ระดับ 2 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย อยู่ใน  
ระดับที่พอรับได้

ระดับ 1 ปริมาณและคุณภาพของงาน ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด มีผลกระทบต่อ  
การปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน

**ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง กรอบการประเมินผลงานตามมาตรฐาน  
ประจำตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งแยกประเภทของงานออกเป็น 5  
มิติ ได้แก่ งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาดตนเอง งานยุทธศาสตร์ และงานอื่น ๆ ที่  
ได้รับมอบหมาย โดยเป็นเนื้องานที่ปรากฏในข้อตกลงภาระงานของผู้รับการประเมิน

**มาตรฐาน** หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินระดับความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับ

**ผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง บุคลากรสามารถทำงานได้ทันตามเวลาที่กำหนดแล้วเสร็จ มีผล  
การปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ผลการทำงานไม่ถูก  
ติกลับมาให้ต้องแก้ไขบ่อยครั้ง และไม่ถูกติดตามทวงถามอยู่เสมอ มีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์  
เรียบร้อย ผลงานมีคุณภาพดีต่อเนื่อง รวมถึงได้รับคำชื่นชมจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลการ  
ปฏิบัติงานนั้นอยู่เสมอ

**การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี** หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผลการ  
ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการในการวัดผลปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำ  
ผลมาพิจารณาการทดลองการปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือน การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ การเปลี่ยน  
สัญญาปฏิบัติงาน และการต่อสัญญาปฏิบัติงาน หรือเพื่อประโยชน์อื่นใดในการบริหารงานบุคคล

**พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ** หมายถึง บุคคลที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงาน  
มหาวิทยาลัยระดับ P7 ที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานรวมถึงข้าราชการชำนาญการ และ  
เปลี่ยนสถานภาพเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ที่  
ปฏิบัติงานภายใต้คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 เพื่อเสนอแนะนโยบายเพื่อการพัฒนาแนวทางการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้เพิ่มความ  
เข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงาน  
มหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.6.2 เพื่อให้คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้นำข้อมูลไปปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีต่อการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงาน มหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความเข้าใจที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.6.3 คณะหรือหน่วยงานอื่นในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่มีลักษณะการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงาน ใกล้เคียงกับคณะอักษรศาสตร์ สามารถนำข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ได้





## บทที่ 2

### ประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การประมวลเอกสารเพื่อทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เภณท์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ : กรณีศึกษา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ช่องว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- 2.4 การบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ
- 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้

##### 2.2.1 ความหมายของการรับรู้ (Perception)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการรับรู้ ดังต่อไปนี้

แสงเดือน ทวีสิน (2545) ได้ให้ความหมาย การรับรู้ หมายถึง การที่มนุษย์นำข้อมูลที่ได้จากความรู้สึกสัมผัส (Sensation) ซึ่งเป็นข้อมูลดิบ (Raw Data) จากระบบประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ทางสมองแล้วแปรข้อมูลที่ได้เป็นสิ่งหนึ่งซึ่งมีความหมายนำไปสู่การเรียนรู้ได้

วชิระ ชินหนองจอก (2555) ได้กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การรู้สึกถึงสัมผัส (Sensation) ที่ได้รับการตีความให้เกิดความหมายในสัมผัสนั้น ๆ แล้ว การเกิดแห่งการเรียนรู้คือ เมื่อรู้สึกหรือรู้ถึง ความหมายของการสัมผัสนั้นที่ผ่านกระบวนการตีความมาแล้ว การรับรู้จึงเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ ทำให้เกิดทัศนคติที่มีต่อการรับรู้ หล่อหลอมเป็นความคิดรวบยอดของเราแล้วมีปฏิกิริยาตอบสนอง (Response) อย่างหนึ่งอย่างใดต่อสิ่งเร้าตามที่รับรู้เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แสดงว่า การเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้วประเมินผลที่เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้

Arthur L. Blumenthal (1977) ได้กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง เป็นกระบวนการทางธรรมชาติทางด้านจิตใจของบุคคลในการเรียนรู้ การใช้ความรู้ที่นั้นซึ่งมีการกระบวนการย่อยในการรับรู้ เช่น การคิด การจำ การรับ และสิ่งเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถทางด้านร่างกายและจิตใจของแต่ละบุคคล

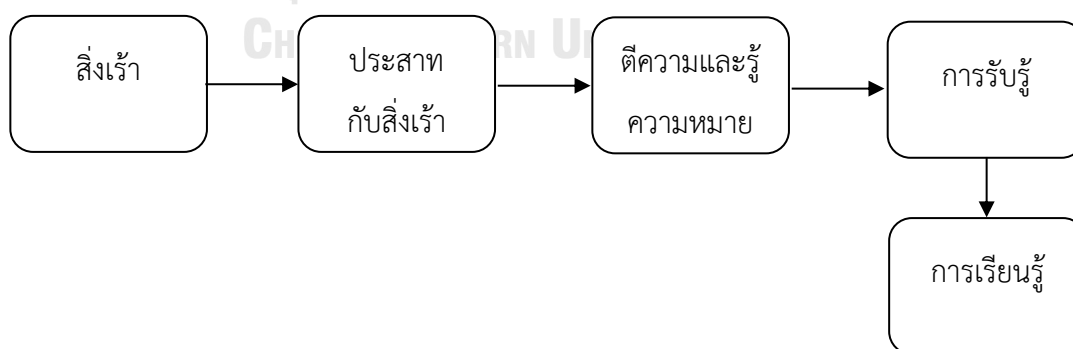
Peter J. Hampson and Peter E. Morris (1996) ได้กล่าวว่า การรับรู้ของมนุษย์เป็นระบบที่มีความซับซ้อนมีความเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของร่างกาย จิตใจ การรับรู้มีความเชื่อมโยงกับระบบประสาททั้ง 5 ได้แก่ การได้กลิ่น การชิม การมองเห็น การได้ยิน และการสัมผัส ทั้งนี้ระบบการรับรู้ยังทำงานเชื่อมโยงกับระบบความจำของมนุษย์อีกด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การรับรู้ คือ กระบวนการทำงานตามธรรมชาติทางร่างกาย และจิตใจของบุคคลที่รับสิ่งต่าง ๆ เข้ามา โดยการแปลความหมายหรือการตีความหมายสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมาจากประสาทสัมผัส การที่บุคคลจะสามารถรับรู้และแสดงการรับรู้ออกมาได้เป็นอย่างดีนั้นจะต้องอาศัยสิ่งเร้า การสัมผัส การตีความหมายจากการสัมผัส และประสบการณ์เดิมซึ่งระบบการรับรู้จะต้องทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบออกมาเป็นความรู้และความเข้าใจ และนำความรู้ความเข้าใจหรือสิ่งที่ได้จากการรับรู้ไปใช้ให้ก่อเกิดประโยชน์

### 2.2.2 ความสำคัญของการรับรู้

กันยา สุวรรณแสง (2544) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของการรับรู้เป็นการรับรู้ที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยการรับรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้ หากไม่มีการรับรู้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้และการเรียนรู้จะมีผลต่อการรับรู้ครั้งใหม่ เนื่องจากความรู้เดิมจะช่วยแปลความหมายให้ทราบว่าเป็นอะไร

การรับรู้มีความสำคัญต่อเจตคติ อารมณ์ และแนวโน้มของพฤติกรรม เมื่อรับรู้แล้วย่อมเกิดความรู้สึก เกิดอารมณ์ พัฒนมาเป็นเจตคติแล้วพฤติกรรมก็จะตามมาในที่สุด ดังนั้นมนุษย์เมื่อเกิดการรับรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้วจะตีความหมายและส่งผลกระทบต่อไปยังอารมณ์ ความรู้สึกก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้นในแต่ละบุคคลซึ่งจะแตกต่างกันออกไป ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละครั้งก็มีผลต่อการรับรู้ในครั้งต่อไปเสมอ



ภาพที่ 2.1 แสดงกระบวนการรับรู้

### 2.2.3 กระบวนการของการรับรู้

กระบวนการ (Process) ของการรับรู้เป็นกระบวนการที่คาบเกี่ยวกันมีความเชื่อมโยงกันของแต่ละกิจกรรมของมนุษย์อย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ เช่น การคิด การรู้สึก (Sensing) ความจำ (Memory) การเรียนรู้ (Learning) และการตัดสินใจ (Decision making) กระบวนการในการรับรู้จึงเกิดขึ้นเป็นลำดับ ดังนี้ 1) การรู้สึกหรือสัมผัส (Sensing) เมื่อมีสิ่งเร้าเข้ามากระทบทำให้เกิดสัมผัสและเมื่อเกิดสัมผัสธรรมชาติของบุคคลจะมีอาการแปล 2) การแปลหรือถอดความ (Decoding) คือ เจตนาที่จะแปลความหมายจากการสัมผัสนั้น การแปลสัมผัสเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสมองและทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ตามมาจากการรับรู้ ดังนั้น ลำดับขั้นของกระบวนการในการรับรู้จะเป็นไปตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 มีสิ่งเร้า (Stimulus) มากระทบอวัยวะสัมผัสของอินทรีย์

ขั้นที่ 2 กระแสประสาทสัมผัสวิ่งไปยังระบบประสาทส่วนกลาง ซึ่งมีศูนย์กลางอยู่ที่สมองเพื่อสั่งการ การรับรู้ (Perception) เกิดขึ้นตรงนี้

ขั้นที่ 3 สมองแปลความหมายออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจ โดยอาศัยความรู้เดิม ประสบการณ์เดิม ความจำ ทักษะคิด เจตคติ ความต้องการ ปทัสถาน บุคลิกภาพ เซาว์ปัญญา และบุคลิกภาพ ทำให้เกิดการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่งแสดงออกมา เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่าเกิดการรับรู้ขึ้นแล้ว

### 2.2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

กันยา สุวรรณแสง (2544) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการรับรู้ไว้ว่า สิ่งเร้าแบบเดียวกัน อาจจะทำให้บุคคลสามารถรับรู้แตกต่างกันได้ การที่มนุษย์สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการและการที่จะรับรู้ได้ดีมากหรือน้อยเพียงใดจะขึ้นอยู่กับสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ อย่างเช่น ประสบการณ์ การศึกษา และวัฒนธรรม ดังนั้น การที่บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งเร้าใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

(1) อิทธิพลที่มาจากภายนอก ได้แก่ ความเข้มและขนาดของสิ่งเร้า (Intensively and size) การกระทำซ้ำ ๆ (Repetition) สิ่งตรงกันข้าม (Contrast) การเคลื่อนไหว (Movement)

(2) อิทธิพลที่มีจากภายใน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) การคาดหวัง (Expectancy) ความสนใจ อารมณ์ ความคิดและจินตนาการ ความรู้สึกต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

(2.1) ลักษณะของผู้รับรู้ การที่บุคคลจะรับรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งก่อนหรือหลังได้มาก หรือน้อยเพียงใดนั้น สามารถแบ่งย่อยออกเป็น 2 ด้าน คือ

(2.1.1) ด้านกายภาพ หมายถึง อวัยวะสัมผัสในร่างกาย เช่น ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง ของผู้รับรู้ที่ใช้ในการรับสัมผัสจากสิ่งเร้า ความสมบูรณ์ของอวัยวะในร่างกายจะช่วยทำให้รับรู้ได้ดี การรับรู้บางอย่างเกิดจากอวัยวะสัมผัส 2 ชนิดทำงานร่วมกัน หากมีการทำงานของอวัยวะสัมผัสหลากหลายช่องทาง การรับรู้ในเวลาเดียวกันอาจทำให้การรับรู้มีประสิทธิภาพลดลง อวัยวะที่ทำหน้าที่สัมผัสสิ่งเร้าต่าง ๆ แล้วยังมีอวัยวะที่ทำหน้าที่ในการตีความ การแปลความหมายคือระบบประสาทและสมองที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงข้อมูลจากสิ่งเร้าบวกกับประสบการณ์ ความคิดเดิมซึ่งระบบการรับรู้จะต้องทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบจนเกิดการรับรู้

(2.1.2) ด้านจิตวิทยา ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาของคนที่ส่งผลต่อการรับรู้ของผู้รับรู้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ จิตวิทยาของแต่ละคนจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติ หรืออาจจะมาจากการฝึกฝนของแต่ละบุคคล เช่น ความจำ อารมณ์ ความพร้อม สติปัญญา การสังเกตพิจารณา ความสนใจ ความตั้งใจ ทักษะค่านิยม วัฒนธรรม ประสบการณ์เดิม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นผลจากการเรียนรู้เดิมและประสบการณ์เดิม

นอกจากปัจจัยสำคัญดังกล่าวแล้วยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้อีก ได้แก่ สมรรถภาพของอวัยวะสัมผัส ความสามารถของสมอง และประสาทสัมผัสที่จะได้รับ เลือกจัดหมวดหมู่และตอบสนองรวมทั้งขนาดและชนิดของสิ่งเร้า เช่น บุคคลจะรับรู้จะรับรู้สิ่งเร้าได้ดีและรวดเร็ว ถ้าสิ่งเร้านั้นมีความเข้มมาก ขนาดของสิ่งเร้านั้นใหญ่มากและสะอาดตา โดยเฉพาะสิ่งเร้าใหม่ ๆ ที่เราไม่คุ้นเคย บุคคลจะใส่ใจและเกิดจากการรับรู้ หากพบว่าความแตกต่างกันของสิ่งเร้าที่เกิดขึ้น และสิ่งเร้านั้นเกิดขึ้นซ้ำ ๆ และมีการเคลื่อนไหวบุคคลจะรับรู้ต่อสิ่งเร้านั้นได้ดีและรวดเร็ว

(2.2) ลักษณะของสิ่งเร้า ลักษณะของสิ่งเร้านั้นจะมีอิทธิพลต่อการที่บุคคลจะเลือกรับรู้ของผู้รับ สิ่งใดก่อนหรือหลัง มากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าลักษณะที่ช่วยดึงดูดความสนใจ และความตั้งใจมากน้อยเพียงใด มีรายละเอียดดังนี้

(2.2.1) ความเข้มข้นหรือความหนักเบาของสิ่งเร้า ความเข้มข้นและความชัดเจน มีผลต่อการดึงดูดการรับรู้ของบุคคล เช่น ความดังของเสียง สัมผัสทางผิวหนังอย่างหนัก กลิ่นฉุน และความชัดเจนของเนื้อหาที่ต้องมีความชัดเจน

(2.2.2) ความเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่มีความเคลื่อนไหวหรือมีการเปลี่ยนแปลงจะสามารถดึงดูดความสนใจได้มากกว่าสิ่งเร้าที่หยุดอยู่นิ่ง เช่น คนจะให้ความสนใจกับภาพเคลื่อนไหวมากกว่าภาพที่นิ่งธรรมดา

(2.2.3) การซ้ำของสิ่งเร้า การกระทำซ้ำ ๆ ของสิ่งเร้าจะสามารถดึงดูดและเรียกร้องให้คนรับรู้สิ่งนั้นได้มากกว่าการเกิดขึ้นของสิ่งเร้าเพียงครั้งเดียว

(2.2.4) ขนาดของสิ่งเร้า ลักษณะขนาดของสิ่งเร้าส่งผลต่อระดับการรับรู้ของคน หากมีขนาดใหญ่ และอาณาเขตที่มากกว่าจะสามารถเรียกความสนใจในการรับรู้ได้มากกว่า เช่น ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่จะทำให้คนสามารถมองเห็นได้ง่ายและมีความชัดเจนกว่าป้ายที่มีขนาดเล็กกว่า

(2.2.5) ความแปลกใหม่หรือความแตกต่างของสิ่งเร้า สิ่งเร้าที่โดดเด่นและมีความแตกต่างในสิ่งที่ปกติและธรรมดาจะทำให้การสื่อสารระหว่างกันได้ง่ายกว่า เนื่องจากบุคคลจะมีความสนใจมองสิ่งที่ประหลาด หรือแตกต่างจากสิ่งอื่นก่อนเป็นอันดับแรก

(2.2.6) ความคงทนของสิ่งเร้า ระยะเวลาที่สิ่งเร้ามากระทบกับอวัยวะสัมผัสมีผลต่อคุณภาพในการรับรู้ของคน เช่น การติดป้ายสูตรคุณในห้องเรียนเพื่อให้นักเรียนเห็นทุกวันเป็นระยะเวลายาวนานทำให้นักเรียนรับรู้และซึมซับได้มากกว่า

(2.2.7) ลักษณะอื่น ๆ ทางกายภาพของสิ่งเร้า ลักษณะอื่นๆ ที่เป็นรายละเอียดซึ่งช่วยเสริมในการดึงดูดการรับรู้ของบุคคลได้ เช่น ลักษณะของการตัดกันของภาพเพื่อทำให้เนื้อหานั้นดูมีความโดดเด่น หรือสีที่จะช่วยเสริมสิ่งเร้าเรื่องการดึงดูดทางสายตา

ในภาพรวมกล่าวโดยสรุปแล้ว ตามแนวความคิดการรับรู้แสดงให้เห็นว่า การรับรู้เป็นพฤติกรรมทางธรรมชาติของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการตีความ การแปลความ ความคิด ความรู้ความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา และมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่นั้นมีอิทธิพล หรือผลกระทบต่อตัวบุคคลที่แตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้ซึ่งในการรับรู้มีเงื่อนไขมาจาก 2 แหล่งคือ 1) โดยผู้รับรู้เองทางด้านสมรรถนะของอวัยวะทางร่างกายในการรับรู้และประสิทธิภาพของการแปลความและการตีความที่มาจากความสามารถด้านสติปัญญา ความรู้ดั้งเดิม ประสบการณ์ ค่านิยม รวมทั้งทัศนคติของแต่ละบุคคล 2) จากสิ่งเร้า ลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งเร้าที่ทำให้มีผลที่แตกต่างต่อการรับรู้ของคน เช่น ความชัดเจน การเคลื่อนไหว และการเกิดซ้ำ

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญเช่นเดียวกับการศึกษาและการฝึกอบรม เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทุกประเภท และเป็นเครื่องมือชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความสามารถของบุคลากร และความคาดหวังขององค์กร ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้และเกิดความเข้าใจอย่างละเอียดในฐานะเครื่องมือเพื่อใช้ในการพัฒนาคุณค่าของบุคลากรในองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยขอเสนอในประเด็นที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ ความหมาย วัตถุประสงค์ ความสำคัญและประโยชน์ของการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สภาพและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2552) (อ้างถึงใน จุฬารุท กระเทก, 2556)

### 2.2.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาค้นคว้านิยามความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเอาไว้มากมายในภาษาอังกฤษ เช่น David L. Devries et al. (1981) Mathis and Jackson (2000) Marion S. Kellogg (1965) Hunt, Nigel, (1997) และภาษาไทย เช่น อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2552) เรืองศักดิ์ ปานเจริญ (2538) วีระวัฒน์ ปณินตามัย (2541) ผุสดี รมมาคม (2551) ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546)

David L. Devries et al. (1981) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่องค์การใช้วัดผล และประเมินพฤติกรรมของพนักงานในองค์การแต่ละคน เป็นการวัด หรือการประเมินผลงาน และผลสัมฤทธิ์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยทั่วไปการประเมินผลจะทำเป็นแบบรายปี ผู้ประเมินคือ ผู้จัดการ หรือหัวหน้าโดยตรงของพนักงาน และผลการประเมินจะถูกนำไปใช้กับการตัดสินใจในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ เช่น การเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน อันจะส่งผลต่อพนักงานแต่ละบุคคล (อ้างถึงใน สลิลลา มารยาท, 2560)

Mathis and Jackson (2000) ได้นิยามความหมายของการประเมินผลปฏิบัติงานว่า กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ดีเพียงใด โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และการสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ

Marion S. Kellogg (1965) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ งานของผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญในการตัดสินใจเชิงอัตวิสัยต่อคุณค่าในความสามารถของบุคลากรแต่ละคนมี หากมีวัตถุประสงค์ในการประเมินที่มีความชัดเจน และตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง สมบูรณ์ และเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จะทำให้มีแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้บริหาร อันจะทำให้ผู้ได้รับการประเมินผลมีความเชื่อถือ และยอมรับกับผลการประเมินนั้นด้วย

Nigel Hunt (1997) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอยู่บนของการสนทนา การสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง ซึ่งเกิดการสื่อสารระหว่างองค์การคือ ผู้บริหารที่ทำการประเมิน และผู้รับการประเมินผลเป็นรายบุคคลที่จะร่วมกันสร้างระบบการประเมินผลในอนาคต การประเมินผลมีความหมายที่กว้าง และครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่มีความหลากหลายจากวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ในการประเมินผล และใช้เป็นเครื่องมือตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกิจกรรมที่มีความต่อเนื่อง โดยจะต้องอาศัยการสื่อสารในทุก ๆ วันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

สำหรับนักวิชาการไทย ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้  
 อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2552) (อ้างถึงใน จุฬารุท กระทบ, 2556) ให้ความหมาย  
 ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระหว่างบุคคลที่ปรากฏกับ  
 มาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ โดยอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ในฐานะ  
 ผู้วางมาตรฐาน กับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบ  
 ปริมาณงานและคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ใน  
 การให้รางวัล หรือการลงโทษ ตลอดจนในการพัฒนาบุคลากรต่อไปในอนาคต

นภดล รมโพธิ์ และมนวิกา ผดุงสิทธิ์ (2552) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น  
 2 คำ คือ การประเมินผล และการปฏิบัติงาน คำว่า การประเมินผล หมายถึง เป็นการกระทำเพื่อ  
 เทียบเคียงจำนวน ขนาด หรือขอบเขตหน่วยมาตรฐานที่ใช้ในการเทียบเคียง รวมทั้งวัตถุประสงค์  
 ข้อมูลที่ต้องการวิธีการที่ใช้ในการคำนวณ ส่วนคำว่า การปฏิบัติงาน หรือผลการปฏิบัติงานได้ หมายถึง  
 ผลลัพธ์ (outputs) หรือการกระทำที่สามารถทำได้จนประสบความสำเร็จโดยใช้ตัวเลขในการวัด หรือ  
 ความรู้สึกที่สื่อสารได้ เมื่อรวมค่าทั้งสองเข้าด้วยกันแล้วจะหมายถึง การใช้มาตรฐานหรือตัวชี้วัดในเชิง  
 ปริมาณเพื่อเป็นตัวช่วยในการตัดสินใจว่าองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้  
 หรือไม่

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance  
 Evaluation) คือ กระบวนการที่ดำเนินไปด้วยความต่อเนื่องในการประเมินผล และการบริหาร  
 พฤติกรรม (Behavior) และได้ผลลัพธ์ (Outcome) จากการปฏิบัติงานของบุคลากร

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
 (Performance Appraisal) หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อ  
 การปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้  
 ในเชิงปริมาณ และคุณภาพ เพื่อที่จะได้ตัดสินใจในการดำเนินการทางการบริหารในขั้นต่อไปได้อย่าง  
 ถูกต้อง และเหมาะสม

วีระวัฒน์ ปณิตามัย (2541) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตีความ  
 ผลการวัดการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลเพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการ  
 ปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน

พยอม วงศ์สารศรี (2541) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็น  
 กระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัย และการตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบ และมีเกณฑ์ โดยอาศัย  
 ความยุติธรรมไม่ลำเอียงหรือมีอคติ

เรื่องศักดิ์ ปานเจริญ (2538) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อตรวจสอบหาจุดอ่อน และการนำเอาจุดอ่อนมากำหนดเป็นแผนเพื่อเอาชนะจุดอ่อนนั้น

ในทัศนะของผู้เขียนสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ใช้ในการตรวจสอบ ควบคุม และติดตามความคืบหน้าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ภายใต้การสังเกต การจดบันทึก ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ มีมาตรฐานแบบเดียวกัน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจให้ความดีความชอบ การจ่ายค่าตอบแทน การลงโทษ การเลื่อนตำแหน่ง การหาจุดอ่อนเพื่อการพัฒนา และการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 2.2.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลงาน (Results) และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน (Contributions) ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกตและการจดบันทึกโดยหัวหน้างาน บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานเดียวกัน มีกฎเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและองค์กรทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่า มีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีความถนัดในด้านใดบ้าง สามารถนำข้อมูลดังกล่าวเป็นแนวทางในการวางแผนและปรับปรุงงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานให้ดีขึ้น และใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลต่าง ๆ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้งโยกย้าย การพัฒนาบุคคล และอื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูงสุด และผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจสูงสุดควบคู่ไปด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องมือหรือวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการบริหารงานของหน่วยงาน (พรพิมล สุวรรณิก, 2533)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อบุคลากร ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้

(1) ความสำคัญต่อบุคลากร ย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้บุคลากรทราบ ก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่



มีการประเมินผลบุคลากรที่ก็จะไม่ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ปฏิบัติได้ที่อยู่แล้ว และส่วนใดที่ควรจะต้องพัฒนาปรับปรุง แก้ไข บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่อยู่แล้ว ก็ควรได้รับการส่งเสริมให้มีการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

(2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่จึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าบุคลากรมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์การมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์การยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

(3) ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีประโยชน์ต่อการบริหารงานดังกล่าวมา การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของบุคลากร ผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

### 2.2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกองค์การทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน หรือสถานศึกษาต่าง ๆ จะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน โดยวัตถุประสงค์อาจมีรายละเอียดที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของหน่วยงาน แต่จะมีวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน คือ การที่จะนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดความในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะทราบว่าหน่วยงาน หรือสถานศึกษานั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่นั้นสามารถพิจารณาข้อมูลได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานไว้หลายแง่มุม ที่มีความเหมือน และแตกต่างกันไป ดังนี้

Henderson (1984) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้มีดังนี้

- (1) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน

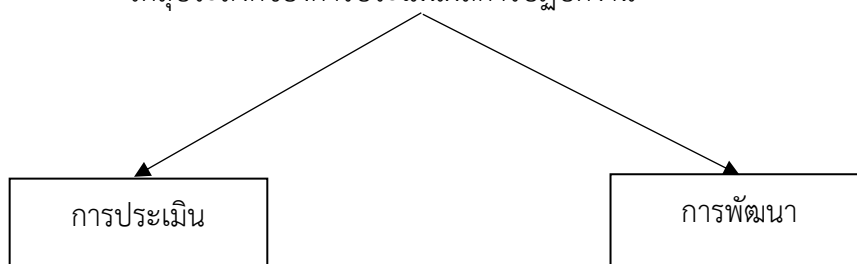
- (2) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- (3) การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม
- (4) การตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน
- (5) การวางแผนกำลังคนขององค์การ
- (6) การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร

Nigel Hunt (1997) ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจน ซึ่งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องรับรู้ และทำความเข้าใจให้ตรงกันเสียก่อนที่จะเริ่มการปฏิบัติงาน ที่จะได้รับการประเมินต่อไปในอนาคต ผู้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เนื่องจากความเข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ถูกต้องตรงกันจะส่งผลต่อการยอมรับของผลการประเมิน Hunt ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 หัวข้อใหญ่ ๆ คือ 1) เพื่อเพิ่มศักยภาพสำหรับองค์การ 2) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานสำหรับตัวบุคลากร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี วัตถุประสงค์ทั้งสองข้อที่กล่าวมาต้องไม่ขัดแย้งกัน และต้องมีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

William S. Swan with Phillip Margulies (1991) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปีที่มีการประเมินซึ่งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานควรมีบทบาท และหน้าที่ในการตั้งเป้าหมายของวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือหากผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายร่วมกันกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานก็ควรได้รับทราบข้อมูล และให้การยอมรับวัตถุประสงค์นั้น ๆ ด้วยความถูกต้อง และชัดเจน ในมุมมองของ Swan วัตถุประสงค์หลักของการประเมินผลต้องสะท้อนต่อวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการประเมินผลจะต้องเป็นประโยชน์ต่อความสามารถ และความสำเร็จในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เป็นอันดับแรก

มุสตี รุมาคม (2551) กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญสองประการของการประเมินการปฏิบัติงาน คือ วัตถุประสงค์ด้านการประเมินและวัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน



- การตัดสินใจเรื่องค่าตอบแทน
- การตัดสินใจเรื่องเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง
- การประเมินระบบการคัดเลือก
- การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคต
- การระบุความต้องการการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน

ภาพที่ 2.2 แสดงวัตถุประสงค์ด้านการประเมินและด้านการพัฒนาในการประเมินการปฏิบัติงาน  
ที่มา (อ้างถึงในจุฬารุท กระทบ, 2556)

ปราชญา กล้าผจญ และพอลดา บุตรสุขวิชฌ์ (2550) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

(2) เพื่อการพัฒนาบุคลากรผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อด้อย

ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายโดยผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมทักษะที่จำเป็นต่องานที่ต้องปฏิบัติงาน

(3) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นที่ไปด้วยเสมอภาคและเป็นธรรม

(5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พิจารณาได้ว่า การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานนั้น สามารถกระทำได้อย่างเหมาะสมเพียงไร โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบ และความเห็นของผู้สัมภาษณ์และสามารถช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประเภทใด (training needs) ได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กร นโยบายขององค์กรและผู้บังคับบัญชาซึ่งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะต้องมีการรับรู้ ความเข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินเสียก่อน เพื่อให้เกิดความชัดเจน และเกิดการยอมรับของวัตถุประสงค์นั้น ๆ โดยนำผลการประเมินไปใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจ คือ 1) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในระบบการบริหารงานบุคคลในการคัดเลือกบุคลากร 2) เพื่อใช้เป็นข้อมูลเรื่องการพัฒนาความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน ค่าตอบแทน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และการให้พินิจสภาพ 3) เพื่อใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับต่อผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบจุดด้อยและข้อบกพร่อง วิธีการทำงาน เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนอัตรากำลังคนขององค์กรในอนาคต

## 2.2.4 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลักคิดและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผู้เชี่ยวชาญ และนักวิชาการได้เสนอแนะ และนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวิธีการ ข้อดี และข้อด้อยที่แตกต่างกันออกไป โดยแบ่งเป็นวิธีการต่าง ๆ ได้ดังนี้ (อ้างถึงในสาลิตา มารยาท, 2560)

2.2.4.1 วิธีการกำหนดคะแนนเป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดย Landy and Farr เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ หรือคะแนนที่กำหนด วิธีที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่

(1) วิธีการประเมินตามมาตราส่วนหรือขีดขนาด (Graphic Rating Scales) วิธีนี้เป็นวิธีดั้งเดิมที่ยังใช้กันอยู่มาก เป็นการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนมาตราส่วน โดยนำผลการพิจารณาไปใส่ในมาตรวัดต่าง ๆ ในการใช้บันทึกผลการพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับใดจากน้อยไปมาก ระดับของคะแนนจะเรียงเป็นตัวเลข เช่น 1 2 3 4 5 หรือการใช้คำวิเศษณ์ เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ต้องปรับปรุง หัวข้อที่ใช้ในการประเมินต้องเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพของงาน คุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่องาน สิ่งที่เป็นปัญหาของวิธีนี้คือ เกณฑ์ที่ใช้ยังไม่มีมาตรฐานและความชัดเจนมากพอ และการใช้ลักษณะนิสัยเป็นเกณฑ์ในการประเมินนั้น ยังไม่มีมาตรฐานในการพิจารณาตัดสินที่เหมาะสมดี เนื่องจากเป็นการใช้ความพึงพอใจหรือประสบการณ์ของผู้ประเมินในการตัดสิน

- ข้อดี คือ
- ผู้ประเมินมีความสะดวก
  - คะแนนเป็นปริมาณที่เห็นได้อย่างชัดเจน
  - สามารถใช้กับงานได้หลากหลาย
  - ค่าใช้จ่ายในการออกแบบประเมินไม่สูง

ข้อเสีย คือ

- การกำหนดเกณฑ์กลาง ๆ ทำให้การประเมินไม่ตอบสนองตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน

- น้ำหนักของเกณฑ์ทุกเกณฑ์เท่ากันซึ่งต่างจากความเป็นจริง เช่น คนขายของเก่ง แต่เกณฑ์อื่นแย่ หรือบางคนเรื่องอื่นทำได้ดี แต่ไม่ได้สำคัญไม่ส่งผลต่อองค์การมากนัก

- ปัญหาการตีความพฤติกรรมหรือผลงานเป็นตัวเลข

(2) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS) เป็นวิธีการที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการประเมินตามมาตราส่วนให้มีความชัดเจนมากขึ้น โดยการให้คำจำกัดความเกณฑ์พฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากขึ้น และใช้ตัวอย่างพฤติกรรมแทนการใช้ตัวเลขหรือคำวิเศษณ์ ลดการใช้อคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้คะแนนต่อพฤติกรรมที่ชัดเจน แต่ในภายหลังผลการศึกษาก็ไม่สามารถพิสูจน์ได้ว่า การให้คำจำกัดความเกณฑ์พฤติกรรมในการทำงานจะทำให้การประเมินถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

ข้อดี คือ

- พฤติกรรมที่ประเมินเป็นพฤติกรรมจริง
- นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อื่นได้ดี
- ลดอคติจากการประเมิน
- ช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับ

ข้อจำกัด คือ

- การสร้างทำได้ยาก
- ค่าใช้จ่ายสูง
- แต่ละงานจะต้องมีแบบประเมินตนเอง

(3) วิธีการประเมินโดยอาศัยมาตรฐานหลายอย่างผสมกัน (Mixed Standards Scales, MSS) เป็นวิธีการที่มีความคล้ายกับการประเมินแบบ BARS โดยใช้คำจำกัดความของตัวอย่างพฤติกรรมเป็นเกณฑ์เช่นกัน แต่แตกต่างกันที่แบบ MSS นั้นมีการจัดลำดับคำจำกัดความดังกล่าวผสมผสานกัน และไม่เป็นการรวมกันแบบฟอร์มการประเมินเพื่อไม่ให้ผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินทราบว่าหัวข้อของคำจำกัดความแต่ละข้อเป็นการวัดมิติของงานในด้านใด หรือจะสามารถแปลงคะแนนออกมาได้อย่างไร ซึ่งเป็นการป้องกันการเกิดอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อเสียคือไม่สามารถอธิบายรายละเอียดของการประเมิน หรือคะแนนที่ได้อย่างชัดเจน และจะมีผลต่อเนื่องไปยังขั้นตอนการแจ้ง หรืออธิบายผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบ

(4) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้รับจากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scales, BOS) วิธีนี้พัฒนามาจากวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) เนื่องจากวิธีการประเมินแบบ BARS มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์ที่สำคัญที่นำมาทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด ข้อความบางส่วนไม่ได้

นำมาใช้ประโยชน์ผู้ประเมินไม่สามารถหาข้อความในการประเมินที่มีความสอดคล้องกับพฤติกรรม การทำงานของผู้รับการประเมิน หรือการสังเกตจากเหตุการณ์ ไม่สามารถนำมาอธิบายให้ชัดเจนได้ จึงมีการพัฒนาวิธีโดยอาศัยมาตราส่วนโดยวิธี BOS นี้ขึ้น ซึ่งสามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ สำคัญได้อย่างชัดเจนจะใช้การนับจำนวนความถี่ของพฤติกรรมที่พนักงานกระทำออกมาในขณะที่ ปฏิบัติงานเป็นระดับต่าง ๆ เช่น บ่อยมาก บ่อย บางครั้ง แทบจะไม่ ไม่เคย ซึ่งต้องอาศัยการสังเกต พฤติกรรมจากผู้ประเมินเป็นหลัก

วิธีการประเมินดังกล่าวเป็นวิธีการประเมินที่มีความพยายามที่จะทำให้ระบบการ ประเมินมีระเบียบแบบแผน ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้ระดับเป็นมาตรวัด และการกำหนดเกณฑ์การ ให้คะแนนที่มีค่าน้ำหนักแตกต่างกันไป ถึงแม้ว่าจะมีระดับการวัดผลเป็นเกณฑ์ให้มีความ ชัดเจน แต่ยังคงมีการวิจารณ์ในเรื่องของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเลือกว่าจะให้พนักงานคนใด คะแนนเท่าไรก็ได้ถือเป็นช่องโหว่อย่างหนึ่งของการประเมินเช่นนี้

2.2.4.2 นอกจากนี้แล้ววิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป ยังมีการแบ่งวิธีการ ออกเป็น 2 ประเภท โดยใช้เกณฑ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) การประเมินเชิงภววิสัย (Objective Measurement) ผลการปฏิบัติงานจะ ถูกประเมิน โดยใช้เกณฑ์ทางด้านปริมาณเป็นตัววัด รูปแบบที่นิยมใช้มี 6 แบบ ดังนี้

(1.1) ข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data) เป็นการประเมินโดยใช้ข้อมูล ส่วนบุคคลของผู้รับการประเมินมาพิจารณา เช่น ประวัติการลาป่วยหรือพักผ่อน การขาดงาน การถูก ลงโทษ ในการใช้วิธีเช่นนี้จะได้ผลดีก็ต่อเมื่อสามารถอธิบายความเกี่ยวข้องสิ่งที่จะประเมินกับ ประสิทธิภาพของงานได้ ปัญหาคือ ข้อมูลเหล่านี้อาจไม่สอดคล้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จริง กล่าวคือ การที่พนักงานลาป่วยไม่ได้เป็นข้อบ่งชี้ว่าบุคลากรคนนั้นไม่มีประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน

(1.2) การประเมินจากผลผลิต (Productive Measure) เป็นการประเมิน โดยใช้เกณฑ์ทางปริมาณเพื่อนำมาวัดจำนวนผลผลิตของงานที่ผลิตได้ หรือผลิตภัณท์ที่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถผลิตได้ในระยะเวลาหนึ่ง แต่การประเมินด้วยวิธีนี้จะได้ผลดีเมื่อเป็นการนับจำนวนงาน หรือ ผลิตภัณท์ที่เป็นประเภทเดียวกันซ้ำ ๆ ทำให้การประเมินมีมาตรฐานแบบเดียวกัน ซึ่งในการ ปฏิบัติงานจริงให้ได้ผลผลิตในแต่ละองค์การนั้นมีความหลากหลายแตกต่างกันออกไป ผลงาน บางอย่างไม่ได้มีรูปแบบที่เป็นรูปธรรมสามารถนับเป็นจำนวนขึ้นได้ ซึ่งการนำการประเมินจากผลผลิต มาใช้อาจใช้ไม่ได้ผล

(1.3) ประเมินตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน (KPI) เป็นการประเมินโดยการใช้ตัวชี้วัดที่มาจากภาระบุไว้ในหน้าที่งานของแต่ละตำแหน่ง (Job Description) การทำงานตามนโยบาย หรือเป้าหมายที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า เพื่อดูว่าเมื่อปฏิบัติงานจริงแล้วสามารถปฏิบัติได้ตรงตามนโยบายที่กำหนดไว้ได้มากน้อยเพียงใด

(1.4) ประเมินจากยอดขาย (Dollar Sales) เป็นการประเมินยอดขายที่กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยการกำหนดยอดขายขั้นต่ำที่จะต้องทำยอดขายให้ได้ (Minimum Requirement) หากยอดขายที่ได้กำหนดไว้มากกว่าที่ตั้งไว้จะให้รางวัลจากยอดขายส่วนที่เกินมานั้น ซึ่งวิธีการประเมินเช่นนี้จะเหมาะสมกับการประเมินในภาคธุรกิจเอกชนมากกว่าการประเมินในหน่วยงานของภาครัฐที่ไม่ได้มุ่งแสวงหากำไรจากยอดขาย

(1.5) การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยออกแบบวิธีการทดสอบการปฏิบัติงาน แล้วจึงให้ผู้ปฏิบัติงานทำการทดสอบโดยวัดจากเกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ไม่ได้วัดจากการปฏิบัติงานจริง ข้อเสียคือไม่ได้วัดจากการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ๆ แต่ประเมินจากการทำแบบทดสอบซึ่งอาจทำให้ผลการประเมินที่ได้ อาจเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากการทำงานจริง ๆ เช่น คนที่ทำแบบทดสอบได้ดีที่สุดอาจจะไม่ใช่คนที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดก็ได้

(1.6) การประเมินผลกำไรจากธุรกิจ (Business Unit Performance) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับผู้บริหารและผู้จัดการ โดยการมองผลกำไรจากธุรกิจเพื่อประเมินภาพรวมขององค์กร เช่น การประเมินกำไร การประเมินค่าใช้จ่ายในการบริหาร สินค้าคงคลัง การวัดส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น การประเมินด้วยวิธีการนี้อาจจะไม่ตรงกับความเป็นจริงนัก เนื่องจากการประเมินที่ต้องอาศัยข้อมูลจากปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกพร้อมกับแผนกลยุทธ์ การวางแผนการทำงาน และการปฏิบัติงานจริงของผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยข้อมูลเชิงภววิสัย อาจมีปัจจัยอื่นที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ปฏิบัติงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นการประเมินจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่เป็นการวัดพฤติกรรมโดยตรง จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีนี้สามารถใช้ประเมินได้ผลดีกับผลผลิตของงานที่เป็นรูปธรรม มีรูปแบบเดิมที่นับซ้ำ ๆ ได้ซึ่งไม่เหมาะสมกับงานอีกหลายประเภทที่ผลของงานไม่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น งานด้านบริหาร งานที่ต้องแก้ไขปัญหา และงานที่องค์กรไม่ได้แสวงหาผลกำไรเหมือนภาคธุรกิจเอกชน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยข้อมูลเชิงภววิสัยเพียงอย่างเดียว จึงไม่ใช่วิธีการที่เหมาะสม ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้ข้อมูลเหล่านี้ช่วยในการประเมิน แต่ค่าความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงภววิสัยและในเชิงอัตวิสัยก็จะอยู่ในระดับที่ต่ำ ดังนั้นจึง

ควรใช้การประเมินแบบผสมผสานกัน โดยอาจให้ค่าน้ำหนักที่แตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมของประเภทงานในแต่ละแบบ

(2) การประเมินเชิงอัตวิสัย (Subjective Measurement) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรอบรู้และวิจารณญาณของผู้บังคับบัญชาในการตัดสินใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในการประเมินแบบนี้มาก เนื่องจากมีข้อดีคือ สามารถช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่วัดเป็นปริมาณได้ยาก โดยการใช้ข้อมูลแบบกาววิสัยที่ต้องมีผลงานที่เป็นรูปธรรม และนับจำนวนในเชิงปริมาณได้ ซึ่งรูปแบบการประเมินมี 2 ระบบ ดังนี้

(2.1) ระบบการประเมินโดยเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น (Relative Rating Systems/Employer Comparisons) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยประเมินจากการเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคนกับบุคคลอื่น ๆ โดยวิธีการ ดังนี้

(2.1.1) วิธีการจัดลำดับ (Rank Order Method) เป็นวิธีการประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยใช้การจัดลำดับความสำคัญเพื่อประเมินความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน ผู้ประเมินใช้วิธีการจัดลำดับจากผู้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด โดยใช้เกณฑ์ลักษณะเฉพาะอย่าง ข้อดีของวิธีการนี้คือ ทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความแตกต่างของบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมาก แต่ข้อเสียคือ เมื่อมีผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในส่วนกลางที่มีผลการทำงาน และคุณลักษณะที่ไม่แตกต่างกันมาก อาจจะนำไปสู่การประเมินผลที่ไม่มีหลักเกณฑ์ และเกิดการใช้อคติได้ง่าย

(2.1.2) วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired-Comparison Method) วิธีการนี้เป็นการเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกัน โดยการจับคู่นำมาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันคู่หนึ่งใครที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าใคร หรือไม่ อย่างไร ข้อดีของวิธีการนี้คือ ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานละเอียดและมีความรอบคอบมากขึ้น ข้อเสียคือต้องใช้เวลามากในการประเมินผลซึ่งต้องนำมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ จึงไม่เหมาะสมกับการประเมินผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนมาก

(2.1.3) วิธีการจัดลำดับเข้าโค้งปกติ (Force Distribution Method/Grading in the Curve) วิธีนี้ใช้การกระจายพนักงานออกเป็นกลุ่ม ๆ ในลักษณะการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) เพื่อช่วยป้องกันอคติที่เกิดขึ้นจากการประเมินโดยวิธีอื่น ข้อดีคือช่วยให้การพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความละเอียด ครอบคลุม และทั่วถึงมากขึ้น แต่มีข้อเสียคือ ไม่เหมาะกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีบุคลากรจำนวนน้อย กลุ่มปฏิบัติงานที่ทำงานด้านวิชาการ และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเกณฑ์ดีใกล้เคียงกันทั้งหมด เนื่องจากอาจเกิดการเรียงลำดับที่ไม่ยุติธรรม และจะทำให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่งาน



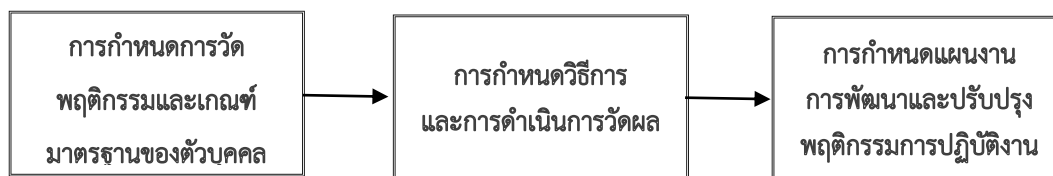
(2.2) ระบบการประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Absolute Rating Systems) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้วล่วงหน้าเป็นรายบุคคล โดยไม่มีการเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง มีวิธีการ ดังต่อไปนี้

(2.2.1) วิธีการใช้สเกลการให้คะแนน (Graphic Rating Scale Method) เป็นการกำหนดคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ต้องการประเมินไว้บนสเกล โดยแบ่งเป็นช่วง ๆ เริ่มจากระดับต่ำสุดไปจนถึงระดับสูงสุด หรืออาจจะสลับกันก็ได้ เป็นการพยายามสร้างมาตรฐานระดับการประเมินให้เกิดขึ้น ข้อดี คือ เป็นวิธีที่นำมาใช้ได้ง่ายโดยการนำแบบฟอร์มมาใช้ และใช้กับการประเมินผลผู้ปฏิบัติงานที่มีจำนวนบุคลากรเป็นจำนวนมากได้ แต่มีข้อเสียคือ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานต้องใช้วิจารณญาณที่รอบคอบและถี่ถ้วน เนื่องจากอาจจะเกิดความลำเอียง หรืออคติในการประเมินได้ง่าย

(2.2.2) วิธีการใช้แบบตรวจสอบรายการ (Behavioral Checklists) เป็นการประเมินโดยใช้คำอธิบายทางคุณลักษณะถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ถูกประเมิน และกำหนดคะแนนจากน้อยไปมากซึ่งวิธีที่นิยมใช้กัน คือ Likert Method โดยผู้ประเมินจะเลือกคำอธิบายที่ใกล้เคียงกับพนักงานมากที่สุด แล้วจึงนำคะแนนแต่ละคำอธิบายมารวมกัน ซึ่งในการอธิบายแต่ละคำอาจมีคะแนนที่ไม่เท่ากัน ดังนั้นการเขียนคำอธิบายต้องมีความชัดเจน และครอบคลุม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญกับวิธีการนี้ ข้อดีคือ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และครอบคลุมหากสามารถเขียนคำอธิบายได้ถูกต้อง และครบถ้วนตามลักษณะของงาน ส่วนข้อเสียคือ การใช้เกณฑ์ในการกำหนดคะแนนมากน้อยในแต่ละข้อคำอธิบายหรืออาจเกิดการใช้อคติในการเลือกคะแนนของผู้ประเมิน

### 2.2.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หากพิจารณาในเชิงทฤษฎีระบบพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่สำคัญ 3 กระบวนการด้วยกัน คือ การกำหนดการวัดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และเกณฑ์มาตรฐาน การกำหนดวิธีการและการดำเนินการวัดผล และการกำหนดแผนงานการพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมปฏิบัติงาน (อ้างถึงในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) แสดงดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 แสดงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Ivancevich (1998) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ และการปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อองค์กรจะได้พัฒนาบุคลากรโดยการ จัดฝึกอบรม และจัดสวัสดิการให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

(2) การกำหนดลักษณะงานที่จะประเมินโดยพิจารณาความรับผิดชอบของแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินการปฏิบัติงาน องค์กรประกอบที่ใช้ เช่น ปริมาณงาน และคุณภาพ ความความคิดริเริ่ม สนใจในงาน ความร่วมมือ ความรู้ในงาน การเป็นผู้นำ ฯลฯ หลังจากกำหนดลักษณะงานที่จะประเมินแล้วจะต้องกำหนดแบบประเมินผลเพื่อบันทึกความเห็นของผู้ประเมินด้วย

ส่วนนักวิชาการชาวไทย ศุภชัย ยาวะประภาส (2546) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีรายละเอียดปลีกย่อย และมีความแตกต่างกันไปตามเทคนิควิธีที่เลือกใช้ มีเทคนิคสามารถสรุปได้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ขั้นตอนแรกและสำคัญในการประเมินของกระบวนการประเมิน คือ การกำหนดจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการประเมิน เนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงานตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน

(2) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมิน เพื่อเป็นการทบทวนขอบเขตของงานว่า มีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด อย่างไร มีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง

(3) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Set Goal) หรืออีกนัยหนึ่งคือ มาตรฐานการปฏิบัติงานของงานที่ต้องการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set Criteria)

(4) การกำหนดความถี่หรือระยะเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุก 6 เดือน ทุก 3 เดือน แล้วแต่ลักษณะงานและวงจรของงานที่ประเมิน

(5) การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ และดำเนินการประเมิน ส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินคือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้รับการประเมิน และมีอีกกรณีหนึ่งคือคณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

(6) การแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือถึงผลของการปฏิบัติงาน ให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในความเห็นขององค์กร จุดเด่นที่ต้องพัฒนาหรือจุดด้อยที่ควรต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

(7) การตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ตั้งแต่แรก เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และการพัฒนา

(8) การติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์กร ถ้าหากมีการติดตามผล การตรวจสอบเป็นประจำสม่ำเสมอ โดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เพื่อดูว่าบุคลากรที่ได้รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีพัฒนาการที่ดีขึ้นหรือไม่

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(1) ระบุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรในการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินการเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ผู้ใดจะเป็นผู้รับผิดชอบการประเมิน และเครื่องมือที่จะถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(2) การกำหนดความคาดหวังจากการปฏิบัติงาน (Performance Expectation) เพื่อนำมากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

(3) ตรวจสอบและเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

(4) ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร ในบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานเองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

(5) นำผลการประเมินมาอภิปราย และพิจารณาร่วมกันกับบุคลากร

(6) การตัดสินใจและสรุปผลการประเมินผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันไปทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมักใช้วิธีให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น โดยทั่ว ๆ ไป ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีเพียงใด ส่วนรูปแบบที่เป็นทางการนั้น มักจะมีทัศนคติและความสัมพันธ์ส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทำให้ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงที่จะเห็นบุคคลหนึ่งดีกว่าบุคคลอื่น ด้วยจุดอ่อนนี้้องค์การส่วนใหญ่จึงต้องมีการจัดระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่เป็นทางการมากขึ้น ซึ่งเป็นระบบที่มีการใช้เป็นประจำ มีระเบียบ และแบบแผนในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การประเมินมีความสมเหตุสมผลและเป็นธรรม ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรด้วย

สรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Process of Performance Appraisal) มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน 2) การแจ้งมาตรฐานให้ผู้รับการประเมินทราบ 3) การวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง 4) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับที่องค์การคาดหวังไว้ 5) การปรึกษาหารือเกี่ยวกับผลการประเมินของบุคลากร และ 6) การตัดสินใจดำเนินการแก่บุคลากร เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล หรือการให้พ้นสภาพ

### 2.2.6 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการกล่าวไว้หลายท่าน สามารถสรุปได้ดังนี้ (Mishra, 2009; ชูชัย สมितिไกร, 2550; ผุสดี รุมาคม, 2551; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร, 2552 อ้างถึงใน จุฬารุทระ ประเทศ, 2556)

(1) ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ และเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ

(2) เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาความดีความชอบ และรางวัลต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่ง การลดขั้น ลดตำแหน่งและการพ้นสภาพ เป็นระบบ แบบแผน โดยต้องดำเนินไปบนพื้นฐานของความยุติธรรม และหลักเหตุผล

(3) เป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคลากรได้รับข่าวสารข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการปรับปรุงและวิธีการปฏิบัติงานให้มีคุณค่าต่อตนเองและองค์การมากขึ้น

(4) ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดการยอมรับและพึงพอใจมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

(5) ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจต่อกัน มีความผูกพัน และความจงรักภักดี และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อหน่วยงานทำให้บุคลากรตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานต่อไป

(6) ช่วยให้หน่วยงานได้ทราบถึงความจำเป็น และทิศทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานมีความชอบด้วยกฎหมาย กล่าวคือ สามารถป้องกันตนเองทางกฎหมาย และลดความน่าจะเป็นในการถูกฟ้องร้องดำเนินคดีจากบุคลากร

(7) การประเมินจะช่วยทำให้เห็นความต้องการโอกาสของการเติบโต และพัฒนาของบุคคล การเติบโตอาจจะประสบความสำเร็จได้ จากการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรการฝึกอบรม หรือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ

(8) การประเมินอย่างเป็นทางการและตามระยะเวลาจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดการสังเกตพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา การที่ถูกกระตุ้นด้วยทัศนคติที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาจะสามารถได้รับการจูงใจให้มีความสนใจผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และเสนอให้ความช่วยเหลือ หากได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว กระบวนการประเมินทั้งหมดจะสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

(9) ประโยชน์ด้านอื่น ๆ เช่น การแนะนำและวางแผนแนวอาชีพให้แก่บุคลากร การกำหนดอัตรากำลังคน การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา และการพัฒนาระบบงาน

### 2.2.7 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในภาพรวมที่มีนักวิชาการได้กล่าวได้ไว้รายละเอียดดังนี้

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพต้องเน้นที่การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงคำชมเชย และแนวทางการปรับปรุง แก้ไข หากมีจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2553) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Ways Communication) ระหว่างผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน แนวความคิดในการสื่อสารแบบสองทางนี้จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถถ่ายทอดต่อผลการประเมินไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้รับการประเมินเข้าใจและยอมรับการประเมินผลของตนเอง การสื่อสารเช่นนี้จะช่วยลดความวิตกกังวล และลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผล ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านกระบวนการดังต่อไปนี้ ซึ่งมีกระบวนการหลักอยู่ 3 ขั้นตอน ได้แก่

(1) ขั้นตอนการเตรียมการประเมิน ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญของผู้ประเมินที่ต้องมีการวางแผน และจัดเตรียมข้อมูลที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการประเมิน และแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ อันจะช่วยเสริมให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันมีประสิทธิภาพมากขึ้น การเตรียมการประเมินผลที่ทำให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การแจ้งวันและเวลาให้บุคลากรทราบล่วงหน้าในการเตรียมตัว และข้อมูลของตนมาเพื่อ

พูดคุยถึงการประเมินที่จะได้รับ ในการเตรียมข้อมูล หรือหลักฐานเชิงประจักษ์ให้มีความพร้อมเพื่อใช้ ประกอบกับผลการประเมินที่ผู้ประเมินจะต้องแจ้งบุคลากรให้ทราบ เป็นวิธีที่จะช่วยให้ผู้ประเมินได้ ตรวจสอบผลการประเมินที่ตนเองเป็นคนตัดสินใจ และเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประเมินว่าจะ สามารถอธิบายสาเหตุของการประเมินเช่นนั้นให้แก่บุคลากรได้

(2) ขั้นตอนการแจ้งผลการประเมิน เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารซึ่งจะทำให้การ ประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ทำกรประเมินผลจะได้ชี้แจง และ อธิบายเกี่ยวกับรายละเอียดถึงผลการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทราบ และบุคลากรสามารถที่จะ สอบถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งเป็น หน้าที่หลักของผู้ทำการประเมินที่จะทำให้บรรยากาศเป็นไปด้วยความราบรื่น และเป็นประโยชน์ต่อ ผู้รับการประเมินมากที่สุด แนวทางที่จะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ คือ การสร้างบรรยากาศให้ ผ่อนคลายแต่ต้องไม่ผ่อนคลายมากเกินไปจะทำให้ขาดความน่าเชื่อถือ การแจ้งวัตถุประสงค์หรือ ความสำคัญในสิ่งที่พูดคุยให้ชัดเจน และการเริ่มต้นการประเมินด้วยการกล่าวคำชมก่อนพูดถึง ข้อผิดพลาด

(3) ขั้นตอนการติดตามและให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยบทบาทของผู้สอนและที่ ปรีกษา เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการรับบทบาทเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจาก พนักงานรับทราบผลการประเมินแล้ว ผู้ประเมินต้องกลับมาเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่เป็นทั้งผู้ ฝึกสอน (Coach) และที่ปรึกษา (Counselor) เพื่อช่วยแก้ไข ปรับปรุงการทำงานได้รับการประเมิน อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมามีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง การ ประเมินผลที่ดีจึงไม่ได้จบแค่ที่ขั้นตอนของการประเมินผล หรือการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการ ประเมินทราบเพียงเท่านั้น ขั้นตอนที่จะเสริมให้การประเมินผลประสบความสำเร็จคือการติดตามการ ประเมินผล และช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับปรุง และแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองได้

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ช่องว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ช่องว่างประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance Gap Analysis) เป็นเรื่อง สำคัญที่จะชี้ให้เห็นว่าเพราะเหตุใดผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เข้ารับการประเมินต้องมีการรับรู้และเข้าใจ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อเข้าใจเกณฑ์แล้วเสมือนเข้าใจในความคาดหวังของ องค์กรหรือผู้ประเมินต้องการให้ผู้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานงานในตำแหน่งที่ กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อภารกิจของหน่วยงาน และองค์กร ซึ่งในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการรับรู้เกณฑ์การประเมินผล ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้เกณฑ์การประเมินผล ความ คาดหวังในการปฏิบัติงาน และปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มาตรฐานเกณฑ์การประเมิน การกำหนดมาตรฐาน (Standard Setting) สามารถแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ได้แก่ มาตรฐาน องค์ประกอบของมาตรฐาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และเกณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้

#### (1) มาตรฐาน

ความหมายของคำว่า “มาตรฐาน” ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย และแตกต่างกันไปซึ่งจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำมามาตรฐานไปใช้ ดังนี้

Berk (1986) ได้ให้ความหมายไว้ว่า มาตรฐาน หมายถึง ระดับของเกณฑ์ หรือค่าคะแนนที่เป็นเกณฑ์ซึ่งแสดงถึงระดับการปฏิบัติขั้นต่ำ ซึ่งนำไปใช้สำหรับการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในปัจจุบัน

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า มาตรฐาน หมายถึง คุณลักษณะหรือระดับที่มีความเหมาะสม และถือเป็นคุณภาพของความสำเร็จซึ่งเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพทั่วไป

สรุปได้ว่า มาตรฐาน หมายถึง คุณลักษณะหรือระดับที่เป็นคุณภาพที่พึงประสงค์เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม การกำกับดูแล การตรวจสอบ และการประเมินผล โดยเป็นที่ยอมรับกันในทางวิชาชีพโดยทั่วไป

#### (2) องค์ประกอบของมาตรฐาน ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก ดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร, 2547)

(2.1) คุณภาพ (Quality) คือ การพิจารณาว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นมีผลสำเร็จของงานได้ดีเพียงไร โดยมาตรฐานด้านคุณภาพนั้นมักพิจารณาจากผลงานที่ปรากฏออกมาว่ามีรูปร่างลักษณะตรงกับความต้องการ มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ ครบถ้วน ความเหมาะสม มีคุณค่าหรือประโยชน์ และมีประสิทธิผลเพียงไร หรือการอนุโลมให้มีความผิดพลาดได้มากน้อยเท่าใด ลักษณะของผลงานที่ปรากฏเป็นอย่างไร ซึ่งควรจะต้องมีการกำหนดระดับของคุณภาพสูงสุดและต่ำสุดของมาตรฐานผลงานไว้ด้วย

(2.2) ปริมาณ (Quantity) คือ การพิจารณาว่างานที่มอบหมายไปแล้วนั้นจะต้องผลิตออกมาได้เป็นจำนวนเท่าใด และในระยะเวลาเท่าไร กรณีที่ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แสดงปริมาณของงานที่ต้องการให้เห็นชัดเจน อาจกำหนดมาตรฐานโดยใช้ระยะเวลาเป็นรายชั่วโมง วัน สัปดาห์ หรือเป็นรายเดือนเป็นมาตรฐานก็ได้

(2.3) ลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติ (Manner of Performance) นอกเหนือจากการกำหนดมาตรฐานด้านคุณภาพและปริมาณของผลงานแล้ว ในการทำงานบางอย่าง อาจจะต้องใช้บุคลิกลักษณะเฉพาะอย่าง จึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานด้านลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงานไว้ด้วย

### (3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับคำว่า “มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)” สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2529: 53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ หรือคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากมาตรฐานของงานบางประเภทจะออกมาในรูปของปริมาณ ในขณะที่บางประเภทอาจออกมาในรูปของคุณภาพ องค์การจึงจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับลักษณะของประเภทงานนั้น ๆ

นงนุช มีระคำ (2555) มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่ง ซึ่งถือว่าเป็น เกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐาน หลาย ๆ ด้าน เช่น ด้านปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่ เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานประเภทนั้น ๆ ด้วย

ปิยะธิดา ทองอร่าม (2552) ได้กล่าวไว้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

ชูชัย สมितिไกร (2547) ได้กล่าวไว้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ให้บรรลุผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง เกณฑ์หรือสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางเดียวกัน สำหรับเทียบเคียงเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการกำหนดผลที่คาดหวังจากบุคคลในการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ นอกจากนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติงานนั้นควรจะต้องรับรู้และเข้าใจยอมรับในเกณฑ์มาตรฐานร่วมกันด้วย

ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น อาจจะมีระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงด้านต่าง ๆ เช่น ปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลาที่กำหนด ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีนั้นควรต้องได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นที่เข้าใจตรงกัน และควรเป็นมาตรฐานของผลงานที่สามารถบรรลุผลได้ องค์การต้องกำหนดโดยควรระบุไว้ให้มีความชัดเจน

### (4) เกณฑ์

ความหมายของคำว่า “เกณฑ์”



Scriven (1991) ได้ให้ความหมายของเกณฑ์ หมายถึง ระดับของผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กันกับการให้คะแนนหรือเกรดจากเกณฑ์หรือมิติของผลสัมฤทธิ์ คะแนนจุดตัดเป็นมาตรฐานแต่มาตรฐานสามารถใช้ในบริบทที่ไม่ใช่เชิงปริมาณก็ได้

Tony Newby (1992) ได้ให้ความหมายของเกณฑ์ หมายถึง เกณฑ์ที่ดีต้องมีทั้งความตรงและความเที่ยงในการนำมาวัด และการประเมินคุณค่าได้ ไม่ว่าจะถูกนำมาใช้ประเมินในยามใดโดยนักประเมินผู้ใดก็ตาม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) ได้ให้ความหมายของเกณฑ์ หมายถึง มาตรฐานสำหรับการกำหนดระดับ หรือความสำเร็จในการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งจะพิจารณาจากคุณสมบัติสำคัญซึ่งเป็นที่สนใจที่สามารถกำหนดและวัดได้อย่างชัดเจน

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2545, อ้างถึงในปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์, 2558) ได้กล่าวไว้ว่า เกณฑ์ หมายถึง ระดับหรือคุณลักษณะที่ถือเป็นคุณภาพ ผลสำเร็จหรือความเหมาะสมของปัจจัยทางด้านทรัพยากรการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ

สรุปได้ว่า เกณฑ์ คือ มาตรฐานระดับคุณค่า และความเหมาะสมของสิ่งที่ประเมินซึ่งมีทั้งความตรงและความเที่ยงสามารถนำไปใช้วัดคุณค่าที่ได้ว่าเป็นรูปธรรมได้อย่างชัดเจน

### 2.3.2 ความสำคัญของการรับรู้เกณฑ์การประเมินผล

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนอกจากต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะและความต้องการขององค์กรแล้ว (อลงกรณ์ มีสุธา และสมิต สัชฌุกร, 2547) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีหลักเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับเหมาะสมกับหน่วยงาน ลักษณะและระดับงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีการรับรู้ความรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการประเมินอย่างถูกต้อง ยอมรับและให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ (วรรณถ มานิตย์, 2546)

การประเมินผลการปฏิบัติงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อทั้งพนักงานผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้ คือ (อลงกรณ์ มีสุธา และสมิต สัชฌุกร, 2547)

(1) ความสำคัญต่อพนักงานพนักงาน ย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานทราบ ก็จะได้รับรู้การปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผลพนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรจะต้องปรับปรุง หรือส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

(2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์การมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใดจึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์การยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพัฒนาเรื่องเหล่านี้ได้

(3) ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จขององค์การมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อต้องการจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารงาน ดังที่กล่าวมาในงานต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการอย่างรอบคอบเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ติดตามมาในภายหลังจากที่นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เช่น การต่อต้านจากผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่ประเมิน การไม่ยอมรับของพนักงานผู้รับการประเมิน การไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้หลังจากที่ทำการประเมินแล้ว เป็นต้น

### 2.3.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้เกณฑ์การประเมินผล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีผู้ศึกษาไว้หลายคน (อ้างถึงในมานพ ชูนิล, 2536)

แลนด์, บาร์เนส และเมอร์ฟี (Landy, Barnes and Murphy, 1978) ศึกษาความสัมพันธ์ของการรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและถูกต้อง พบว่าปัจจัยด้านความถี่ในการประเมินผล การกำหนดเป้าหมายเพื่อขจัดจุดอ่อน ผู้นิเทศงานทราบผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับหน้าที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เซคูندا (Secunda, 1984) ศึกษาการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านการทำหน้าที่ของผู้นิเทศงาน เช่น ความน่าเชื่อถือ ความพึงพอใจในสาระและบรรยากาศของช่วงสัมภาษณ์เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจเกี่ยวกับระดับของผลการปฏิบัติงานที่รับรู้จากการประเมิน เป็นตัวกำหนดที่ทำให้พนักงานรับรู้วาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานยุติธรรม ถูกต้อง และยอมรับได้

พลาตซ์ (Platz, 1985) ศึกษาลักษณะขององค์การที่มีผลกระทบต่อ การรับรู้เกี่ยวกับ กระบวนการประเมินผลของผู้ถูกประเมิน และความตั้งใจของผู้ถูกประเมินต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านการเปิดเผยกระบวนการประเมินผล ความถี่ของการประเมิน การมีส่วนร่วมในช่วงของการ แจ้งผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินผลกับผู้ถูกประเมินผล มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในกระบวนการประเมินผลของผู้ถูกประเมินผล และยังมีอิทธิพลต่อความตั้งใจต่อ การย้ายงานของผู้ถูกประเมินผล และความตั้งใจร้องทุกข์อย่างเป็นทางการของผู้ถูกประเมินผล

ไคลแมน บิเดอร์แมน และฟาเลย์ (Kleiman, Biderman & Faley, 1987) ศึกษาเรื่องการ ตรวจสอบการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ความรู้สึก นึกคิดของผู้ประเมินมาเกี่ยวข้อง มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเชื้อชาติ เพศ และลักษณะของประชากร เช่น สถานภาพของผู้นิเทศงาน พบว่าเชื้อชาติและสถานภาพของผู้นิเทศงานมีความสัมพันธ์กับการ รับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความยุติธรรมและถูกต้องอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ

อีเบอร์ฮาร์ดท์ และพูยาน (Eberhardt & Pooyan, 1988) ได้ศึกษาเรื่องผลกระทบของการ จัดระบบการประเมินผลแบบใหม่ต่อการรับรู้และความพึงพอใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ จะมีการรับรู้ที่ดีเกี่ยวกับ พฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นิเทศงานของเขามากกว่า และมีความพึงพอใจใน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่า กลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้ใช้ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานแบบใหม่

ลองจีนเนเกอร์ ลีเวอร์พูล และวิลสัน (Longenecker, Liverpool & Wilson, 1988) ศึกษา การประเมินการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้จัดการเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องเป็นระบบที่ใช้แล้ว ทำให้เป้าหมายของการประเมินผลประสบความสำเร็จได้ ให้ผลคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป และเป็นระบบ ที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการประเมินผลด้วย

### 2.3.4 ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

#### (1) ความหมายของความคาดหวัง

วรา เกยรินทร์ (2547) ความคาดหวัง คือ ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มุ่งหวังจะให้ได้ สิ่งที่ต้องการ จึงเป็นแรงจูงใจให้บุคคลกำหนดการกระทำที่เหมาะสมกับบทบาทของตนและสอดคล้อง กับบุคคลอื่น โดยคาดคะเนหรือเชื่อว่าผลที่เกิดจากการกระทำจะตอบสนองความต้องการของตน ได้ผลที่เกิดขึ้นอาจเป็นไปตามความคาดหวังที่สร้างความพึงพอใจหรืออาจไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ที่สร้างไม่พึงพอใจได้

วิชรินทร์ ศรีวิชา (2562) ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน คือ การคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า ความรู้สึกนึกคิด เช่น ความคาดหวังผลตอบแทนที่เป็นธรรม ค่า และเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์การจะนำหลักการต่าง ๆ เช่น ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ องค์การมาเป็นตัวกำหนดและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

โบวี และคนอื่นๆ (Bovee & others, 1993) ความคาดหวังผลลัพธ์จากการทำงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานของบุคคลและความเป็นไปได้ของผลลัพธ์ เกิดขึ้นจากรับรู้ระหว่างการทำงานของบุคคล และความเป็นไปได้ซึ่งผลลัพธ์ที่สามารถแยกได้เป็นส่วนที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับ ความคาดหวัง ซึ่งได้แก่ การประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน และระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เกิดจากการพิจารณาผลลัพธ์ซึ่งคาดว่าจะได้รับจากการทำงานนั้น บุคลากรจะถามว่าหากทำงานสำเร็จจะได้รางวัลอะไร ดังนั้นความคาดหวังในการใช้ความพยายามในการทำงาน เมื่อบุคคลรับรู้ความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการเขาจะพยายามปฏิบัติงานไม่ให้เกิดความผิดพลาดเพื่อผลลัพธ์ที่เขาต้องการ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับความต่อเนื่องระหว่างการทำงาน การพิจารณาผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และการให้รางวัลตามที่ได้ตกลงกันไว้สำหรับผู้ที่สามารถทำงานได้ตามผลลัพธ์ที่ได้ตกลงกัน

## (2) ทฤษฎีความคาดหวัง

เฮอร์ล็อก (Hurlock, 1973) กล่าวว่า ความคาดหวังที่บุคคลตั้งไว้มีทั้งความคาดหวังในระยะสั้นและความคาดหวังในระยะยาว นอกจากนี้ยังมีความคาดหวังในทางบวกและความคาดหวังในทางลบ

วิกเตอร์ วรูม กับเอ็ดเวิร์ด ลอว์เลอร์ (Victor Vroom & Edward Lawler, 1983) นำเสนอทฤษฎีความคาดหวัง (Vroom's Expectancy Theory) โดยถือว่าพฤติกรรมเป็นผลมาจากการเลือกอย่างมีสติ ท่ามกลางทางเลือกอื่นที่มีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มความรู้สึกด้านดีและลดความรู้สึกด้านลบ ทั้งสองคนเสนอว่าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของพนักงานในที่ทำงานและเป้าหมายของพวกเขา นั้นไม่ง่ายอย่างที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้คิดไว้ในตอนแรก วรูมตระหนักว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และความสามารถ ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าแม้ว่าบุคคลอาจมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่ก็สามารถจูงใจได้หากพวกเขาเชื่อว่า

- มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพ
- ผลงานดีจะได้รางวัลที่ต้องการ
- ผลตอบแทนจะสนองความต้องการที่สำคัญ

• ความปรารถนาที่จะสนองความต้องการนั้นเข้มแข็งพอที่จะทำให้ความพยายามคุ้มค่า  
ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากความเชื่อดังต่อไปนี้

(2.1) ความรู้สึกทางอารมณ์ (Valence)

ความรู้สึกทางอารมณ์ที่พนักงานยึดถือโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ (รางวัล) ความต้องการลึก ๆ ของพนักงานสำหรับ (เงิน การเลื่อนตำแหน่ง การลางาน สวัสดิการ) หรือผลตอบแทน (ความพึงพอใจ) ที่แท้จริง ผู้บริหารต้องค้นหาสิ่งที่พนักงานให้ความสำคัญ

(2) ความคาดหวัง (Expectancy)

พนักงานมีความคาดหวังและระดับความเชื่อมั่นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับสิ่งที่คุณเขาสามารถทำได้ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทรัพยากร การฝึกอบรม หรือการกำกับดูแลที่พนักงานต้องการ

(3) เครื่องมือวัดผล (Instrumentality)

การรับรู้ของพนักงานว่าพวกเขาจะได้สิ่งที่ต้องการจริงหรือไม่แม้ว่าผู้จัดการจะสัญญาไว้ก็ตาม ฝ่ายบริหารต้องมั่นใจว่าคำมั่นสัญญาของรางวัลจะบรรลุผล และพนักงานทราบดี

### 2.3.5 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่ได้ศึกษาจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการประเมินในแง่มุมต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป สามารถแบ่งปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1.1) การให้คำนิยามมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ

(1.2) การให้ความสำคัญกับช่วงเวลาในการประเมินที่ไม่เท่าเทียมกัน ส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับช่วงเวลาที่อยู่ใกล้ ๆ กับการประเมินเท่านั้น

(1.3) การจัดแบ่งเวลาที่ไม่เพียงพอในการแจ้งผลการประเมิน และสนทนาเกี่ยวกับผลการประเมิน

(1.4) การไม่ให้ความสำคัญ และไม่แสดงออกให้เห็นถึงการยอมรับผลการประเมิน มองว่าขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรมประจำปีย่างหนึ่งเท่านั้น

(2) ปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(2.1) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถอธิบายการให้รายละเอียดเกี่ยวกับการประเมิน หรือการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลการประเมินที่ตนเองประเมินให้แก่ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทราบ

(2.2) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นมากจนเกินไปในระหว่างการแจ้งผล โดยไม่เปิดช่อง หรือโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้แสดงความคิดเห็นส่วนตัว และให้ตั้งข้อซักถามเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(2.3) ผู้ปฏิบัติงานเองมีความเข้าใจมาตรฐาน และวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผิด

(2.4) ผู้ประเมินผลใช้อารมณ์ และความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดอคติต่อผู้รับการประเมิน

(2.5) ผู้ประเมินผลไม่ได้รับการฝึกอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เพียงพอ

(2.6) ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้นั้นไม่ใช่เรื่องที่ย่ายนั้ และยังมีตำราหรือคู่มือใดที่จะสามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง แม้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะไม่สัมพันธ์สนองตอบวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ทุกประการ แต่องค์การสามารถช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความรู้ และความเข้าใจ รวมทั้งยอมรับต่อการประเมินผล แล้วร่วมมือกันในการแก้ไข ปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดปัญหาและอุปสรรคให้น้อยที่สุด

นอกจากนี้แล้ว ยังมีนักวิชาการหลายท่าน (Szilagyi and Wallace, 1990; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2552; อ้างถึงใน จุฬารุ กระเทศ, 2556) ได้เสนอปัญหาที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

(1) ปัญหาที่เกิดจากระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกิดจากระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถจำแนกออกเป็นปัญหาย่อยได้อีก 3 ปัญหา คือ

(1.1) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ปัญหาที่มักพบบ่อย ๆ คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เกี่ยวข้องกับงาน หรือไม่สอดคล้องกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ และลักษณะงานซึ่งอาจเกิดจากการที่องค์การออกแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สามารถใช้ได้

กับงานทุก ๆ งาน ซึ่งในทางปฏิบัติแต่ละหน่วยงาน ถึงแม้ว่าจะเป็นหน่วยงานภายในองค์กรเดียวกัน แต่ย่อมมีความแตกต่างกันในส่วนงานปลีกย่อย ซึ่งในบางครั้งจึงไม่สามารถใช้แบบฟอร์มในการประเมินผลได้

(1.2) มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาในส่วนนี้มักเกิดจากการที่ผู้กำหนดมาตรฐานที่ใช้เป็นมาตรวัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ถูกประเมินนั้น กำหนดไว้สูงเกินไปจากความเป็นจริง จนบางครั้งพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้เท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ถึงแม้ว่าจะพยายามเท่าไรก็ตาม ทำให้พนักงานเกิดความย่อท้อและเบื่อหน่ายต่อการตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน ไม่เห็นคุณค่าและศรัทธาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1.3) วิธีการประเมิน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากวิธีการประเมินมีความซับซ้อน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในแต่ละวิธีการประเมินอย่างถ่องแท้ จึงจะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบฟอร์มได้อย่างถูกต้อง และแม่นยำ หรือวิธีการประเมินบางวิธีต้องใช้เวลาในการประเมินมาก ในบางครั้งงานบางหน้าที่ต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับประเมินอย่างใกล้ชิด แล้วจึงนำมาเขียนในลักษณะการบรรยาย ซึ่งทำให้ผู้ประเมินต้องแบกรับภาระทั้งที่ผู้ประเมินต้องมีหน้าที่ของตนเองที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้เสียเวลา จึงมีแนวโน้มที่จะทำให้ผู้ประเมินผลแบบขอไปทีไม่ได้พิจารณาตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้อย่างแท้จริง

(2) ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมิน แม้ว่าจะมีการออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเที่ยงตรง เหมาะสม และมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด แต่ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็อาจจะเกิดจากผู้ประเมินเป็นบุคคลที่นำวิธีการประเมินไปใช้ ถ้าผู้ประเมินใช้ได้ อย่างถูกต้อง โดยปราศจากอคติ ผลการประเมินก็จะมีที่น่าเชื่อถือ และเที่ยงตรงได้ หากผู้ประเมินใช้ไม่ถูกต้องและมีอคติด้วยแล้วก็จะทำให้เกิดปัญหาในการประเมิน เนื่องจากการที่ผู้ประเมินไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้วิจารณ์ญาณหรือความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตาม ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินได้แก่

(2.1) ความผิดพลาดอันเกิดมาจากความประทับใจในรูปร่าง หน้าตา ลักษณะท่าทางทำให้ผลการประเมินไม่ตรงกับความเป็นจริง (Halo effect)

(2.2) ความผิดพลาดอันเกิดจากผู้ประเมินใช้มาตรฐานที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความไม่ยุติธรรมแก่ผู้ถูกประเมินคนอื่น ๆ ผลการประเมินที่แตกต่างกันนี้จึงเป็นผลต่างในด้านมาตรฐานมากกว่าผลการปฏิบัติงาน

(2.3) การมีอคติส่วนตัว เป็นความผิดพลาดที่เกิดจากผู้ทำการประเมินโดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมาตัดสินการประเมิน เช่น ความไม่ชอบ ความชอบ ความลำเอียง มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจในการประเมินผล โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้รับการประเมิน ทำให้การประเมินขาดความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ บุคคลที่รับการประเมินได้รับความชอบพอเป็นพิเศษจากผู้

ประเมินทำให้ผลคะแนนอยู่ในระดับที่ดีกว่าคนอื่น หรือบุคคลที่ผู้ประเมินไม่ชอบเป็นการส่วนตัวก็จะถูกประเมินอย่างไม่ยุติธรรม

(2.4) การปล่อยคะแนนหรือกดคะแนน คือ การที่ผู้ประเมินใจดีให้คะแนนการประเมินอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่าความเป็นจริง ส่วนการประเมินให้คะแนนอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าความเป็นจริงนั้น เรียกว่าการกดคะแนน

(2.5) การประเมินสู่ศูนย์กลาง คือ การที่ผู้ประเมินหลีกเลี่ยงการให้คะแนนอยู่ในระดับที่สูง หรือต่ำตามข้อเท็จจริง ซึ่งผู้ประเมินจะให้คะแนนอยู่ในระดับกลาง ๆ อาจจะเป็นเพราะผู้ประเมินมีความเกรงใจที่จะให้คะแนนในระดับที่ต่ำ เพราะเกรงว่าผู้ถูกประเมินจะไม่พอใจ ทำให้ผู้ประเมินมีความลำบากใจในการให้คะแนน

(2.6) การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นานเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้ประเมินให้คะแนนในการประเมิน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรมการทำงานหรือผลงานของผู้รับการประเมินก่อนหน้าที่จะมีการประเมินผลไม่นานนัก ซึ่งไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากผู้ประเมินมักจะจดจำเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นได้ดีกว่าเหตุการณ์ที่เกิดมานานแล้ว

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นยังมีปัญหาอีกหลายประการซึ่งอาจจะเกิดจากปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ส่งผลให้การประเมินไม่มีความถูกต้อง อย่างไรก็ตามความตั้งใจที่ผู้ประเมินต้องการให้การปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพจะมีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากขึ้น

(3) ปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เพราะหากว่าพนักงานไม่เห็นคุณค่า ไม่ยอมรับผลการประเมินหรือไม่ให้ความร่วมมือ หรือการขาดความเชื่อมั่น ศรัทธาในระบบการประเมินผลแล้วก็จะไม่สามารถจูงใจผลักดันพนักงานให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพได้ ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานในประเด็นที่เกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน มีดังนี้

(3.1) ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เมื่อผลการประเมินออกมาไม่เป็นที่พึงพอใจ และไม่ยอมรับผลการประเมิน

(3.2) การมีทัศนคติที่ไม่ดี และไม่มีศรัทธาต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากผู้ประเมินไม่ได้รับแจ้งให้ทราบถึงปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากความไม่รู้และไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการละเลยของผู้ประเมินเอง

(3.3) ผู้ถูกประเมินไม่ให้ความร่วมมือในการประเมิน หรือปิดบังข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน ทำให้ผลการประเมินมีความคลาดเคลื่อนหรือต้องใช้เวลาในการพิจารณาข้อเท็จจริงนานเกินไป



## 2.4 การบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

### 2.4.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคลเข้าด้วยกัน ผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

### 2.4.2 ความสำคัญของการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

ในมุมมองของระบบราชการไม่ได้มองแค่เรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงด้านเดียว แต่มองในภาพรวมในด้านการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นกลยุทธ์หนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น จึงอาจถือได้ว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์ทั้งต่อส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 : 3-4)

#### (1) ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

การปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของส่วนราชการ การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ และการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือเรียกว่า KPI) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสร้างเป็นข้อมูลฐาน (Baseline) สำหรับการเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการในอนาคต

#### (2) ประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงาน

(2.1) การกำหนดให้มีการวางแผนปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลนอกจากช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรับทราบเป้าหมายผลการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจนตั้งแต่ต้นรอบการประเมินแล้ว ยังช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของงานที่ตนรับผิดชอบกับผลสำเร็จขององค์กรได้ชัดเจนขึ้นอีกด้วย

(2.2) ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและตรงความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น เนื่องจากกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานกำหนดไว้ว่า ต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคล เพื่อแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงานอันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยน

แนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานมุ่งเป้าสู่ความสำเร็จขององค์การได้ดียิ่งขึ้น

(2.3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีความชัดเจนและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น เพราะสิ่งที่ประเมินมาจากเป้าหมายของงานที่มีการมอบหมายกันไว้อย่างเป็นทางการ และผู้รับการประเมินจะได้รับทราบแล้วตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน

#### 2.4.3 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

กระบวนการบริหารผลงานในระบบราชการประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ การติดตาม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล มีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

##### (1) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ

เป็นการกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมายที่องค์การคาดหวังจากผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานระดับต่าง ๆ ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ในขั้นตอนแรกนี้ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันวางแผนและกำหนดขั้นตอนหรือวิธีการปฏิบัติราชการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จในเวลาใด เหตุใดจึงต้องทำสิ่งนั้น และผลสำเร็จที่คาดหวังควรมีคุณภาพอย่างไร

การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน อาจดำเนินการเป็นไปตามลำดับขั้นตอนโดยเริ่มจากกำหนดปัจจัยชี้วัดผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมาตรฐานผลงานที่สามารถวัดประเมิน เข้าใจ ตรวจสอบได้ มีความเที่ยงธรรมและสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง จากนั้นเป็นการกำหนดผลงานพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำให้สำเร็จ แล้วจึงกำหนดแผนปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามเป้าหมายและแผนงานขององค์การได้เมื่อจำเป็น โดยผู้บังคับบัญชาสามารถนำแผนปฏิบัติงานรายบุคคลนี้มาใช้อ้างอิงประกอบการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะได้

##### (2) การติดตาม

การปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงการหรืองานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อประเมินผลสำเร็จของงานในแต่ละช่วงเวลาว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ นอกจากเป็นการประเมินแนวโน้มความเป็นไปได้ของความสำเร็จของการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการทำความเข้าใจปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และต้องการการปรับเปลี่ยนแนววิธีการดำเนินงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

การติดตามผลการปฏิบัติงานอาจใช้การประชุมเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าอย่างเป็นทางการหรืออาจใช้การติดตามอย่างไม่เป็นทางการก็ได้ แต่สิ่งสำคัญก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาต้อง

ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดรอบการประเมิน เพื่อเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายเป็นระยะ หากพบสถานการณ์ที่อาจส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายก็จะช่วยแก้ไขปัญหาย่างทันท่วงที เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดภายในรอบการประเมินนั้น

### (3) การพัฒนา

จากการติดตามผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลสำคัญด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน อันเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความคืบหน้าของเนื้องานว่าผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงไร และด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานนั้นผู้ปฏิบัติงานได้แสดงพฤติกรรมที่คาดหวังมากน้อยเพียงไร ดังนั้นการพัฒนาจึงหมายรวมถึงทั้งการพัฒนางานและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาข้อมูลทั้งสองส่วนร่วมกัน เพื่อนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายองค์การเกิดขึ้นได้จริง

### (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

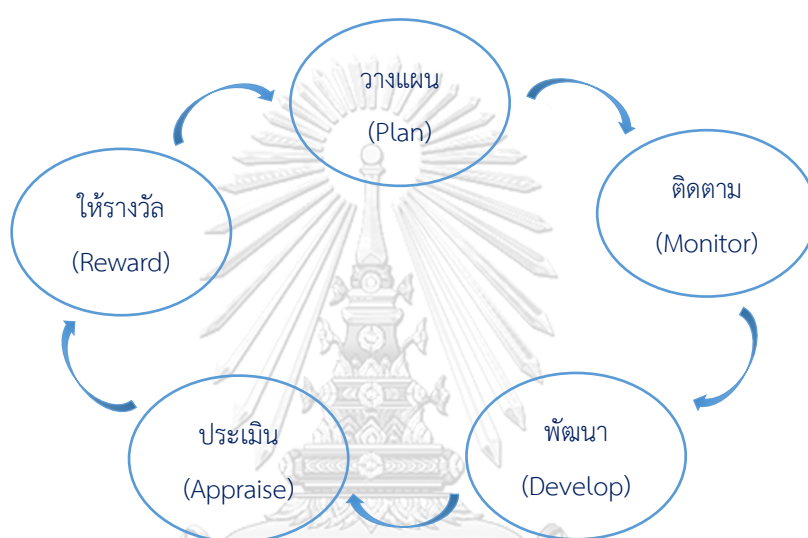
การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงานอันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน ด้วยวิธีการที่องค์การกำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน ตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ ซึ่งเป็นวงจรที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการประเมินเป็นการวัดผลสำเร็จของงานในช่วงเวลาที่กำหนดไว้แน่ชัด เพื่อเปรียบเทียบผลสำเร็จของงานกับเป้าหมายในการปฏิบัติราชการของแต่ละบุคคลหรือขององค์การว่าเป็นอย่างไรร

### (5) การให้รางวัล

การให้รางวัลตามแนวทางการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ ได้แก่ การให้สิ่งตอบแทนแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติราชการได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตกลงร่วมกัน เพื่อจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าวทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีต่อไป และจูงใจให้บุคคลอื่นได้เห็นว่าคุณที่ตั้งใจปฏิบัติงานจนมีผลการปฏิบัติราชการออกมาดีจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน และจะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้นในอนาคต สำหรับรางวัลที่ให้นั้นจะต้องทำให้ผู้รับรู้สึกว่าตนเองได้รับการปฏิบัติที่พิเศษแตกต่างจากผู้อื่นที่ไม่ได้รับรางวัล และรางวัลนั้นมีความเหมาะสมกับสิ่งที่ตนเองเสียสละไปเพื่อให้ได้รับรางวัลนั้นมา เช่น การอุทิศเวลาส่วนตัวทำงานนอกเวลางานเพื่อให้งานสำเร็จ เป็นต้น โดยรางวัลที่ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานและพฤติกรรมที่ดีอาจเป็นได้ทั้งรางวัลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัวอย่างรางวัลอย่าง

เป็นทางการ เช่น การพิจารณาให้ได้รับการเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่สูงเป็นพิเศษ เป็นต้น ส่วนตัวอย่างของรางวัลที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกล่าวชมเชยผู้มีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ เป็นต้น

สำหรับการให้รางวัลเพื่อตอบแทนผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในระบบราชการนั้น จะให้ความสำคัญกับการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการเลื่อนเงินเดือนอันเป็นการดำเนินการตามมาตรา 76 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่กำหนดความในวรรคหนึ่งว่าให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและการเงินเดือนทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กพกำหนด



ภาพที่ 2.4 แสดงกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ  
ที่มา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

#### 2.4.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

ภาพรวมของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการในเชิงปฏิบัติ การดำเนินการตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการทั้ง 5 ขั้นตอนจะพบว่า การประเมินตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการคือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่ตั้งไว้ ซึ่งจะมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมการทำงานซึ่งอ้างอิงจากสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมาจากการพิจารณาองค์ประกอบหลักของการประเมิน 2 ส่วนได้แก่ คณะกรรมการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และคณะกรรมการประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มาจากผลรวมของคะแนนทั้งสองส่วนนี้ จะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน และเป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานตลอดจนการพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องพิจารณาอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ อย่างไรก็ตามส่วนราชการอาจกำหนดให้มีองค์ประกอบอื่นเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้ ดังนั้นเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนราชการ จึงควรสนใจศึกษาองค์ประกอบการประเมินและเงื่อนไขการประเมิน ซึ่งส่วนราชการต้นสังกัดต้องประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน สำหรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีน้ำหนักหรือสัดส่วนไม่เท่ากัน โดยทั่วไปน้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้

คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็นอย่างน้อย 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับให้เป็นดุลพินิจของแต่ละส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 แสดงระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการไว้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป (รวมทั้งข้าราชการที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ)	ดีเด่น	ส่วนราชการกำหนด	ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมินระดับดีเด่นและดีมาก)
	ดีมาก	ได้ตามความ	
	ดี	เหมาะสม	
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ 60	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

ที่มา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)

เนื่องจากคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานจะสะท้อนระดับผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับคะแนนต่างกันสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนต้องมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 60 ระดับต้องปรับปรุง ต้องจัดทำคำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเองเป็นลายลักษณ์อักษร ร่วมกับผู้บังคับบัญชาไว้ด้วย

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานให้พิจารณาจากตัวชี้วัดของงานและค่าเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ โดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัดผลงานและ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่จัดทำขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพหรือผลสัมฤทธิ์ ซึ่งโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ และประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ซึ่งการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดนี้จะแตกต่างกันไปตามประเภทของตัวชี้วัดดังนี้

- (1) ประเภทที่มุ่งเน้นปริมาณของงาน พิจารณาจากจำนวนผลงานหรือชิ้นงานที่ทำเสร็จ
- (2) ประเภทที่มุ่งเน้นคุณภาพของงาน พิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต เรียบร้อยของผลงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน
- (3) ประเภทที่มุ่งเน้นเวลาที่งานสำเร็จหรือทันการณ พิจารณาจากเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด
- (4) ประเภทที่มุ่งเน้นความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากการประหยัดใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระมัดระวังรักษาเครื่องมือเครื่องใช้มิให้เสียหาย

#### 2.4.5 ขั้นตอนการดำเนินการตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ

การดำเนินการตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในหนึ่งรอบการประเมินแบ่งได้เป็น 3 ช่วง ได้แก่ เริ่มรอบการประเมิน ระหว่างรอบการประเมิน และครบรอบการประเมิน มีรายละเอียดดังนี้ เนื้อหาในส่วนนี้จะกล่าวถึงกิจกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงรวมถึงวิธีการใช้แบบฟอร์มโดยกิจกรรมในรอบ

ช่วงที่ 1 เริ่มรอบการประเมิน

ผู้รับการประเมินตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้รับการประเมินต้องปฏิบัติให้เกิดผลในช่วงรอบการประเมินนั้น โดยต้องกำหนดตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายตลอดจนทบทวนสมรรถนะที่คาดหวังในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ และเมื่อได้ข้อตกลงแล้วให้กรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่กำหนด จากนั้นให้ผู้รับการประเมินนำแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะแนบท้ายรวมไว้กับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเอกสารหลักเพื่อให้ผู้ประเมินเก็บไว้ใช้เมื่อครบรอบการประเมิน และผู้รับการประเมินควรสำเนาเอกสารดังกล่าวเก็บไว้เองชุดหนึ่งเพื่อใช้อ้างอิงไม่จำเป็น

### ช่วงที่ 2 ระหว่างรอบการประเมิน

ในระหว่างรอบการประเมินเป็นช่วงเวลา que ผู้รับการประเมินจะต้องปฏิบัติงานให้เกิดผลที่ได้ตกลงร่วมกันไว้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน ผู้รับการประเมินในฐานะผู้ปฏิบัติพึงติดตามงานที่ตนรับผิดชอบ พิจารณาปัญหาและหาหนทางแก้ไขโดยปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ตกลง โดยมีพฤติกรรมตามที่คาดหวัง และเนื่องจากงานในภาครัฐเป็นงานที่อาจประสบกับการเปลี่ยนแปลงสูง หลายครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงกันไว้เมื่อเริ่มรอบการประเมิน หากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินต้องให้คำปรึกษาชี้แนะแก่ผู้รับการประเมิน และร่วมกันหารือปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดผลงานและหรือค่าเป้าหมายรวมทั้งน้ำหนักของตัวชี้วัด แล้วจึงแก้ไขข้อมูลในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานให้สอดคล้องกัน

### ช่วงที่ 3 ครบรอบการประเมิน

เมื่อครบรอบการประเมินผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน จากการพิจารณาอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ คือผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ หากมีการกำหนดองค์ประกอบอื่นไว้ด้วยผู้ประเมินต้องพิจารณาองค์ประกอบเหล่านั้นด้วย การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานให้อ้างอิงตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายที่ระบุไว้ในแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ส่วนการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะให้เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด สามารถสรุปบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมินได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องในแต่ละช่วงของรอบการประเมิน

เมื่อเริ่มรอบการประเมิน	ระหว่างรอบการประเมิน	เมื่อครบรอบการประเมิน
<p>ผู้ประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>แจ้งหลักเกณฑ์การประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ</li> <li>ร่วมกับผู้รับการประเมินวางแผนการปฏิบัติงานเป้าหมายระดับความสำเร็จของงานที่คาดหวังตัวชี้วัดผลงานรวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน</li> <li>ร่วมกับผู้รับการประเมินกรอกข้อมูลเบื้องต้นในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานและเอกสารแนบต่างๆ</li> </ul>	<p>ผู้ประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตรวจสอบติดตามการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน</li> <li>ให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือผู้รับการประเมินในกรณีเกิดข้อขัดข้องในการทำงานเพื่อให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตกลงกันไว้</li> <li>ปรับเปลี่ยน เพิ่ม ลด ตัวชี้วัด และ/หรือ ค่าเป้าหมายผลงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์</li> </ul>	<p>ผู้ประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ตกลงและประกาศให้ทราบทั่วกันว่าเริ่มรอบการประเมิน</li> <li>แจ้งผลการประเมิน และให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมินเป็นรายบุคคล</li> <li>นำส่งแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมเอกสารแนบทั้งหมดแก่หน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> </ul>
<p>ผู้รับการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ร่วมกับผู้ประเมินวางแผนการปฏิบัติงานเป้าหมายระดับความสำเร็จของงานที่คาดหวังตัวชี้วัดผลงานรวมถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้รับการประเมิน</li> <li>ร่วมกับผู้ประเมินในการกรอกข้อมูลเบื้องต้นในแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานและเอกสารแนบต่างๆ</li> </ul>	<p>ผู้รับการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายด้วยพฤติกรรมตามที่ตกลงร่วมกันไว้กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน</li> <li>ปรึกษาหารือขอรับคำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินหากเกิดข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<p>ผู้รับการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ลงนามรับทราบผลการประเมิน</li> <li>รับ ฟัง ข้อ เสน อ แ น ะ จ า ก ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป</li> </ul>
<p>คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน</p>	<p>คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน</p>	<p>คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณา กลั่น กรอง ผล การ ประเมิน ผล การ ปฏิ บั ดิ ง งาน ของ ข้าราชการใน ส่วน ราชการ เพื่อ ความ เป็น มา ต ร ฐ า น และ ความ เป็น ธรรม ใน การ ใช้ ดุล พินิจ ของ ผู้ บั ง คั บ บั ญ ญา หรือ ผู้ ประเมิน</li> <li>เสนอผลการประเมินและข้อคิดเห็นต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน</li> </ul>
<p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ยกร่างประกาศหลักเกณฑ์การประเมินสำหรับรอบการประเมินเสนอผู้มีอำนาจพิจารณา</li> <li>แจ้งประกาศหลักเกณฑ์ข้างต้นให้ทราบทั่วกัน</li> </ul>	<p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้การช่วยเหลือผู้ประเมินและผู้รับการประเมินตามความจำเป็น</li> <li>ประกาศรายชื่อข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีเด่นและดีมาก</li> </ul>	<p>หน่วยงานที่รับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>รวบรวมผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจากหน่วยงานส่วนราชการนำเสนอคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับกรม</li> <li>จัดเก็บแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่ละรายในรูปแบบตามความเหมาะสม</li> </ul>

ที่มา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552)



จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการเห็นได้ว่า มีกระบวนการหรือวงรอบการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ การติดตาม การพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้รางวัล และมีช่วงของการดำเนินการตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการ 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 เริ่มรอบการประเมิน ช่วงที่ 2 ระหว่างรอบการประเมิน และช่วงที่ 3 ครอบรอบการประเมิน โดยที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน และหน่วยงานรับผิดชอบ ต่างมีบทบาทสำคัญในทุกช่วงของการประเมิน โดยเฉพาะการทำข้อตกลงกันก่อนเริ่มการปฏิบัติงาน ความคาดหวังของผู้ประเมินที่มีหน้าที่คอยช่วยเหลือให้คำแนะนำรวมถึงให้การสนับสนุนให้ผู้รับการประเมินสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ตัวผู้รับการประเมินเองหากมีปัญหาหรือพบข้อขัดข้องในการทำงานก็ยังสามารถขอคำปรึกษาแนะนำจากผู้ประเมินได้ และยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถปรับเปลี่ยนข้อตกลงรวมถึงเป้าหมายของการประเมินให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย อาจกล่าวได้ว่าการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการมีความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐวิสาหกิจ หน่วยงานในกำกับของรัฐ รวมถึงภาคเอกชนหลาย ๆ แห่งได้นำรูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการไปประยุกต์กับองค์การอย่างแพร่หลาย

## 2.5 การประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐที่มีระบบการประเมินผลที่อ้างอิงจากระบบราชการ เมื่อสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในระบบราชการมาใช้มหาวิทยาลัยได้นำมาประยุกต์อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลไว้อย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรและแจ้งให้พนักงานทุกหน่วยงานทุกระดับทราบโดยทั่วกัน โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีการประกาศใช้และยกเลิกเพื่อปรับปรุงให้มีความทันสมัยเป็นปัจจุบัน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกำหนด ปัจจุบันหลักเกณฑ์ที่ประกาศใช้อยู่ซึ่งได้ออกเป็นระเบียบมหาวิทยาลัยจำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2557 และระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 โดยมีสาระสำคัญและรายละเอียดดังนี้

### 2.5.1 ลักษณะของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลประจำปีเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวจะช่วยสะท้อนภาพของบุคลากรว่ามีส่วนช่วยส่งเสริมความสำเร็จให้กับมหาวิทยาลัยอย่างไร และช่วยให้องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานทั้งระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหน่วยงานจึงต้องมีหน้าที่ประเมินผล ประจำปีของบุคลากรในสังกัดเพื่อประกอบการพิจารณาวัตถุประสงค์

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรสายสนับสนุนคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานวิสามัญ

ในทุกปีหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยจะต้องจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละคน ซึ่งเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นปีละครั้งตามรอบเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อแสดงถึงการมอบหมายงานและผลผลิตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในรอบปีการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ข้อตกลงการทำงานจะระบุงานที่พนักงานมหาวิทยาลัยจะต้องดำเนินการไว้ในงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง (Job Description) และงานที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานยุทธศาสตร์ งานพัฒนาตนเอง และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 3 ลักษณะได้แก่ ประเมินผลทดลองปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

#### (1) ประเมินผลทดลองปฏิบัติงาน

พนักงานมหาวิทยาลัยจะต้องมีระดับผลการประเมินอย่างน้อยในระดับดีขึ้นไปผ่านการทดลองปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง

ให้ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งแรกภายในระยะเวลา 4 เดือนนับแต่วันที่เริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง หากพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ใดผ่านการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งแรกแล้วให้ทดลองปฏิบัติงานต่อไปและให้ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานครั้งที่ 2 ให้แล้วเสร็จอย่างน้อย 3 เดือนก่อนครบอายุสัญญา

หากพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ใดผ่านการประเมินผลทดลองการปฏิบัติงานครั้งที่ 2 ให้ทำสัญญาปฏิบัติงานต่อไปเมื่อครบสัญญาทดลองปฏิบัติงานพร้อมทั้งปรับเงินเดือนของพนักงานมหาวิทยาลัยผู้นั้นตามหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดโดยพิจารณาจากผลการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานที่ผ่านมา หลักเกณฑ์และเงื่อนไขการทำสัญญาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

## (2) ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อพัฒนาปรับเงินเดือนประจำปีสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ให้มหาวิทยาลัยประกาศล่วงหน้าถึงกรอบงบประมาณในการขึ้นเงินเดือนสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละปีบัญชี

ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีเพื่อพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ให้มหาวิทยาลัยประกาศล่วงหน้าถึงกรอบงบประมาณในการขึ้นเงินเดือนสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละปีบัญชี

ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการทุก 6 เดือน โดยประเมินครั้งแรกในเดือนมกราคม เป็นการพิจารณาความคืบหน้าของภาระงานที่มอบหมายของเดือนกรกฎาคมถึงเดือนธันวาคม และประเมินครั้งที่ 2 ในเดือนกรกฎาคมของปีถัดไปสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งหมด ทั้งนี้ ในกรณีที่มีความจำเป็นคณะกรรมการบริหารงานบุคคลอาจกำหนดเวลาในการประเมินครั้งแรกและครั้งที่ 2 ให้แตกต่างเพื่อให้เหมาะสมสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการบางประเภทตำแหน่งก็ได้

## (3) ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงาน

ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จเป็นเวลาอย่างน้อย 3 เดือนก่อนครบอายุสัญญาปฏิบัติงาน

ให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อต่อสัญญาปฏิบัติงานครอบคลุมตั้งแต่วันที่เริ่มต้นสัญญาปฏิบัติงานจนถึงวันที่เริ่มการประเมิน โดยให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่ผ่านมางานภาระงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งอยู่ภายใต้สัญญาปฏิบัติงานฉบับนั้น ๆ ประกอบการพิจารณาด้วย

ในกรณีที่เห็นสมควรต่อสัญญาปฏิบัติงานสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยผู้ใดให้ดำเนินการต่อสัญญาปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อบังคับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยการบริหารงานบุคคล

### 2.5.2 คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

ให้คณะกรรมการบริหารส่วนงานแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย ประธานและกรรมการจำนวน 2-4 คน ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีหน้าที่การงานไม่ต่ำกว่าผู้รับการประเมิน และจะต้องมีบุคคลภายนอกส่วนงานนั้นอย่างน้อย 1 คน เป็นกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัดทั้งนี้ให้จัดทำเป็นประกาศส่วนงาน

(1) คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีหน้าที่กำหนดแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย โดยให้ครอบคลุมทั้งการประเมินผลผลิต และคุณลักษณะส่วนบุคคล

(2) ส่วนงานมีหน้าที่จัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมิน ให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนงาน หน่วยงาน หรือลักษณะตำแหน่งงานในแต่ละส่วนงาน และให้ส่วนงานมอบหมายและจัดทำข้อตกลงภาระงานของพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละคน โดยระบุให้ชัดเจนถึงบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาขั้นต้นสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยแต่ละคน ทั้งนี้ ข้อตกลงพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม

(3) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นมีหน้าที่แจ้งให้พนักงานมหาวิทยาลัยทราบเป็นการล่วงหน้าถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกณฑ์การประเมินให้แล้วเสร็จก่อนเริ่มรอบการประเมิน

### 2.5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ให้คณะกรรมการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทุกด้านของผู้รับประเมินจากผู้บังคับบัญชาขั้นต้น ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ผู้รับบริการ ตลอดจนผู้ร่วมงานของผู้รับการประเมิน รวมทั้งให้ผู้รับการประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองในเบื้องต้นประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการด้วย

(2) ให้คณะกรรมการพิจารณาผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้รับการประเมินปฏิบัติได้จริงเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ใน 2.4.4 จากนั้นให้แปลค่าคะแนนของการประเมินด้านภาระงานและคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นระดับผลการประเมินตาม 2.4.5

(3) เมื่อคณะกรรมการได้ประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วให้เสนอต่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติ จากนั้นให้แจ้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลเพื่อทราบ

(4) เมื่อคณะกรรมการบริหารส่วนงานพิจารณาอนุมัติผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นแจ้งผลต่อผู้รับการประเมินถึงผลการประเมิน ตลอดจนข้อดี ข้อควรปรับปรุง วิธีการและระยะเวลาในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งให้ผู้รับการประเมินโรงแรมมือชื่อรับทราบ ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินมีหน้าที่ต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานตามที่ได้รับแจ้ง

ในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชาขั้นต้นบันทึกเหตุที่ผู้รับการประเมินไม่ยอมลงลายมือชื่อดังกล่าวพร้อมให้พยานจำนวน 2 คนลงลายมือชื่อเป็นพยานกำกับไว้ แล้วให้แจ้งผลการประเมินไปยังผู้รับการประเมินทางไปรษณีย์ลงทะเบียนตอบรับตามภูมิลำเนาที่ผู้รับการประเมินได้แจ้งไว้ต่อมหาวิทยาลัย และให้ถือว่าผู้รับการประเมินรับทราบผลการประเมินแล้ว

#### 2.5.4 เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมีเกณฑ์การประเมินครอบคลุมสองส่วน ได้แก่ ผลผลิต และคุณลักษณะส่วนบุคคล มีรายละเอียดดังนี้

(1) ผลผลิต (70 คะแนน) เป็นการประเมินปริมาณงาน ให้ประเมินตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงภาระงานหรือตามที่ได้รับมอบหมายซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าภาระงานขั้นต่ำ และเป็นการประเมินคุณภาพงาน ให้ประเมินตามมาตรฐานที่พึงจะเป็นสำหรับงานนั้นหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

(1.1) ปริมาณงาน ให้ประเมินตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงภาระงานหรือตามที่ได้รับ

มอบหมาย ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าพนักงานขั้นต่ำ ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยทั่วไปต้องมีพลังงานขั้นต่ำ 40 ภาระงาน และข้าราชการต้องมีพนักงานขั้นต่ำ 35 ภาระงาน สำหรับการกำหนดเนื้องานผู้มอบหมายต้องระบุให้ชัดเจนว่างานในแต่ละมิตีย่อยมีกิจกรรมอะไรที่ต้องดำเนินการบางกิจกรรมเหล่านี้ใช้เวลาอย่างน้อยเพียงไร คิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของเวลาทั้งหมด ผลผลิตจากการดำเนินการกิจกรรมดังกล่าวคืออะไรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไรซึ่งในส่วนหลังนี้จะโยงเข้ากับการตั้งค่าเป้าหมายผลผลิต

(1.2) คุณภาพงาน ประเมินตามมาตรฐานที่พึงจำเป็นสำหรับงานนั้นหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

(2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (30 คะแนน) ให้ประเมินคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน 12 เดือน ประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

(2.1) ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน

(2.2) ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลาเพื่องาน

(2.3) การรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ในการทำงาน

(2.4) จิตสำนึกในการบริการ

(2.5) การทำงานร่วมกับผู้อื่น

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ให้ประเมินผลด้านผลผลิตส่วนบุคคลเพิ่มเติม

#### 2.5.5 ผลการประเมิน

ผลการประเมินด้านภาระงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล รวมกันแล้วแบ่งเกณฑ์การประเมินผลออกเป็น 6 ระดับ ตามค่าคะแนนของการประเมินได้แก่ ระดับดีเยี่ยม ระดับดีมาก ระดับดี ระดับปานกลาง ระดับต้องปรับปรุง และระดับต่ำ มีรายละเอียดดังนี้

(1) ระดับดีเยี่ยม สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงสูงกว่าความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมากโดยได้รับการประเมินตั้งแต่ร้อยละ 90.01 ถึง 100

(2) ระดับดีมาก สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงสูงกว่าความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับการประเมินตั้งแต่ร้อยละ 74.01 ถึง 90.00

(3) ระดับดี สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงได้ตามความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยได้รับการประเมินตั้งแต่ร้อยละ 60.51 ถึง 74.00

(4) ระดับปานกลาง สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะที่ทำได้จริงต่ำกว่าความคาดหวังหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้เล็กน้อยแต่ผลกระทบยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งต้องพัฒนาให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยได้รับการประเมินตั้งแต่ร้อยละ 47.01 ถึง 60.50

(5) ระดับต้องปรับปรุง สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งกระทบต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานต้องรีบปรับปรุงแก้ไขอย่างเร่งด่วนให้เป็นไปตามเป้าหมายโดยได้รับการประเมินตั้งแต่ร้อยละ 33.51 ถึง 47.00

(6) ระดับต่ำ สำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลผลิตและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำได้จริงต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างมากซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อการปฏิบัติงานโดยรวมของส่วนงานในระดับที่ยอมรับไม่ได้โดยได้รับการประเมินร้อยละ 33.50 หรือต่ำกว่า

### 2.5.7 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน รอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### (1) วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1.1) เพื่อพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน จากผลผลิตตามที่ได้ตกลงกันไว้ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ภายในรอบปีการประเมินนั้น

(1.2) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

(1.3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยผู้รับการประเมิน

(2) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(2.1) ผู้รับการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงาน คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการระดับ P5-P8 ที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานรวมถึงข้าราชการที่มีตำแหน่งชำนาญการ และเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย

(2.2) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในกรณีที่ส่วนงานไม่มีคณะกรรมการบริหารส่วนงาน ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคลที่หน้าที่แทน ให้คณะกรรมการบริหารส่วนงานแต่งตั้ง เรียกว่า “คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย” ขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วย ประธาน และกรรมการจำนวน 2 ถึง 4 คน ซึ่งแต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งหรือมีหน้าที่การงานไม่ต่ำกว่าผู้รับการประเมิน และจะต้องมีบุคคลภายนอกส่วนงานนั้นอย่างน้อยหนึ่งคนเป็นกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัด เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2561 คณะกรรมการประเมินฯ อาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการคณะทำงาน หรือมอบหมายให้คณะบุคคลใดทำหน้าที่รวบรวมและกลั่นกรองข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยเพื่อนำเสนอคณะกรรมการประเมินฯ ก็ได้ตามความจำเป็นของแต่ละส่วนงาน

(3) รอบระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการทุกหกเดือน โดยประเมินครั้งแรกในเดือนมกราคม เป็นการพิจารณาความคืบหน้าของภาระงานที่มอบหมายของเดือนกรกฎาคมถึงเดือนธันวาคม และให้ประเมินครั้งที่สองในเดือนกรกฎาคมของปีถัดไป สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งหมด

รอบการประเมิน ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม ถึงวันที่ 31 ธันวาคม เป็นการพิจารณาความคืบหน้าของภาระงานที่มอบหมาย

รอบการประเมิน ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 มกราคม ถึงวันที่ 30 มิถุนายน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งหมดเพื่อพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี

(4) องค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาตามสายงานรวมถึงข้าราชการที่มีตำแหน่งชำนาญการ และเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย องค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่

(4.1) รอบการประเมินครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม ถึงวันที่ 31 ธันวาคม เป็นการพิจารณาความคืบหน้าของภาระงานที่มอบหมาย

ส่วนที่ 1 ผลผลิต (ปริมาณงานและคุณภาพงาน) เพื่อพิจารณาความคืบหน้าของภาระงานที่มอบหมาย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของผลผลิต ซึ่งพิจารณาทั้งปริมาณงานและคุณภาพงาน ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินจะต้องรายงานความคืบหน้าของภาระงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมิน โดยมีข้อมูลสำคัญที่ต้องกรอก ดังนี้

งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งแยกประเภทของงานออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเอง งานยุทธศาสตร์ และงานอื่น ๆ โดยเป็นงานที่ปรากฏในข้อตกลงภาระงานของผู้รับการประเมินและเขียนให้สอดคล้องกับประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง เกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- งานประจำ หมายถึง งานหลักตามขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับแต่ละประเภทตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัย และตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานประจำตำแหน่ง (Job Description) ของแต่ละตำแหน่ง
- งานพัฒนากระบวนการ หมายถึง งานที่ดำเนินการเพื่อเป็นประโยชน์และส่งเสริมให้กระบวนการทำงานของตนเองและส่วนงาน/หน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- งานพัฒนาตนเอง หมายถึง สิ่ง que เพิ่มพูนความรู้ หรือพัฒนา หรือส่งเสริมศักยภาพของตนเองให้ดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- งานยุทธศาสตร์ หมายถึง งานที่ดำเนินการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาชั้นต้น/ผู้มอบหมายงาน
- งานอื่น ๆ หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือเป็นครั้งคราว ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงตำแหน่งของพนักงานนั้น ๆ และควรเป็นงานที่สามารถนับผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพได้

ความคืบหน้า/ความสำเร็จของงาน หมายถึง ผลการปฏิบัติงานภายในระยะเวลา 6 เดือนแรกของปีประเมินเป็นการประเมินขั้นต้น เพื่อติดตามดูความคืบหน้าหรือความสำเร็จของภาระงานที่มอบหมายให้เท่านั้น ยังไม่มีการให้คะแนนผลงาน ทั้งนี้ ผู้รับการประเมินจะต้องรายงานความคืบหน้าของภาระงานที่มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบก่อนที่ผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนาม ให้ผู้รับการประเมินลงนาม เพื่อรับรองการรายงานความคืบหน้า/ความสำเร็จของงานและรับทราบผลการพิจารณา ทั้งนี้ หากผู้รับการประเมินไม่



เข้าใจถึงรายละเอียดใด ๆ ของผลการพิจารณาความคืบหน้า/ความสำเร็จของงานควรจะสอบถามให้เข้าใจอย่างแท้จริง ก่อนที่จะลงนามรับทราบ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นลงนาม ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นลงนาม เพื่อรับรองผลการพิจารณาความคืบหน้า/ความสำเร็จของงาน

สถิติการลา/สายในรอบปี หมายถึง การลาประเภทต่าง ๆ เป็นไปตามระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย การลาของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 และเป็นส่วนหนึ่งเพื่อประกอบการพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงานซึ่งข้อมูลส่วนนี้เจ้าหน้าที่เป็นผู้กรอก

- ครั้ง หมายถึงจำนวนครั้งที่ลาของการลาประเภทต่าง ๆ
- วัน หมายถึงจำนวนวันที่ลาของการลาประเภทต่าง ๆ

การประเมินตนเองเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการปฏิบัติงาน 12 เดือน ผู้รับการประเมินจะต้องประเมินตนเองว่าแต่ละประเภทของภาระงานที่ได้รับมอบหมายและคุณลักษณะส่วนบุคคลแต่ละข้ออยู่ในระดับใด (ระดับ 1-5) โดยสามารถให้คำอธิบายเหตุผลประกอบหรือให้ข้อเสนอแนะได้ ทั้งนี้ ผลของการประเมินตนเองจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินผลด้วย

(4.2) รอบการประเมินครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 มกราคม ถึงวันที่ 30 มิถุนายน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทั้งหมดเพื่อพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี รายละเอียดดังนี้

การประเมินส่วนที่ 1 ผลผลิต (ปริมาณและคุณภาพ) เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งปี การประเมินเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของผลผลิต ซึ่งจะต้องพิจารณาทั้งปริมาณงานและคุณภาพงาน ซึ่งจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานตลอด 12 เดือน โดยมีข้อมูลสำคัญที่ต้องกรอก ดังนี้

งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งแยกประเภทของงานออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเอง งานยุทธศาสตร์ และงานอื่น ๆ โดยเป็นงานที่ปรากฏในข้อตกลงภาระงานของผู้รับการประเมินและเขียนให้สอดคล้องกับประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง เกณฑ์ภาระงานขั้นต่ำของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

สัดส่วนน้ำหนักคะแนน (ร้อยละ 100) เป็นคะแนนของภาระงานแต่ละประเภทงานซึ่งอาจแตกต่างกันตามความสำคัญไม่จำเป็นต้องมีน้ำหนักคะแนนเท่ากันทุกข้อ ซึ่งเมื่อรวมคะแนนทั้งหมดแล้ว จะต้องเท่ากับ 100 โดยเป็นสัดส่วนเดียวกันกับที่ระบุไว้ในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ทั้งนี้ น้ำหนักในแต่ละข้อจะต้องเป็นจำนวนเต็มเท่านั้น ไม่เป็นตัวเลขที่เป็นจุดทศนิยม

ปรับฐานคะแนน (70 คะแนน) หมายถึง คะแนนของภาระงานแต่ละประเภทงาน โดยปรับจากสัดส่วนน้ำหนักคะแนนเต็ม 100 ให้เป็น คะแนนเต็ม 70 คะแนน ซึ่งเมื่อรวมคะแนนทั้งหมดแล้ว จะต้องเท่ากับ 70 คะแนน

ระดับ หมายถึง ระดับของผลงานที่ทำได้ แต่ละระดับมีความหมายดังนี้  
ระดับ 5 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากและสมบูรณ์แบบ

ระดับ 4 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด  
ระดับ 3 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดทุกประการ

ระดับ 2 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย อยู่ในระดับที่พอรับได้

ระดับ 1 ปริมาณและคุณภาพของงาน ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด มีผลกระทบต่อการทำงานโดยรวมของหน่วยงาน

คะแนน หมายถึง คะแนนที่คำนวณจากระดับและฐานคะแนนคำนวณได้  
ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{คะแนน} = \frac{\text{ฐานคะแนน} \times \text{ระดับ}}{100}$$

การแทนค่าในสูตรคำนวณ

ระดับ	ค่าที่นำไปคำนวณคะแนน
5	= 100.00
4	= 83.33
3	= 66.66
2	= 50.00
1	= 33.33

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นลงนาม ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นชี้แจงผู้รับการประเมิน ได้ทราบถึงรายละเอียดของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน สัดส่วนน้ำหนักคะแนน และการปรับฐานคะแนนตามรายละเอียดข้างต้น พร้อมทั้งทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน และลงนามยืนยันผลการประเมิน

การประเมินส่วนที่ 2 คุณลักษณะส่วนบุคคล เป็นการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน 12 เดือนซึ่งบันทึกผลการประเมินในครั้งที่ 2 ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

- 1) ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน (สัดส่วนน้ำหนักคะแนน 7)
- 2) ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลาเพื่องาน (สัดส่วนน้ำหนักคะแนน 7)
- 3) การรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ในการทำงาน (สัดส่วนน้ำหนักคะแนน 5)
- 4) จิตสำนึกในการบริการ (สัดส่วนน้ำหนักคะแนน 5)
- 5) การทำงานร่วมกับผู้อื่น (สัดส่วนน้ำหนักคะแนน 3)
- 6) ความร่วมมือในกิจกรรมของส่วนรวม (สัดส่วนน้ำหนักคะแนน 3)

ระดับ หมายถึง ระดับของพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกมา เป็นระดับที่มีคำอธิบายแบบรูบรีค (Rubric) นั้นหมายถึง คำอธิบายที่แสดงถึงคุณภาพของพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยสามารถอธิบายแยกแยะความแตกต่างระหว่างระดับได้อย่างชัดเจน ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีระดับการประเมินทั้งหมด 5 ระดับ (เรียงลำดับพฤติกรรมจาก ไม่เหมาะสมที่สุด = 1 → เหมาะสมที่สุด = 5) โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง □ ของระดับพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินทำได้ในแต่ละองค์ประกอบการประเมิน อนึ่ง คำอธิบายพฤติกรรมแต่ละระดับเป็นแนวทางให้ผู้ประเมินใช้ประกอบการพิจารณาเท่านั้น ซึ่งการให้คะแนนระดับใด ๆ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้ประเมิน อย่างไรก็ตามควรเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นประจำ ไม่ใช่แสดงออกเป็นครั้งคราว

ตัวอย่างคุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้รับการประเมินที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม โดยให้ผู้ประเมินระบุตัวอย่างคุณลักษณะส่วนบุคคลในช่องว่างใต้ระดับที่ผู้รับการประเมินได้รับ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงตัวอย่างการเขียนคุณลักษณะส่วนบุคคล

1	<p>ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน(สัดส่วนน้ำหนักคะแนน : 7 คะแนน)</p> <p>รับรู้และตระหนักถึงภาระงานที่จะต้องปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะต้องปฏิบัติให้สำเร็จตามเป้าหมายและกำหนดเวลา โดยไม่ต้องมีการทวงถามจากผู้มอบหมายหรือผู้รับบริการ</p>	
	<p><b>ระดับ 5</b></p> <p>มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายและกำหนดเวลา หมั่นติดตามความคืบหน้าของงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ ใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้มีปริมาณและคุณภาพที่สมบูรณ์ที่สุดหรือสูงกว่าเป้าหมายในกรณีที่เกิดอุปสรรคก็สามารถหาวิธีแก้ไขด้วยตนเองหรือประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้งานนั้นสำเร็จได้ด้วยดี</p>	<p><b>ระดับ 4</b></p> <p>มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมายและกำหนดเวลา หมั่นติดตามความคืบหน้าของงานในความรับผิดชอบอยู่เสมอ มีความรู้และเข้าใจว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่จะสนับสนุนให้งานในความรับผิดชอบของตนประสบผลสำเร็จและสิ่งใดเป็นอุปสรรค รู้จักนำบทเรียนที่ผิดพลาดในอดีตมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามปริมาณ คุณภาพ และกำหนดเวลาสูงกว่าเป้าหมาย</p>
ระดับ	การประเมินครั้งที่ 1 <input type="checkbox"/>	การประเมินครั้งที่ 1 <input checked="" type="checkbox"/>
ตัวอย่างคุณลักษณะส่วนบุคคล	<p>เมื่อใดที่นางสาวสมฤทัยทำงานผิดพลาด เธอจะรับผิดชอบและจดบันทึก พร้อมทั้งแก้ไขความผิดพลาดนั้นทันที และปรับปรุงการทำงานของตนเองอยู่เสมอ</p>	

ตารางที่ 2.4 การเทียบคะแนน

ลำดับที่	สัดส่วนน้ำหนักคะแนน	ระดับ 5	ระดับ 4	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 1
1	7	7.000	5.833	4.666	3.500	2.333
2	7	7.000	5.833	4.666	3.500	2.333
3	5	5.000	4.167	3.333	2.500	1.667
4	5	5.000	4.167	3.333	2.500	1.667
5	3	3.000	2.500	2.000	1.500	1.000
6	3	3.000	2.500	2.000	1.500	1.000
<b>รวม</b>	<b>30</b>	<b>30.000</b>	<b>25.000</b>	<b>19.998</b>	<b>15.000</b>	<b>10.000</b>

### (5) การแจ้งผลการปฏิบัติงานผลการปฏิบัติงาน

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีให้คณะกรรมการประเมินผลพิจารณาผลการปฏิบัติงานว่า สมควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน หรือให้ต่อสัญญาปฏิบัติงานหรือไม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(5.1) ความเห็นของผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (ผู้ประเมิน) ทำการประเมินผู้ปฏิบัติงาน (ผู้ถูกประเมิน) แล้วทั้งส่วนที่ 1 และ 2 หลังจากการประเมินทุกครั้งผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ข้อมูลตอบกลับ (Feedback) ด้วยการแสดงความเห็นเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

- สิ่งที่พนักงานทำได้ดี หมายถึง สิ่งที่พนักงานทำได้ดีอยู่แล้ว
- สิ่งที่พนักงานควรปรับปรุง หมายถึง สิ่งที่พนักงานควรจะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานให้ได้ผลที่มีประสิทธิภาพ
- ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม หมายถึง ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติมที่นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว

(5.2) ความเห็นของคณะกรรมการประเมิน ให้ทำเครื่องหมายในช่อง  หน้าข้อความต่อไปนี้

- ไม่สมควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน/เลิกสัญญาปฏิบัติงาน คือ ผลประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
- สมควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือน คือ ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและตามเกณฑ์ที่กำหนด
- เหตุผล คือ คำชี้แจงถึงสาเหตุเพื่อประกอบการพิจารณา

(5.3) คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานลงนาม ให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานลงนาม เพื่อยืนยันผลการประเมิน ซึ่งประกอบด้วย ประธานกรรมการกรรมการ และผู้ประเมิน (ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น) พร้อมทั้งให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมินการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ หากผู้รับการประเมินมีข้อสงสัยถึงผลการประเมิน ควรจะสอบถามให้เข้าใจถึงเหตุผลก่อนที่จะลงนามรับทราบผลการประเมิน

### (6) มาตรฐานประจำตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

กลุ่มตำแหน่งงาน กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ

ประเภทชื่อตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) P7

#### (6.1) หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในสำนักงาน หรือการบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการรวบรวม ตรวจสอบ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในกระบวนการตาม

หน้าที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานตามกระบวนการและแผนงานในความรับผิดชอบ เช่น สรุปรายงาน งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหาร และงานสัญญาต่าง ๆ การจัดเตรียมเอกสาร และการบันทึกและเรียบเรียงรายงานการประชุมและรายงานอื่น ๆ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### (6.2) ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพระดับต้น โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะทางวิชาชีพในการทำงาน ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### (6.2.1) ด้านการปฏิบัติการ

(6.2.1.1) ศึกษา รวบรวม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ด้านการบริหารงานสำนักงานในด้านต่าง ๆ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนดำเนินงานตามกระบวนการ มาตรฐานหรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหาร

(6.2.1.2) ปฏิบัติงานตามแผนงาน และกระบวนการด้านการบริหาร ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในระเบียบปฏิบัติ คู่มือ และการกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา

##### (6.2.2) ด้านการวางแผน

จัดลำดับความสำคัญและการวางแผนการทำงานของตนเอง และประสานงานการวางแผนร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด

##### (6.2.3) ด้านการประสานงาน

ประสานการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมของหน่วยงานและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

##### (6.2.4) ด้านการบริการ

(6.2.4.1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตอบปัญหาเบื้องต้นแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความเข้าใจ และสนับสนุนงานตามภารกิจของหน่วยงาน

(6.2.4.2) ให้บริการข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป เพื่อสนับสนุนภารกิจของบุคคลหรือหน่วยงานและใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงาน หลักเกณฑ์และมาตรการต่าง ๆ

(6.3) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือปริญญาโท คุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาที่ส่วนงานต้นสังกัดพิจารณาว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

(6.4) ความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

(6.4.1) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

(6.4.2) ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

(6.4.3) คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้และเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ ดังนี้

### 2.6.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สลิตา มารยาท (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ปฏิบัติงานในที่ทำงานเขตวัดเลียบ ศึกษาการรับรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลและผู้รับการประเมินผล และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ปฏิบัติในที่ทำการเขตวัดเลียบ พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และกลยุทธ์ขององค์กร และพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ปฏิบัติงานที่ทำการเขตวัดเลียบมีความเชื่อมั่น การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรในระดับมาก นอกจากนี้ยังพบว่า ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงที่ปฏิบัติงานในที่ทำการเขตวัดเลียบส่งผลต่อความเชื่อมั่น และการยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินปฏิบัติงานไปใช้พัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญในการตรวจสอบประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุง และพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับองค์กร และควรมีการสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ประเมินผล และผู้รับการประเมินผล เพราะความรู้ และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยเสริมให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือและนำไปใช้ประโยชน์ขององค์กรได้จริง

ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน 2) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน และ 3) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานวิทยฐานะ และการเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน 2) สภาพปัจจุบันของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก สำหรับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเรียงตามลำดับของความต้องการจำเป็นได้ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความประพฤติในการรักษาวินัย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการบริหารจัดการ ด้านจรรยาบรรณวิชาชีพ และด้านความรู้ความสามารถ ตามลำดับ 3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน คือ ระบบ PP2PP (Principal Performance to Pupil Performance System) มีส่วนประกอบ 4 ส่วน ประกอบด้วย บทนำ องค์ประกอบพื้นฐานของระบบ แนวทางการใช้ระบบ และเงื่อนไขความสำเร็จของการใช้ระบบ

ฉัตรภรณ์ พุ่มแสงทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และระดับความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับการให้การยอมรับ ระดับการนำผลการประเมินไปใช้ กระบวนการ/วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่น่าไปใช้จริง และศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระดับความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีระดับการนำกระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและระดับการนำผลการประเมินไปใช้ในระดัปปานกลางอย่างไม่แตกต่างกัน ซึ่งการที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งผลให้มีการนำผลการประเมินไปใช้ และการปฏิบัติตามกระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนในด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ข้อบังคับฯ มหาวิทยาลัยมหิดลว่าด้วยหลักเกณฑ์และ



วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555 สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 มากกว่าระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พ.ศ. 2553 และผลจากการเปรียบเทียบข้อบังคับฯ มหาวิทยาลัยมหิดลและระเบียบฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกับหลักการเขียนระเบียบ ข้อบังคับปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ทั้งสองแห่งมีรายละเอียดตามที่หลักการระบุไว้เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นแนวโน้มที่ดีว่าหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีรายละเอียดครอบคลุมและชัดเจน ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกัน ปัญหาที่เหมือนกัน คือ แบบประเมิน ขั้นตอนการประเมิน ผู้ประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้เลื่อนเงินเดือน การสื่อสารระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน การกำหนดหลักเกณฑ์กลาง การให้คะแนนการประเมิน และระยะเวลาการประเมิน ปัญหาที่แตกต่างกัน คือ มหาวิทยาลัยมหิดลมีปัญหาการนำผลการประเมินไปใช้เรื่องการพัฒนาบุคลากรยังไม่ได้ผลเท่าที่ควร ตัวชี้วัด (KPIs) การประเมินสมรรถนะ คณะกรรมการประเมินและคุณภาพการใช้ชีวิตของบุคลากร โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาบริบทและปัจจัยแวดล้อมของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญควรตรวจสอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ รวมถึงควรศึกษาหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอื่น ๆ เพื่อนำไปพัฒนาระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยตนเองต่อไป

พรพิมล สุวรรณิก (2533) ศึกษาทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยใช้แบบสอบถามกับข้าราชการสาย ข และ ค จากทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยจำนวน 770 คน พบว่าทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทางบวก โดยเห็นด้วยกับการประเมินผลงานทั้งคุณภาพ ปริมาณงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวข้องกับงาน ส่วนการประเมินผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมายและแผนงานก็เป็นสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการพิจารณาด้วย ทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนมากมีความเห็นว่าผู้ประเมินควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและให้มีคณะกรรมการเป็นองค์การช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย หรือนอกจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงแล้วก็ควรมีผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไปอีกชั้น เพื่อพิจารณาผลการประเมินด้วย อย่างไรก็ตามข้าราชการส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติในทางลบเกี่ยวกับผู้ประเมินว่า เป็นสาเหตุสำคัญของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในประเด็นนี้ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่งเพราะหากข้าราชการมีทัศนคติในด้านลบต่อผู้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องใช้เพื่อพิจารณาตัดสินทางการบริหารงานบุคคลและพัฒนา

บุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็คงไม่สามารถบรรลุจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้ ข้าราชการโดยส่วนใหญ่เล็งเห็นถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากการใช้เพื่อพิจารณาตัดสินใจเลื่อนขั้นเงินเดือนแล้ว ยังสามารถทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นได้ด้วย อย่างไรก็ตามข้าราชการก็ยังมีทัศนคติในทางลบเกี่ยวกับการนำเอาการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ซึ่งในเรื่องนี้ผู้ศึกษาเห็นว่าหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำเอาการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้นได้ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น และข้าราชการยังมีความไม่พึงพอใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนทำให้สัมพันธภาพในหน่วยงานไม่ค่อยดีนัก อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่ได้ทำให้ข้าราชการเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน และขาดการอุทิศเวลาให้กับหน่วยงานมากนัก ดังนั้นหากได้มีการปรับปรุงให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานน่าจะมีผลย้อนกลับในทางบวกและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้

### 2.6.2 งานวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงาน

กมลทิพย์ อุวิเชียร และเฉลิมพร เย็นเยือก (2563) ศึกษาการรับรู้และทัศนคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรการท่าเรือแห่งประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในท่าเรือกรุงเทพจำนวน 365 คน พบว่า การรับรู้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และด้านทัศนคติของบุคลากรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง การรับรู้การประเมินผลมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของบุคลากรการท่าเรือแห่งประเทศไทยในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติทางบวก มีข้อเสนอแนะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติด้านความโปร่งใส เทียบธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ควรใช้รูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อสร้างระบบที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ทั้งยังเป็นการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นอีกด้วย และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การท่าเรือแห่งประเทศไทยควรเร่งสร้างความเชื่อมั่นในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่เป็นข้อมูลระบบเปิด ให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จุดแข็ง จุดอ่อน ของผลการปฏิบัติงานในทัศนคติของแต่ละคนทั้ง 360 องศา

ปิยะวรรณ สุตทะโส (2557) ศึกษาการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้แบบสอบถามกับข้าราชการสังกัดกองบัญชาการกองทัพไทยจำนวน 375 คน พบว่าการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการใน

ระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทยอยู่ในระดับมาก (เฉลี่ย = 3.46) ข้าราชการทหารชั้นยศที่แตกต่างกันจะมีผลต่อการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ถึงแม้ว่าการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของราชการจะอยู่ในเกณฑ์มาก แต่ก็ เป็นเพียงการรับรู้ของข้าราชการที่มีชั้นยศระดับพันตรีขึ้นไปที่มีการรับรู้มากกว่าชั้นยศที่ต่ำกว่าลงมาตามลำดับ หากการรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการไม่เป็นที่รับรู้กันในวงกว้างหรือรับรู้แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติราชการอาจจะไม่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีข้อเสนอให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ควรจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบ 360 องศา หรือมีการประเมินจากผู้ร่วมงานทุกระดับเพื่อจะเห็นมุมมองของการประเมินผลการปฏิบัติราชการแบบองค์รวม หรือเป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ธนานันท์ น้อยบุรี (2552) ศึกษาการรับรู้และทัศนคติของพนักงานบริษัท เอส เอ็น เอ็น อุปกรณ์ และแม่พิมพ์ จำกัด ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานประจำของบริษัทจำนวน 174 คน พบว่าพนักงานมีการรับรู้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน รายได้ และลักษณะงานแตกต่างกัน มีการรับรู้และทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน PMD (การบริหารและการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน Performance And Management Development: PMD) เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพและการบริหารผลตอบแทนที่ยุติธรรมของพนักงาน ให้พนักงานมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน PMD ส่วนฝ่ายบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน และง่ายต่อความเข้าใจ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน PMD เพิ่มขึ้น และควรจัดการอบรมและวางแผนการใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน PMD เพื่อศึกษาข้อดีและข้อด้อย และปรับปรุงเพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ประโยชน์สูงสุดแก่พนักงาน

รัชดา อุดมวิทิต (2540) ศึกษาการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตกระแสไฟฟ้า โดยใช้แบบสอบถามกับพนักงานบริษัทจำนวน 95 คน พบว่าการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีทัศนคติต่อผู้ประเมิน ได้แก่ ความศรัทธาในตัวผู้ประเมิน ความสัมพันธ์

ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ความสามารถในการทำงานของผู้ประเมิน และอำนาจของผู้ประเมิน แตกต่างกันไป มีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ เข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแตกต่างกัน มีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 มีข้อเสนอแนะสำหรับด้านการฝึกอบรมผู้ประเมินและด้านการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่น่าสนใจดังนี้

(1) ข้อเสนอแนะด้านการฝึกอบรมผู้ประเมิน ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องซึ่งสามารถนำผลจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้ประเมินในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้ว่า จะทำอย่างไรจึงทำให้พนักงานเกิดทัศนคติต่อผู้ประเมินทั้ง 4 ด้านสูง (ความศรัทธาในตัวผู้ประเมิน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ความสามารถในการทำงานของผู้ประเมิน และอำนาจของผู้ประเมิน) เพราะพนักงานที่มีทัศนคติต่อผู้ประเมินทั้ง 4 ด้านสูง จะรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานสูงด้วย ดังนั้นจุดนี้ถือว่าสำคัญมาก เมื่อองค์กรได้ให้ใครเป็นผู้ประเมิน ผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบพิถีพิถัน เพื่อให้ได้ผู้ประเมินที่เหมาะสม

(2) ข้อเสนอแนะด้านการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถนำผลจากการวิจัยที่พบว่าพนักงานที่มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ไปเป็นแนวทางในการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีการชี้แจงให้พนักงานทราบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรดำเนินการอย่างไร ใช้วิธีการอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร เพื่อให้พนักงานเข้าใจ เพราะการที่จะให้พนักงานเกิดการรับรู้ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเขาจะต้องได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในปริมาณที่มากพอ และเมื่อพนักงานเกิดการรับรู้เขาก็จะเกิดการยอมรับและเชื่อถือการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผู้ประเมินได้ประเมินออกมา หากองค์กรไม่มีการชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดผลเสียจากการกระทำดังกล่าวคือ พนักงานอาจจะเกิดการรับรู้ในทางลบหรือไม่ยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร และอาจส่งผลกระทบต่อและก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมา เช่น การมาสาย การขาดงาน การทำงานไม่เต็มความสามารถหรือการลาออก ซึ่งวิธีการที่องค์กรจะให้ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรแก่พนักงานสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การติดประกาศประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ

อย่างสม่ำเสมอ หรือในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ก็ควรมีการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

### 2.6.3 งานวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

วัชรินทร์ ศรีวิชา (2562) ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำนวน 1,143 คน พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านปริมาณงานความรับผิดชอบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน ด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน และด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนผู้บังคับบัญชาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่อำนาจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับมาก 2) ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน ความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านความพยายามกับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์อยู่ในระดับมาก และด้านคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่ได้รับอยู่ในระดับปานกลาง 3) ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด มีอำนาจพยากรณ์ได้ที่ร้อยละ 49.7 ผลจากการวิจัยจึงเสนอแนะว่า ปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนมมากที่สุด ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมองค์การทางปัจจัยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยเน้นเรื่องการแก้ไขปัญหาค่าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานให้สำเร็จ ล่วงตามวัตถุประสงค์ภายในระยะเวลาที่กำหนด และรู้สึกภูมิใจในผลความสำเร็จของผลงาน และควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการให้รางวัลหรือการเพิ่มเงินเดือน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ แม้ว่าการปฏิบัติงานนั้นจะมีความยากและลำบากเพียงใด

รัชดาภรณ์ พิมพ์ประพันธ์ (2551) ศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารในงานประชาสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของส่วนประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจำนวน 13 คน ในเรื่องความคาดหวังของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานจริงในงานประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พบว่า ผู้บริหารระดับนโยบายคาดหวังให้ส่วนประชาสัมพันธ์เป็นหน่วยงานที่เป็นตัวกลางในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย สร้างความจดจำและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ควรมีการวางแผนประชาสัมพันธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ เลือกใช้สื่อหรือกำหนดสื่อประชาสัมพันธ์ได้ตรงกลุ่มเป้าหมาย ทันตามกำหนดเวลา และใช้งบประมาณตามที่ได้รับจัดสรร

สำหรับบุคลากรควรมีคุณสมบัติพื้นฐานด้านความรู้ความชำนาญการด้านการประชาสัมพันธ์ สามารถทำงานด้านประชาสัมพันธ์ได้หลากหลาย มีบุคลิกภาพที่ดี อดทน ทุ่มเทให้ก้งาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีไหวพริบ สำหรับการปฏิบัติงานจริงส่วนประชาสัมพันธ์เป็นผู้ประสานงานให้ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเป็นงานประจำ โดยมีการปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ในแต่ละปีงบประมาณ รวมถึงแผนงานในแต่ละกิจกรรม โดยเผยแพร่กิจกรรมและผลงานทางวิชาการผ่านสื่อโทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ ภาพถ่าย เพื่อเป็นการสร้างความจดจำและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย การออกแบบและผลิตสื่อสิ่งพิมพ์เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ทันตามกำหนดเวลานั้นส่วนประชาสัมพันธ์ได้จัดทำเองและจ้างหน่วยงานภายนอก เนื่องจากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีความชำนาญและมีประสบการณ์น้อย สำหรับบุคลากรในส่วนประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีคุณวุฒิทางการศึกษาด้านการประชาสัมพันธ์น้อย และไม่มีประสบการณ์ในงานประชาสัมพันธ์มาก่อน และมีภาระงานมาก ผู้ศึกษากล่าวถึงสาเหตุที่การปฏิบัติงานจริงไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหารคาดหวังในผลตอบรับมากกว่าการเผยแพร่ให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างภาพลักษณ์และสร้างความจดจำ อีกทั้งผู้บริหารยังมุ่งหวังที่จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมโดยไม่คำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สภาวะแวดล้อม ทัศนคติ พฤติกรรมการรับรู้ของประชาชน และความน่าสนใจของกิจกรรมนั้น ๆ ในแง่ของการปฏิบัติงานส่วนประชาสัมพันธ์ได้ดำเนินการประชาสัมพันธ์ตามกระบวนการ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การดำเนินงานตามแผน การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารตามระยะเวลาที่กำหนด แต่ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวัง

จากการศึกษาพบปัจจัยสนับสนุนคือผู้บริหารระดับนโยบายเห็นความสำคัญของงานประชาสัมพันธ์ และมีความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ส่วนประชาสัมพันธ์มีเครือข่ายในการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและหน่วยงานภายนอก เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์การทำงานมาหลายตำแหน่ง ทำให้มีมุมมองและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยเฉพาะงานประชาสัมพันธ์ เนื่องจากต้องพบปะใกล้ชิดกับสื่อมวลชนและเป็นแหล่งข่าวที่น่าสนใจในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ทำให้ได้รับความสนใจความร่วมมือและอำนวยความสะดวกจากสื่อมวลชนทุกแขนง นอกจากนี้ส่วนประชาสัมพันธ์มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงได้แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอก ทำให้คุ้นเคยและได้รับความร่วมมือในการเผยแพร่ข่าวสารและการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ส่วนอุปสรรคที่พบคือผู้บริหารระดับนโยบายให้การสนับสนุนทางด้านงบประมาณและการใช้สื่อไม่เต็มที่ มีระบบการดำเนินงานที่ไม่คล่องตัว การขออนุมัติใช้เวลานานและต้องรอผู้บริหารระดับนโยบายตัดสินใจครั้งสุดท้าย ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การขาดแคลนเครื่องมือเครื่องใช้ในการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์ การขาดแคลนเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเข้าใจความสามารถและความเชี่ยวชาญด้าน

การประชาสัมพันธ์ ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงเป็นมหาวิทยาลัยใหม่ มีระบบการบริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจในด้านต่าง ๆ รวมถึงงบประมาณต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง และจำเป็นต้องใช้งบประมาณอย่างจำกัด ทำให้การประชาสัมพันธ์ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแต่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปผู้บริหารระดับนโยบายมีความคาดหวังต่อการประชาสัมพันธ์ในระดับสูงซึ่งในทางปฏิบัติจริงส่วนประชาสัมพันธ์ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทำขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ได้ผลของการประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ และมุ่งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย แต่ยังคงถือว่าไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหาร

#### 2.6.4 งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อรรถัย จัตูรัส (2553) ศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทางเกวียน อำเภอแกลง จังหวัดระยอง โดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทางเกวียนทุกคนจำนวน 54 คน พบว่า บุคลากรส่วนมากไม่ทราบว่าต้องมีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะสิ้นเปลืองเวลาเนื่องจากมีงานอื่นที่ต้องปฏิบัติมากอยู่แล้ว และคิดว่าเป็นการจับผิดบุคลากรมากเกินไปจนทำให้เกิดความรู้สึกสับสน และหัวทิ่มไม่แจ่มให้ทราบโดยดำเนินการแจ้งให้เข้าใจอีกครั้ง บางคนไม่ได้เข้าร่วมประชุมจึงไม่เข้าใจว่าต้องมีการจัดบันทึกการปฏิบัติงาน บุคลากรไม่ทราบว่าใช้หลักเกณฑ์ใดในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะหลักเกณฑ์มีการเปลี่ยนแปลงทุกปี การประเมินผลมักทราบแต่เพียงเพื่อใช้ในการพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทน เลื่อนระดับ แต่ไม่ทราบว่านำมาใช้ในการพัฒนาประกอบการต่อสัญญาจ้าง เข้าใจเพียงแค่ว่าผ่านในแต่ละปี และไม่ทราบว่านำมาพิจารณาในการให้ผลประโยชน์ตอบแทนด้วย หลังจากเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้รับทราบผลเพราะบุคลากรให้ธุรการแต่ละส่วนเป็นผู้แจ้งเวียนแบบประเมิน บางคนได้แค่เซ็นรับทราบแต่ไม่ได้มาเปิดดูผลการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้คะแนนแต่ละข้อเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงแก้ไขจุดที่บกพร่องเพื่อเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้บุคลากรไม่เห็นด้วยว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องใช้ประวัติการทำงานของบุคลากรของแต่ละคนมาประกอบการพิจารณาด้วยเพราะส่วนใหญ่คิดว่าอดีตไม่สามารถแก้ไขได้ยากให้วัดผลงานที่เป็นปัจจุบัน การนำบุคคลภายนอกมาร่วมเป็นคณะกรรมการในการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลภายนอกอาจจะไม่ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไม่เข้าใจถึงบทบาทการทำงานจะประเมินออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ควรหลีกเลี่ยงการแจ้งผลการประเมินเมื่อพิจารณาแล้วว่าการแจ้งผลการประเมินนั้นจะกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์การ มีความเห็นว่าหัวหน้ามีความลำเอียง ไม่ยุติธรรม มีการนำบุคลากรมาเปรียบเทียบกันทำให้เกิดการมีอคติต่อหัวหน้า การ

ประเมินผลการปฏิบัติงานในบางครั้งไม่จำเป็นต้องเปรียบเทียบผลงานของบุคลากรกับมาตรฐานการปฏิบัติงานเพราะบางตำแหน่งไม่ได้ทำงานตามหน้าที่ของตำแหน่ง บางตำแหน่งจึงไม่มีผลงานที่ตรงแต่ให้เปรียบเทียบกับอำนาจหน้าที่แทน มีข้อเสนอแนะให้องค์การควรมีการกำหนดการเสนอความคิดเห็นร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานให้เสนอประเด็นใหม่ในการนำมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการเพิ่มการประเมินโดยมีการทำงานเป็นทีม เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในองค์การ มีการเข้าร่วมกิจกรรมของโครงการต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในองค์การ ควรให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นที่ยอมรับส่วนใหญ่ของบุคลากรในองค์การ โดยให้มีการเสนอชื่อบุคคลที่องค์การยอมรับมากที่สุดร่วมเป็นคณะกรรมการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดแบบฟอร์มในการบันทึกการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานให้เหมือนกันและให้บุคลากรที่รับผิดชอบในการแจ้งแบบฟอร์มในการบันทึกการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เหมือนกันทั้งองค์การ ควรมีการชี้แจงถึงวัตถุประสงค์โดยพิมพ์แจ้งเวียนประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึง ถ้าในที่ประชุมควรแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรในแต่ละส่วนราชการ และควรให้คณะกรรมการกลั่นกรองที่ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักเกณฑ์ให้เป็นแนวทางเดียวกันในองค์การ พร้อมแจ้งแนวทางที่คณะกรรมการกลั่นกรองและพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์ให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันให้บุคลากรในองค์การได้ทราบ

สมชัย ปัตถา (2551) ศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารจำนวน 140 คน และข้าราชการครูจำนวน 341 คน พบว่า ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครูทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านการลาที่มีปัญหาการดำเนินงานอยู่ในระดับน้อย ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูสายงานการสอนโดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยทุกด้านทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่ง ด้านผลงานที่ปฏิบัติ ด้านการรักษาวินัย ด้านความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน และด้านการลา โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครูสายงานการสอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันโดยรวมทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎ ระเบียบ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน



ประจำปีของข้าราชการครู ทั้งในเรื่องกฎเกณฑ์การลาต่าง ๆ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องเร่งสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

พงษ์พิเชษฐ์ กมลรัตน์ (2542) ศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย โดยใช้แบบสอบถามกับผู้บริหารโรงเรียนและผู้แทนข้าราชการครูสายงานผู้สอนในคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียนจำนวน 108 คน พบว่า ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครูในสังกัดโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่งและด้านผลงานที่ได้ปฏิบัติ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ด้านการรักษาวินัย และด้านการลา มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ผลเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเวลาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครูในสังกัดระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับผู้แทนข้าราชการครู โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการรักษาวินัย และด้านความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีระดับปัญหามากกว่าผู้แทนข้าราชการครูสายงานผู้สอนในคณะกรรมการกลุ่มโรงเรียน เสนอแนะให้ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องควรเร่งปรับปรุงแก้ไขในด้านคุณภาพและปริมาณงานของตำแหน่ง และด้านผลงานที่ปฏิบัติเพื่อให้ปัญหาที่อยู่ในระดับปานกลางนั้นลดน้อยลงหรือหมดไปในที่สุด ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนควรศึกษากฎหมาย ระเบียบ เกี่ยวกับการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณา

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

องค์ประกอบที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ  
(พรวิเนส ช่วงสินมา, 2562)

ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(Szilagyi and Wallace, 1990; อลงกรณ์ มีสุทธร และสมิต สัชฌุกร, 2552;  
(สาธิตา มารยาท, 2560)

ระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- ระเบียบจุฬาฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉ.2) , 2561
- ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องมาตรฐานประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ 3) , 2554
- คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558
- คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (JD) และข้อตกลงภาระงาน (AS) สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

### ช่องว่างการวิจัยที่ต้องการศึกษา

1. การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน
2. การรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การรับรู้ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) : กรณีศึกษา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้ศึกษาได้กำหนดเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าการรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว 1) มีความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร และ 2) มีความสอดคล้องกับการรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนี้ในเรื่องเดียวกันมากน้อยเพียงใด โดยศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และนำมาวิเคราะห์สรุปผลเชิงพรรณนา ผู้ศึกษาได้ศึกษารายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 วิธีการวิจัย

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) : กรณีศึกษา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งระเบียบวิธีวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยประกอบด้วย

3.1.1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) อันประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระเบียบจรรยาบรรณว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉ.2) , 2561 ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2554 คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558 คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน

(Assignment Sheet) (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 การศึกษาการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเจาะลึกเป็นรายบุคคล มีการออกแบบโครงสร้างของคำถามเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีการจัดเตรียมคำถามสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์มีลักษณะคำถามที่เป็นปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างแสดงการรับรู้ ทรรศนะหรือความคิดเห็นได้อย่างหลากหลายมิติมากขึ้น ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจถึงประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษา และได้รับข้อมูลที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้อย่างครอบคลุมของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างแท้จริงในการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้

### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดประชากรกลุ่มเป้าหมายไว้ คือ ผู้บริหาร ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผลที่มีความเกี่ยวข้องทั้งหมดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแบบเจาะจง เนื่องจากผู้ศึกษามีข้อจำกัดเรื่องระยะเวลาในการศึกษา และกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มเป้าหมายที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ศึกษา และได้พิจารณาเลือกตัวอย่างด้วยตนเองเพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้รับมาประมวลผลอันจะนำไปสู่ข้อค้นพบต่อไป ทั้งนี้กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มนั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งช่วยให้สามารถเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีแนวโน้มว่าจะให้ข้อมูลที่ถูกต้องสำหรับการศึกษาวิจัยมากขึ้น (Osuala, 2005) กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับการศึกษานี้มีจำนวนทั้งสิ้น 15 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.2.1 กลุ่มผู้บริหารเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 2 คน

3.2.2 ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ จำนวน 1 คน

3.2.3 กลุ่มผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ จำนวน 3 คน

3.2.4 กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะอักษรศาสตร์ จำนวน 9 คน

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการสัมภาษณ์มีรูปแบบเป็นการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้แบบคำถามที่มีการจัดเตรียมไว้ ลักษณะของคำถามเป็นลักษณะปลายเปิดเพื่อให้มีความยืดหยุ่น ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนถ้อยคำหรือให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญแต่ละคนตามบริบทและสถานการณ์ที่อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา กระบวนการสร้างเครื่องมือผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามกระบวนการ ดังต่อไปนี้

3.3.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสารเกี่ยวกับเกี่ยวกับระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระเบียบจุฬาฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉ.2) , 2561 ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2554 คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558) คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมในประเด็นต่าง ๆ

3.3.2 การดำเนินการเพื่อกำหนดกระบวนการขั้นตอนและแนวทางในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.3.3 การสร้างแบบสัมภาษณ์สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการออกแบบและสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ในส่วนเชิงเนื้อหาของการสัมภาษณ์ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับคำถามในการวิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสัมภาษณ์ในการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษารับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) : กรณีศึกษา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบ่งตามกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์เป็น 4 กลุ่ม ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

### กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้ออกแบบบังคับใช้ระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในจุฬาทั้งหมด รวมไปถึงระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานบริหารงานทั่วไปของทุกคณะ

### กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะ

คำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้บังคับใช้ระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในคณะอักษร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### กลุ่มที่ 3 ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

#### คณะอักษรศาสตร์

คำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์

### กลุ่มที่ 4 ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะ

#### อักษรศาสตร์

คำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แนวคำถามที่สร้างขึ้น (Interview Guideline) ซึ่งการสัมภาษณ์ใช้วิธีสัมภาษณ์ออนไลน์ (Online) ผ่านระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (โปรแกรม Zoom Application) และการบันทึกเสียงเป็นหลักฐานในการเก็บข้อมูล หลังจากสัมภาษณ์ผู้วิจัยถอดข้อความจากการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ เริ่มดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อมกับการเก็บข้อมูลจนข้อมูลที่ได้อิ่มตัว (Data Saturation) มีความหมายตรงกับประเด็นที่ศึกษา และไม่มีข้อมูลใหม่เกิดขึ้น โดยขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.4.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร บทความ หนังสือ ทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ ข้อมูลทางเว็บไซต์ที่ปรากฏบนอินเทอร์เน็ต และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในระดับทุติยภูมิ (Secondary Data) เพื่อนำข้อมูลที่ได้มานั้นนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสัมภาษณ์ และนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการบวนการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลการศึกษาวิจัย

3.4.2 สร้างคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เสนอกับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเนื้อหาของคำถาม และข้อบกพร่องของข้อคำถาม

3.4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) นั้น ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการขอสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ โดยจัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ และการขอสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งคณะอักษรศาสตร์ได้ให้รายชื่อบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนดในงานวิจัยมาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำหรับการสัมภาษณ์จำนวน 9 คน โดยติดต่อประสานงานกลุ่มตัวอย่างทางอีเมล โทรศัพท์ ไลน์ และจัดส่งหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ตามไปภายหลัง สำหรับกระบวนการในการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาได้ทำการชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ ที่ควรทราบแก่กลุ่มตัวอย่าง และได้ดำเนินการจัดทำหนังสือแสดงเจตจำนงให้ความยินยอมและตอบรับการสัมภาษณ์เพื่อใช้ประกอบการเก็บข้อมูลการทำสารนิพนธ์ให้กลุ่มตัวอย่างรับรองในหนังสือดังกล่าว กระบวนการสัมภาษณ์นั้น ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์ด้วยระบบการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (โปรแกรม Zoom Application) และบันทึกข้อมูลโดยวิธีการจดบันทึกและการบันทึกเสียงของกลุ่มตัวอย่าง โดยการขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทำการบันทึกเสียงเพื่อนำมาใช้ในการตรวจสอบและตรวจทานความถูกต้องในภายหลังต่อไป

3.4.4 การให้ความยินยอมในการให้ข้อมูล การติดต่อผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยดำเนินการขอความอนุเคราะห์จากคณะอักษรศาสตร์ตามเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลที่ได้กำหนดไว้หลังจากได้รายชื่อแล้ว ผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลโดยการเดินทางไปพบและใช้การโทรศัพท์ติดต่อ เพื่อแนะนำตนเองและสอบถามรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นไปตามเกณฑ์ในการคัดเลือกหรือไม่ จากนั้นจึงขอความร่วมมือเข้าร่วมการวิจัยโดยการสมัครใจไม่มีการบังคับหรือกดดัน โดยอธิบายถึงรายละเอียดเกี่ยวกับการวิจัยในครั้งนี้ และอธิบายให้ทราบถึงแนวคำถามและวิธีการสัมภาษณ์ รวมถึงระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการสัมภาษณ์ และบันทึกเทปการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งขออนุญาตในการจดบันทึกรายละเอียดต่าง ๆ ขณะการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.5 การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล การรักษาความลับข้อมูลทั้งหมดจะนำเสนอและสรุปผลในภาพรวม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น โดยผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลซักถามได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดข้อสงสัยและเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลตัดสินใจอย่างเป็นอิสระในการเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยยินดีหากผู้ให้ข้อมูลต้องการข้อมูลประกอบการตัดสินใจ เช่น โครงร่างการวิจัย หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย เอกสารชี้แจง เป็นต้น ได้นำไปอ่านเพื่อทบทวนและช่วยในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย โดยส่งผ่านช่องทางที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก ซึ่งภายหลังจากที่ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการทำวิจัยในครั้งนี้ จึงขอความร่วมมือในการสมัครใจเข้าร่วมการวิจัยนี้ โดยเน้นย้ำให้ผู้ให้ข้อมูลถึงการเข้าร่วมการวิจัยนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจ ปราศจากการบังคับและขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการวิจัยนี้ตามประสบการณ์จริงของผู้ให้ข้อมูล

3.4.6 การกำหนดวันเวลาสัมภาษณ์ เมื่อผู้ให้ข้อมูลยินดีเข้าร่วมในการวิจัย ผู้วิจัยได้เปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยคำนึงถึงความเป็นส่วนตัวและเจียบสงบ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลมีความสะดวกและสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์ให้ผ่อนคลาย จนสามารถดำเนินการสัมภาษณ์ไปด้วยความราบรื่น ก่อนดำเนินการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายรายละเอียดถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย แนวคำถาม วิธีการสัมภาษณ์ ระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการสัมภาษณ์ การบันทึกเทปการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล การรายงานผลการศึกษาในภาพรวม และการพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล โดยไม่มีการเปิดเผยรายชื่อ นามสกุล สถานที่ หรือลักษณะของผู้ให้ข้อมูล เปิดโอกาสให้ซักถามได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดข้อสงสัย และเปิดโอกาสให้ตัดสินใจอย่างเป็นอิสระในการเข้าร่วมการวิจัย

3.4.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกร่วมกับการบันทึกเสียง การสังเกต โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

(1) การเตรียมคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยเน้นประเด็นที่สำคัญสำคัญ และเป็นคำถามปลายเปิดที่มุ่งเน้นให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายแสดงความคิดเห็นหรือบอกเล่าประสบการณ์ในประเด็นนั้น ๆ โดยเริ่มต้นจากการถาม 2-3 คำถามและตอบคำถามอื่น ๆ จะเกิดขึ้นในระหว่างการสนทนากับผู้ให้ข้อมูล และปล่อยให้บทสนทนาสั่นไหวอย่างเป็นธรรมชาติขณะที่สัมภาษณ์ หากมีประเด็นที่น่าสนใจที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกันที่สามารถนำมาอธิบายให้เข้าใจถึงปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้ ผู้วิจัยจะสืบค้นข้อมูลและขอให้ผู้ให้ข้อมูลอธิบายเพิ่มเติม

(2) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ โดยเริ่มต้นด้วยการเกริ่นนำด้วยคำถามกว้าง ๆ ที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น ชื่อ อายุการทำงานที่มหาวิทยาลัย หน้าที่งาน ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมา เพื่อสร้างบรรยากาศให้รู้สึกผ่อนคลายและให้การสัมภาษณ์เริ่มมีความเข้าใจที่จึงเริ่มสัมภาษณ์ตามแนวคำถามที่ได้สร้างไว้ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ด้านการรับรู้เกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านการรับรู้ขอบเขต



การประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารภารกิจงาน บุคคลระดับคณะฯ ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ซึ่งมองได้เป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ กลุ่มผู้ประเมินผลและกลุ่มผู้เข้ารับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเกตท่าทางและลักษณะของคำพูดของผู้ให้ ข้อมูล เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูล และในขณะที่ทำการสนทนาผู้วิจัยได้ตั้งใจฟังใน สิ่งที่ผู้ให้ข้อมูลได้ถ่ายทอดออกมาอย่างตั้งใจ เมื่อมีข้อมูลที่มีความคลุมเครือผู้วิจัยได้ใช้คำถามที่ เจาะลึกเพื่อให้เกิดการได้มาซึ่งความกระจ่างของข้อมูล ไม่ทำการวิพากษ์วิจารณ์ ไม่กระทำการเร่งรัด หรือขัดจังหวะ รวมทั้งไม่กระทำการพูดสอดแทรกชักชวนให้เปลี่ยนเรื่องที่สนทนา หรือรีบด่วนสรุปแต่ อย่างไม่ แต่เปิดโอกาสแก่ผู้ให้ข้อมูลได้ถ่ายทอดข้อมูลต่าง ๆ ออกมาจนจบ และกระตุ้นให้ผู้ให้ข้อมูล ให้มีอิสระในการแสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิด และอารมณ์ของตนเองออกมาขณะสนทนา รวมทั้ง สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและเป็นธรรมชาติ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลไม่รู้สึกเกร็งหรืออึดอัด ใช้น้ำเสียงที่ เข้าใจง่ายเพื่อทำให้การสนทนาเป็นไปอย่างราบรื่น โดยผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อข้อมูลด้านความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนการปฏิบัติงานเป็นพิเศษเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการสัมภาษณ์ครั้ง ต่อไป

(3) ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน แบ่งเป็นกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารภารกิจงาน บุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2 คน กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ 1 คน กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะ อักษรศาสตร์ จำนวน 3 คน และกลุ่มที่ 4 และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 9 คน โดยใช้ เวลาในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้บริหารเฉลี่ยครั้งละประมาณ 90 นาที และใช้เวลาในการ สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มผู้รับการประเมินผลเฉลี่ยครั้งละประมาณ 110 นาที ซึ่งผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ ผู้ให้ข้อมูลเลือกวัน เวลา สถานที่ ในการสัมภาษณ์ โดยมีผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจำนวน 1 คนนัดสัมภาษณ์ในเวลาปฏิบัติงาน และอีก 1 คนขอนัดสัมภาษณ์ หลังเวลาปฏิบัติงาน ส่วนผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลเจ้าหน้าที่ และผู้รับการ ประเมินผลขอนัดสัมภาษณ์ในเวลาปฏิบัติงานทั้งหมด ในบางช่วงเกิดอุปสรรคและสิ่งรบกวนระหว่าง การสัมภาษณ์เล็กน้อย เนื่องจากมีการติดต่อกันจากผู้บริหาร แต่ก็ทำให้การสัมภาษณ์ราบรื่นไปได้ สถานที่ให้สัมภาษณ์เป็นห้องส่วนตัวมีความเงียบสงบทำให้ค่อนข้างมีสมาธิในการสัมภาษณ์ แต่สำหรับ ห้องที่กลุ่มผู้รับการประเมินให้สัมภาษณ์มีบางคนลักษณะเป็นห้องทำงานเปิดโล่งมีเสียงสภาพแวดล้อม สอดแทรกเข้ามาในระหว่างการสัมภาษณ์พอสมควร อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์เป็นไปด้วยดี และ

สามารถสัมภาษณ์จนจบและได้รับข้อมูลครบถ้วนเพียงพอที่จะสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ครบทุกคน ทำให้ไม่ต้องมีการนัดสัมภาษณ์ใหม่อีกครั้ง

(4) เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ก่อนยุติการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้กล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่สละเวลาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัย พร้อมทั้งขออนุญาตทำการนัดหมายหากต้องมีการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไปเพื่อให้ได้รับข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังมีข้อสงสัย เมื่อผู้ให้ข้อมูลมีความสะดวก และภายหลังการสิ้นสุดการสัมภาษณ์แล้วแต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาถอดเทปแบบคำตอบคำด้วยตนเองโดยทันที เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงสิ่งที่ได้สนทนากันมา อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ค้นหาถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งช่วยทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้อง และเข้าถึงสาระสำคัญของข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น ในกรณีที่คำสัมภาษณ์มีการกล่าวถึงชื่อของบุคคลอื่น หรือมีการอ้างอิงถึง ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการถอดเทปคำสัมภาษณ์นั้นโดยใช้นามสมมุติแทนชื่อบุคคลนั้น

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ กลุ่มผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นเดียวกันเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบ ดังนั้น การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการตามวิธีการเปรียบเทียบข้อมูล (Comparison) สุภางค์ จันทวานิช, 2552) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการเปรียบเทียบไว้ว่า การเปรียบเทียบข้อมูล คือ การแสวงหาความเหมือนและความแตกต่างที่มีอยู่ในคุณลักษณะ (qualities) หรือคุณสมบัติ (attributes) ของข้อมูลตั้งแต่สองชุดขึ้นไปอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างข้อสรุปที่กล่าวถึงลักษณะร่วมและแตกต่างของข้อมูลสองชุดนั้น ข้อมูลสรุปจะมีความเป็นนามธรรมมากกว่าเดิม และเริ่มมีความสามารถที่จะนำไปใช้สรุป (generalize) ได้มากกว่าหนึ่งกรณี อย่างไรก็ตามวิธีการในการหาความเหมือนหรือความแตกต่างของคุณลักษณะของข้อมูลนี้ จำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจข้อมูลดังกล่าว

หลังจากการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการจำแนกประเภทข้อมูล ซึ่งการจำแนกข้อมูลทำให้ผู้วิจัยได้คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของข้อมูลที่ต้องการได้ครบถ้วน ชัดเจน ตามความเป็นจริง พร้อมสำหรับการนำคุณลักษณะเหล่านั้นมาเปรียบเทียบกัน การใช้วิธีเปรียบเทียบในการวิเคราะห์จะนำไปสู่การสร้างข้อสรุปเชิงนามธรรมและการสร้างทฤษฎีขั้นตอนในการวิเคราะห์แบบเปรียบเทียบ โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการใน 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบชุดข้อมูลด้วยการพิจารณาจากดัชนีหรือการจำแนกประเภทข้อมูลเป็นประเภทต่าง ๆ ที่ทำไว้เป็นของกลุ่มผู้ประเมินและกลุ่มของผู้รับการประเมิน เมื่อได้จำแนกประเภทหรือทำดัชนีแล้วได้นำชุดข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วนี้มาเปรียบเทียบกัน จากนั้นได้เขียนข้อสรุปชั่วคราวไว้เพื่อกันลืม ขั้นต่อไปเมื่อได้จำแนกประเภทข้อมูลและเปรียบเทียบระหว่างข้อมูลแล้วผู้วิจัยได้เขียนข้อค้นพบที่ได้จากการเปรียบเทียบเพื่อสรุปความคิดของขั้นตอนีก่อนเพื่อพิจารณาว่ามีประเด็นใดที่อาจมองข้ามไป

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการประมวลประเภทของข้อมูลและคุณลักษณะของประเภทข้อมูลเข้าด้วยกัน เพื่อสังสมข้อค้นพบหรือข้อสรุปย่อ ๆ จากการเปรียบเทียบประเภทของข้อมูลและคุณลักษณะของประเภทซึ่งกันและกัน เมื่อเปรียบเทียบแล้วจะเริ่มทำการเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้นเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์และเกิดเป็นกรอบแนวคิดขึ้น และค้นพบว่าข้อมูลบางอย่างที่มีแบบแผนหรือมีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน สามารถเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันและแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งได้เป็นเป็นข้อสรุปที่เริ่มมีลักษณะเป็นแนวคิด

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยขยายวงขอบเขตของเปรียบเทียบ แล้วเลือกข้อมูลที่เป็นกุญแจสำคัญโดยใช้แนวคิดที่ได้จากการสรุปลักษณะความสัมพันธ์ของข้อมูลในคุณลักษณะต่าง ๆ ในขั้นตอนที่ 2 มาพิจารณาข้อมูลก็จะยิ่งมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น และได้ข้อสรุปของประเด็นที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

### 3.7 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ดำเนินการในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ข้อมูลของ (Guba and Lincoln, 1989) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.7.1 ความสามารถในการถ่ายโอน (Transferability) หมายถึง การที่ผู้อ่านผลการวิจัยที่ได้จากการศึกษาแล้ว สามารถเข้าใจถึงเรื่องราวและมองภาพของประสบการณ์ที่ได้มีการศึกษาในการวิจัยในครั้งนี้ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่มีความละเอียดครบถ้วน ครอบคลุม เสนอมิติต่าง ๆ และร้อยเรียงลำดับเรื่องราวออกมาได้อย่างเป็นอย่างไรจะสามารถสื่อสารออกมาให้ผู้อ่านเข้าใจเรื่องราว และมองเห็นภาพของการศึกษาในครั้งนี้ได้

3.7.2 ความสามารถการพึ่งพา (Dependability) โดยผู้วิจัยจะมีการเชื่อมโยงข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสังเกตเข้าด้วยกัน รวมถึงข้อมูลที่ได้จากแบบบันทึกข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูล โดยให้ผู้ตรวจสอบอ่าน หากสามารถติดตามเรื่องราวได้อย่างเข้าใจ แสดงว่าการวิจัยผ่านเกณฑ์ดังกล่าว

3.7.3 ความสามารถในการยืนยัน (Confirmability) โดยผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบจากข้อมูล เทปการสัมภาษณ์ ซึ่งถือเป็นข้อมูลดิบ โดยการตรวจสอบจากบทสัมภาษณ์ ร่วมกับการฟังเทปกลับไป มาหลาย ๆ ครั้ง รวมถึงการตรวจสอบกับการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ว่ามีข้อมูลตรงกันหรือ สอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร การตรวจสอบกระบวนการวิจัย และการตรวจสอบการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลมาสนับสนุนข้อค้นพบที่ได้ให้ผลการศึกษาที่ได้ ตรงตามวัตถุประสงค์และตอบคำถามของการวิจัยในครั้งนี้

3.7.4 การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการ สัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ประเมินผลและกลุ่มผู้รับการประเมินผลเป็นหลัก อย่างไรก็ตามก็ได้เป็น เพียงข้อมูลด้านเดียว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้หลายวิธีในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความ ครบถ้วนครอบคลุมและนำมาวิเคราะห์จนได้ข้อสรุปที่มีความน่าเชื่อถือได้ ด้วยหลายวิธีการ เช่น ศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลและสังเกตพฤติกรรมระหว่างการสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละรายและทำ การจดบันทึก ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงข้อมูลที่ค้นพบเข้ากับประเด็นการสัมภาษณ์ที่ เกี่ยวข้อง ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อเป็นการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล และ นำไปวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยในลำดับต่อไป

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร และการรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนี้มากน้อยเพียงใด

ในบทนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ตอน กล่าวคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้ข้อมูล ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ของการสัมภาษณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 15 คน จำแนกเป็นผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2 คน ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ 1 คน ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ 3 คน และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 9 คน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลรายบุคคล และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มที่ 1

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้บริหารภารกิจ งานบุคคลของ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	อายุงาน	ทำงาน ที่จุฬาฯ	ประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชา	ประสบการณ์ทำงาน
A01 คนที่ 1 เพศ : หญิง อายุ : 52 ปี การศึกษา : ปริญญาโท	ดวงจันทร์ (นามสมมติ)	31	31	22	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบงานบริหารงานบุคคลทั้งระบบของมหาวิทยาลัย สายวิชาการ สนับสนุนลูกจ้างชาวต่างประเทศ ลูกจ้างชั่วคราว (เงินบงเงินนอกงบประมาณ พนักงานวิสามัญ</li> <li>ดูแลระบบการประเมินของทุกหน่วยงานในจุฬาฯ</li> <li>ระบบการประเมินผล</li> <li>การจัดสรรวงเงิน การขึ้นเงินเดือน</li> </ul>
A02 คนที่ 2 เพศ : หญิง อายุ : 41 ปี การศึกษา : ปริญญาโท	อรอนงค์ (นามสมมติ)	11	11	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริหารงานบุคคลทั้งหมด</li> <li>ระบบการประเมิน</li> <li>ระบบการสรรหาคัดเลือก</li> <li>การจ่ายเงินเดือน</li> <li>การแต่งตั้งข้าราชการลูกจ้าง</li> <li>งานเลขานุการ</li> </ul>

### กลุ่มที่ 2

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้บริหารภารกิจงาน บุคคลระดับคณะ	อายุงาน	ทำงานที่ จุฬาฯ	ประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา	ประสบการณ์ ทำงาน
B01 คนที่ 1 เพศ : หญิง อายุ : 40 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	พฤษชา (นามสมมติ)	16	18	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบงานบริหารงานบุคคลทั้งระบบของคณะฯ</li> <li>ระบบการสรรหาคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและสายวิชาการ พนักงานวิสามัญ</li> </ul>

### กลุ่มที่ 3

ผู้ให้ข้อมูล	ผู้บังคับบัญชา	อายุงาน	ทำงานที่ จุฬาฯ	ประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา	ประสบการณ์ทำงาน
C01 คนที่ 1 เพศ : หญิง อายุ : 44 ปี การศึกษา : ปริญญาเอก	พลอยใส (นามสมมติ)	14	14	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาระงานสอนให้แก่นิสิตตรี โท เอก</li> <li>งานด้านบริหาร (หัวหน้าภาควิชา)</li> <li>ประเมินเจ้าหน้าที่และอาจารย์ในภาควิชา</li> </ul>
C02 คนที่ 2 เพศ : หญิง อายุ : 42 ปี การศึกษา : ปริญญาเอก	พิมพ์ใจ (นามสมมติ)	13	13	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาระงานสอนให้แก่นิสิตตรี โท เอก</li> <li>งานด้านบริหาร (หัวหน้าภาควิชา)</li> <li>ประเมินเจ้าหน้าที่และอาจารย์ในภาควิชา</li> </ul>
C03 คนที่ 3 เพศ : ชาย อายุ : 46 ปี การศึกษา : ปริญญาเอก	อาทิตย์ (นามสมมติ)	21	21	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาระงานสอนให้แก่นิสิตตรี โท เอก</li> <li>งานด้านบริหาร (หัวหน้าภาควิชา)</li> <li>ประเมินเจ้าหน้าที่และอาจารย์ในภาควิชา</li> </ul>

#### กลุ่มที่ 4

ผู้ให้ข้อมูล	เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)	อายุงาน	ทำงานที่ จุฬาฯ	ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ
CO1 คนที่ 1 เพศ : ชาย อายุ : 28 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	มกรา (นามสมมติ)	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานธุรการ</li> <li>• การเงิน และพัสดุ</li> <li>• งานวิชาการ</li> <li>• งานบริการวิชาการ</li> <li>• งานบุคคล</li> </ul>
CO2 คนที่ 2 เพศ : หญิง อายุ : 35 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	กุมภาพันธ์ (นามสมมติ)	6	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานบริหารงานทั่วไป</li> <li>• การเงิน</li> <li>• งาน หลักสูตรป.ตรี ตารางเรียน ตารางสอน มาตรฐานหลักสูตร</li> <li>• งานประกันคุณภาพ</li> <li>• งานประสานงานอาจารย์พิเศษ</li> </ul>
CO3 คนที่ 3 เพศ : หญิง อายุ : 25 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	มีนา (นามสมมติ)	2	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานธุรการ</li> <li>• การเงิน และพัสดุ</li> <li>• งานประสานงานโครงการ</li> </ul>
CO4 คนที่ 4 เพศ : หญิง อายุ : 38 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	เมษา (นามสมมติ)	11	13	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานหลักสูตรป.ตรี โท เอก</li> <li>• งานประกันคุณภาพ</li> <li>• งานประสานงานโครงการวิจัย</li> <li>• งานเอกสารการสอน</li> <li>• งานประสานงานช่วยเหลืออาจารย์ในภาค</li> </ul>
CO5 คนที่ 5 เพศ : หญิง อายุ : 43 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	พฤษภาคม (นามสมมติ)	14	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานธุรการ</li> <li>• การเงิน</li> <li>• งานจัดประชุม</li> <li>• งานดูแลนิสิตโครงการสู่ความเป็นเลิศเรื่องทุน</li> </ul>



กลุ่มที่ 4

ผู้ให้ข้อมูล	เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)	อายุงาน	ทำงานที่ จุฬาฯ	ลักษณะงาน และความรับผิดชอบ
CO6 คนที่ 6 เพศ : หญิง อายุ : 48 ปี การศึกษา : ปริญญาโท	มิถุนา (นามสมมติ)	3	15	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานดูแลหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร</li> <li>• งานบริหารงานทั่วไป</li> <li>• การเงิน</li> <li>• งานวางแผน</li> <li>• งานตารางสอนตารางสอบ</li> <li>• งานประกันคุณภาพ</li> <li>• งานบุคคล</li> <li>• งานทะเบียน งานวิชาการ งานทุนนิสิต</li> </ul>
CO7 คนที่ 7 เพศ : หญิง อายุ : 48 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	กรกฏา (นามสมมติ)	17	17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานบริหารงานทั่วไป</li> <li>• การเงิน</li> <li>• งานหลักสูตรของภาควิชา</li> <li>• งานการเจ้าหน้าที่</li> <li>• งานตารางสอน</li> <li>• งานบริการวิชาการ</li> </ul>
CO8 คนที่ 8 เพศ : หญิง อายุ : 49 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	สิงหา (นามสมมติ)	17	27	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานธุรการ</li> <li>• การเงิน</li> <li>• งานบริการการศึกษา</li> <li>• งานวิจัย</li> <li>• งานแผนและพัฒนา</li> <li>• งานบุคคล</li> <li>• ดูแลหลักสูตรป.โท การประสานงาน</li> <li>• งานบริการวิชาการ</li> </ul>
CO9 คนที่ 9 เพศ : หญิง อายุ : 37 ปี การศึกษา : ปริญญาตรี	กัญยา (นามสมมติ)	9	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานธุรการ</li> <li>• การเงิน งบประมาณ</li> <li>• งานบริการการศึกษา</li> <li>• ขอเสนอทุนนิสิต</li> <li>• งานผู้ช่วยเลขานุการ</li> </ul>

### กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (A01) ดวงจันทร์ (นามสมมติ)

ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพศหญิง อายุ 52 ปี ผู้ให้ข้อมูลมีบุคลิกภาพดี น้ำเสียงชัดเจนขัดคำ นุ่มนวล มีความมั่นใจในตัวเอง เป็นมิตร มีความเอื้ออาทรใส่ใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเต็มใจในการให้ข้อมูลและมีประสบการณ์ทำงานที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาโท ทำงานที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาแล้ว 31 ปี ประสบการณ์ทำงานดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหาร 22 ปี มีหน้าที่ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา 22 ปี หน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบงานบริหารงานบุคคลทั้งระบบของมหาวิทยาลัย สายวิชาการ สายสนับสนุน ลูกจ้างชาวต่างประเทศ ลูกจ้างชั่วคราว (เงินจบ เงินนอกงบประมาณ) พนักงานวิสามัญดูแลระบบการประเมินของทุกหน่วยงานในจุฬาฯ การจัดสรรวงเงิน การขึ้นเงินเดือน มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลคือนอกจากประเมินลูกน้องของตัวเองแล้ว ต้องดูการประเมินผลของทุกคน ๆ สถาบันให้ถูกต้องตามกติกากลางของมหาวิทยาลัย

### กลุ่มที่ 1 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (A02) อรอนงค์ (นามสมมติ)

ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำงานจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพศหญิง อายุ 41 ปี ผู้ให้ข้อมูลมีบุคลิกภาพดี น้ำเสียงร่าเริงแจ่มใส สนุกสนาน เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเต็มใจในการให้ข้อมูลและมีประสบการณ์ทำงานที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี มีความยินดีที่จะให้ข้อมูลมาก แม้ว่าในขณะการสัมภาษณ์มีการติดต่องานเข้ามาเป็นระยะ ผู้ให้ข้อมูลต้องหยุดไปรับโทรศัพท์บางครั้งก็ตาม แต่ผู้ให้ข้อมูลก็ยินดีจะให้สัมภาษณ์อย่างเต็มที่ โดยผู้วิจัยก็ได้ทวนคำถามและเนื้อหาอีกครั้ง ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ต่อทุกครั้ง

ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาโท ทำงานที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาแล้ว 11 ปี มีหน้างานเป็นหัวหน้า 9 ปี และมีหน้าที่ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา 9 ปี หน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบบริหารงานบุคคลทั้งหมด PA ระบบ SAP เป็นเลขานุการในการประชุม ดูแลระบบการประเมินทั้งหมด ระบบการสรรหา และคัดเลือกบริหารงานบุคคล ตั้งแต่รับบุคลากรเข้ามาจนออกจากจุฬาฯ กรอบอัตรากำลังสายวิชาการ สายสนับสนุน งานเชิงยุทธศาสตร์ ระบบการจ่ายเงินเดือน กรรมการบุคคลของสำนักงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ (สบม.) งานเกี่ยวกับระบบการประเมินทั้งสบม. ระบบการแต่งตั้ง ผศ. รศ. ข้าราชการ ลูกจ้างชั่วคราว การจ่ายเงินนอกระบบ ระบบการประเมินผลทั้งสำนักงานมหาวิทยาลัยในการประเมิน เช่น การทดลองงาน 4 เดือน 1 ปี การต่อสัญญาจ้างประจำปี ดูเรื่องการประเมินว่าการประเมินเป็นอย่างไร

### กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (B01) พกฤษา (นามสมมติ)

ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ เพศหญิง อายุ 40 ปี ผู้ให้ข้อมูลมีบุคลิกภาพดี น้ำเสียงแจ่มใส พูดจาฉะฉาน เป็นมิตร มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเต็มใจในการให้ข้อมูลและมีประสบการณ์ทำงานที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาแล้ว 18 ปี ก่อนหน้านี้เคยทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราวที่คณะฯ หนึ่งในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แล้วมาบรรจุเป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ที่คณะอักษรศาสตร์ อายุงาน 16 ปี มีหน้างานเป็นหัวหน้า 4 ปี และมีหน้าที่ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ปี หน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับบริหารงานบุคคลของคณะฯ ระบบการสรรหา และคัดเลือกพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการและสายวิชาการ พนักงานวิสามัญ (อาจารย์ชาวต่างชาติ) ตามโครงการของมหาวิทยาลัยที่เป็นโครงการเดียวทั้งหมด

### กลุ่มที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (C01) พลอยใส (นามสมมติ)

หัวหน้าภาควิชา เพศหญิง อายุ 44 ปี ผู้ให้ข้อมูลมีบุคลิกภาพที่ดี น้ำเสียงแจ่มใส อ่อนโยน บางครั้งพูดค่อนข้างเร็ว ชัดถ้อยชัดคำ มีความยินดีและเต็มใจในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาเอก ทำงานเป็นอาจารย์ประจำที่คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาแล้ว 14 ปี ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าภาควิชา มีหน้าที่ประเมินเจ้าหน้าที่และอาจารย์ในภาควิชามาแล้ว 2 ปี มีภาระงานด้านการสอนนิสิตระดับปริญญาตรี โท เอก และ ตำแหน่งบริหารของภาควิชา

### กลุ่มที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (C02) พิมพ์ใจ (นามสมมติ)

หัวหน้าภาควิชา เพศหญิง อายุ 42 ปี ผู้ให้ข้อมูลมีบุคลิกภาพที่ดี น้ำเสียงแจ่มใส พูดเร็ว คิดเร็ว ชัดถ้อยชัดคำ อ่อนโยนมีความยินดีและเต็มใจในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาเอก ทำงานเป็นอาจารย์ประจำที่คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาแล้ว 13 ปี ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าภาควิชา มีหน้าที่ประเมินเจ้าหน้าที่และอาจารย์ในภาควิชามาแล้ว 5 ปี มีภาระงานด้านการสอนนิสิตระดับปริญญาตรี โท เอก และ ตำแหน่งบริหารของภาควิชา

### กลุ่มที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (C03) อาทิตย์ (นามสมมติ)

หัวหน้าภาควิชา เพศชาย อายุ 46 ปี ผู้ให้ข้อมูลมีบุคลิกภาพที่ดี น้ำเสียงแจ่มใส พูดชัดถ้อยชัดคำ มีความยินดีและเต็มใจในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาเอก ทำงานเป็นอาจารย์ประจำที่คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมาแล้ว 21 ปี ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าภาควิชามีหน้าที่ประเมินเจ้าหน้าที่ และอาจารย์ในภาควิชามาแล้ว 2 ปี มีภาระงานด้านการสอนนิสิตระดับปริญญาตรี โท เอก และ ตำแหน่งบริหารของภาควิชา

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 (D01)

มกรา (นามสมมติ) เพศชาย อายุ 28 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่คณะ อักษรศาสตร์มาแล้ว 2 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 2 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ประจำตำแหน่งด้านงานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานวิชาการ งานบริการวิชาการ งานบุคคล รายละเอียดงานมีหน้าที่ในการรับส่งเอกสาร การเบิกค่าตอบแทน เอกสารการเบิกเงินโครงการ การ จัดซื้อพัสดุ การบันทึกรายงานการประชุมหลักสูตรปริญญาโท และปริญญาเอก ดำเนินการให้ความ ช่วยเหลือด้านวิชาการกับคณาจารย์ภาควิชา

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2 (D02)

กุมภาพันธ์ (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 35 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่ คณะอักษรศาสตร์มาแล้ว 6 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 6 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความ รับผิดชอบประจำตำแหน่งด้านงานบริหารงานทั่วไป การเงิน งานหลักสูตรปริญญาตรี ตารางเรียน ตารางสอน มาตรฐานหลักสูตร งานประกันคุณภาพ งานประสานงานอาจารย์พิเศษ รายละเอียดงานมี หน้าที่งานบริหารงานทั่วไป ดูแลหลักสูตร การเงิน งานประสานงาน ตารางเรียนตารางสอน ประสานงานอาจารย์พิเศษ ความสัมพันธ์กับสายงานอื่นๆ ติดต่อฝ่ายทะเบียนคณะฯ

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3 (D03)

มีนา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 25 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่คณะ อักษรศาสตร์มาแล้ว 2 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 2 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ประจำตำแหน่งด้านงานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานประสานงานโครงการ รายละเอียดเกี่ยวกับ การเบิกจ่ายโครงการ งานธุรการ ประสานงานโครงการ การคลังและพัสดุ การเงิน รับผิดชอบเกี่ยวกับ ค่าสอนของอาจารย์พิเศษ เบิกจ่ายโครงการ ทำยืมคืนเงินรองจ่าย ดูแลสื่อเอกสารเด็กมาเอาบุญแจ บันทึกข้อความ จดหมายเชิญวิทยากร ดูแลการส่งเอกสารงานสารบรรณ

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4 (D04)

เมษา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 38 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่ คณะอักษรศาสตร์มาแล้ว 11 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 13 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบงานหลักสูตรปริญญาตรี โท เอก การสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ งานประกันคุณภาพ งานประสานงานโครงการวิจัย งานเอกสารการสอน งานประสานงานช่วยเหลืออาจารย์ในภาควิชา

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5 (D05)

พฤษภา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 25 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่ คณะอักษรศาสตร์มาแล้ว 14 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 15 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบประจำตำแหน่งด้านงานธุรการ การเงิน งานจัดประชุม งานดูแลนิสิตโครงการสู่ความเป็นเลิศเรื่องทุน รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบงานธุรการ การเงิน ประสานงานโครงการ ความสัมพันธ์กับคณะฯ การเงิน สารบรรณคณะฯ โครงการเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมประสานกับ หน่วยโสตทัศนูปกรณ์ การจองห้องประชุม ห้องจัดงาน ดูแลเกี่ยวกับนิสิตโครงการสู่ความเป็นเลิศเรื่องทุน

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6 (D06)

มินา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 48 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาโท ทำงานที่คณะ อักษรศาสตร์มาแล้ว 3 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 15 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบ ประจำตำแหน่งด้านงานดูแลหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร งานบริหารงานทั่วไป การเงิน งานวางแผน งานตารางสอนตารางสอบ งานประกันคุณภาพ งานบุคคล งานทะเบียน งานวิชาการ งานทุนนิสิต รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบด้านการวิเคราะห์ งานปฏิบัติการทั่วไป งานวางแผน งานตาม แผนงานที่ได้กำหนดไว้ งานสร้างสรรค์ที่ต้องคิดขึ้นมาเองบ้าง หน้าที่หลักคือผู้จัดการหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร งานบัณฑิตวิทยาลัย เริ่มตั้งแต่การรับสมัครจนถึงสิ้นสุดการรับสมัครแล้วก็มีงาน ตารางสอนตารางสอบ งานประกันคุณภาพ งานบุคคล เกี่ยวกับอาจารย์ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย การรับบุคคลภายนอกเข้ามาเรียน การสอบ การฉีดปลูก การช่วยเหลือต่าง ๆ ให้แก่ภาควิชา

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7 (D07)

กรกฏา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 48 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่ คณะอักษรศาสตร์มาแล้ว 17 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 17 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบประจำตำแหน่งงานบริหารงานทั่วไป การเงิน งานหลักสูตรของภาควิชา งานการเจ้าหน้าที่ งานตารางสอน งานบริการวิชาการ รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบงานวิจัย การขอทุน งานบริการวิชาการ การขอตำแหน่งทางวิชาการ

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8 (D08)

สิงหา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 48 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่ คณะอักษรศาสตร์มาแล้ว 17 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 27 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบประจำตำแหน่งดูแลหลักสูตรปริญญาโท ผู้ประสานงาน งานด้านธุรการ งานบริการวิชาการ งานการเงิน งานบุคคล รายละเอียดเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบลักษณะงานให้บริการ ธุรการ ดูแล อาจารย์ชาวต่างประเทศ การจ้างการต่อสัญญาจ้าง การลา สวัสดิการ ประกันสังคม ต่ออายุวีซ่า เบิกเงิน บำเหน็จประจำปี เบิกเงินค่าตอบแทน ติดต่องานการเงิน บริการการศึกษา งานวิจัย ฝ่ายแผน และพัฒนา งานสารบรรณ

#### กลุ่มที่ 4 ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9 (D09)

กันยา (นามสมมติ) เพศหญิง อายุ 37 ปี ผู้ให้ข้อมูลจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ทำงานที่ คณะอักษรศาสตร์มาแล้ว 9 ปี ทำงานที่จุฬาฯ มาแล้ว 14 ปี ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบประจำตำแหน่งงานธุรการ การเงิน งบประมาณ งานบริการการศึกษา ขอเสนอทุนนิสิต งานผู้ช่วยเลขานุการรายละเอียดเกี่ยวกับงานธุรการ เอกสารต่าง ๆ ร่างหนังสือ การเงิน งบประมาณ การเบิกเงินโครงการ ยืมเงินรองจ่าย งานบริการการศึกษา งานเบิกทุน การเสนอซื้อนิตรับทุน เงินทุนต่าง ๆ ของภาควิชา เงินบริจาค งานผู้ช่วยเลขานุภาคหลักสูตรปริญญาตรี ประสานงานหน่วย โสตฯ ประสานงานการจอร์ถยนต์ เป็นต้น

## 4.2 ผลการวิจัยของการสัมภาษณ์

คำถามหลักที่ใช้ในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 4 กลุ่ม ได้แก่

### กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้ออกแบบบังคับใช้ระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในจุฬาฯทั้งหมด รวมไปถึงระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงานบริหารงานทั่วไปของทุกคณะ

### กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะ

คำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้บังคับใช้ระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในคณะอักษร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### กลุ่มที่ 3 ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

#### คณะอักษรศาสตร์

คำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลตลอดจนประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์

### กลุ่มที่ 4 ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะ

#### อักษรศาสตร์

คำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมุมมองของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์

หลังจากที่ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญครบถ้วนทุกรายเสร็จสิ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้วผู้วิจัยได้ทำการถอดเทปการสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและทำการวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) โดยผู้วิจัยได้พบประเด็นที่ได้จากการศึกษาแบ่งเป็น 3 ประเด็นหลัก และประเด็นย่อย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1) การรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน

##### 1.1) ความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับมาตรฐานประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

##### 1.2) ความสอดคล้องกับการรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้มีส่วน

เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

- 1.2.1) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.2.2) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ
- 1.2.3) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)
- 2) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.1) ความสอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.2) ความสอดคล้องกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)
- 2.2.1) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 2.2.1.1) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านปริมาณ
- 2.2.1.2) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านคุณภาพ
- 2.2.1.3) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2.2) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ
- 2.2.2.1) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายและความเข้าใจด้านปริมาณ
- 2.2.2.2) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายและความเข้าใจด้านคุณภาพ
- 2.2.2.3) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายและความเข้าใจด้านระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2.3) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)
- 2.2.3.1) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมาย ความหมายและความเข้าใจด้านปริมาณ
- 2.2.3.2) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมาย ความหมาย และความเข้าใจด้านคุณภาพ



### 2.2.3.3) การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมาย

ความหมาย และความเข้าใจด้านระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 3) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินการปฏิบัติงาน

3.1) ความสอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2) ความสอดคล้องกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

3.2.1) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.2.1.1) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานประจำ

3.2.1.2) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานด้านยุทธศาสตร์

3.2.1.3) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานพัฒนากระบวนการ

3.2.1.4) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานพัฒนาตนเอง

3.2.1.5) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3.2.2) เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ

3.2.2.1) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานประจำ

3.2.2.2) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานด้านยุทธศาสตร์

3.2.2.3) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานพัฒนากระบวนการ

3.2.2.4) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานพัฒนาตนเอง

3.2.2.5) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

3.2.3) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

3.2.3.1) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการ  
ให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานประจำ

3.2.3.2) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการ  
ให้ความหมาย และความเข้าใจมิติงานด้านยุทธศาสตร์

3.2.3.3) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการ  
ให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานพัฒนากระบวนการ

3.2.3.4) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการ  
ให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานพัฒนาตนเอง

3.2.3.5) การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานการ  
ให้ความหมาย และความเข้าใจมิติด้านงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย





### 4.3 การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

ผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างในการสัมภาษณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2 คน ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ 1 คน ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) 3 คน และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 9 คน และได้สัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งแบ่งตามผู้สัมภาษณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. การรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเรื่องการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับมาตรฐานประจำตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2554 โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1.1) เปรียบเทียบความสอดคล้องของการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับมาตรฐานประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ตามประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 1.2) เปรียบเทียบความสอดคล้องของการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ดังนี้

##### 1.1 ความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตามประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ 3), 2554) มาตรฐานการปฏิบัติงานประจำตำแหน่งของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) หน้าที่และความรับผิดชอบจะปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในสำนักงาน หรือการบริหารงานทั่วไป ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการรวบรวม ตรวจสอบ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในกระบวนการตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานตามกระบวนการและแผนงานในความรับผิดชอบ เช่น สรุปรายงาน งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหาร และงานสัญญาต่าง ๆ การจัดเตรียมเอกสาร และการบันทึกและเรียบเรียงรายงานการประชุมและรายงานอื่น ๆ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ อาทิ เช่น 1) ด้านการปฏิบัติการ 1.1) ศึกษา รวบรวม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ด้านการ

บริหารงานสำนักงานในด้านต่าง ๆ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาวางแผนดำเนินงานตามกระบวนการ มาตรฐานหรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการบริหาร 1.2) ปฏิบัติงานตามแผนงาน และกระบวนการด้านการบริหาร ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ภายใต้หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในระเบียบปฏิบัติ คู่มือ และการกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา 2) ด้านการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญและการวางแผนการทำงานของตนเอง และประสานงานการวางแผนร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินงานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด 3) ด้านการประสานงาน ประสานการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายรวมของหน่วยงานและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือสมาชิกในทีมงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) ด้านการบริการ 4.1) ให้คำปรึกษา แนะนำ ชี้แจงขั้นตอนการปฏิบัติงาน ตอบปัญหาเบื้องต้นแก่ส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความเข้าใจและสนับสนุนงานตามภารกิจของหน่วยงาน 4.2) ให้บริการข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป เพื่อสนับสนุนภารกิจของบุคคลหรือหน่วยงานและใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงาน หลักเกณฑ์และมาตรการต่าง ๆ

#### 1.1.1 ความสอดคล้อง (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า ทุกคนมีการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) สอดคล้องกับมาตรฐานประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) (ประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่องมาตรฐานประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ 3) ,2554) อย่างไรก็ตาม หน้าที่งานของเจ้าหน้าที่ที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภารกิจของหน่วยงานที่สังกัดอยู่และข้อตกลงระหว่างเจ้าหน้าที่กับผู้บังคับบัญชา โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

*“ลักษณะงานรับผิดชอบด้านงานธุรการ งานการเงิน การเบิกค่าตอบแทน เอกสาร การเบิกเงินโครงการ งานพัสดุ งานวิชาการ งานบริการวิชาการ ผู้ช่วยเลขานุการ หลักสูตร จัดบันทึก รายงานการประชุม หลักสูตร ป.โท เอก ดำเนินการการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ ความสัมพันธ์กับวิชาการ บุคคล...”*

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D01, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

“รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินทั้งหมดของภาควิชา จะดูการเบิกจ่ายโครงการ งานธุรการ ประสานงานโครงการ การคลังและพัสดุ การเงินรับผิดชอบเกี่ยวกับค่าสอนของอ.พิเศษ เบิกจ่ายโครงการ ทำยืมคืนเงินรองจ่าย ดูแลลือคเกอร์เด็ก มาเอาบุญแจ ทำบันทึกข้อความ จดหมายเชิญวิทยากร ดูแลการส่งเอกสาร ความสัมพันธ์จะติดต่อกับการเงินของคณะ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายทุน งานสารบรรณ”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D03, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

“งานในส่วนองงานที่รับผิดชอบเป็นลักษณะของงานวิเคราะห์ งานปฏิบัติการทั่วไป งานวางแผน งานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ งานสร้างสรรค์ที่ต้องคิดขึ้นมาเองบ้าง หน้าที่หลักคือผู้จัดการหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร งานบัณฑิตวิทยาลัย เริ่มตั้งแต่การรับสมัครจนถึงสิ้นสุดการรับสมัครแล้วก็มีงานตารางสอนตารางสอบ งานประกันคุณภาพ งานบุคคล เกี่ยวกับอาจารย์ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย การรับบุคคลภายนอกเข้ามาเรียน การสอบ การฉีดปลวก การช่วยเหลือต่าง ๆ ให้แก่ภาควิชา งานทะเบียน งานวิชาการ กิจกรรมนิสิต งานทุนนิสิต”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

จากการศึกษาหัวข้อความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 4.1 ตารางที่ 4.1 แสดงความสอดคล้องการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับมาตรฐานประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ตามประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง มาตรฐานประจำตำแหน่ง (ฉบับที่ 3), 2554)

แหล่งข้อมูล	การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลสัมภาษณ์
มาตรฐานการ ปฏิบัติงาน	<p>หน้าที่และความรับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการภายในสำนักงานหรือการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ การรวบรวม ตรวจสอบ ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ในกระบวนการตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>● ปฏิบัติงานตามกระบวนการและแผนงานในความรับผิดชอบ เช่น สรุปรายงาน งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหาร และงานสัญญาต่าง ๆ</li> <li>● การจัดเตรียมเอกสาร และการบันทึกและเรียบเรียงรายงานการประชุมและรายงานอื่น ๆ</li> <li>● ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>	<p>สอดคล้องตามประกาศจุฬาฯ มาตรฐานประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ทั้งหมด (n=9)</p>
กลุ่มที่ 4 D01	<p>งานธุรการ งานการเงิน การเบิกค่าตอบแทน เอกสารการเบิกเงินโครงการ งานพัสดุ งานวิชาการ งานบริการวิชาการ ผู้ช่วยเลขานุการหลักสูตร จัดบันทึกรายงานการประชุม หลักสูตร ป.โท เอก ดำเนินการการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ ความสัมพันธ์กับวิชาการ บุคคล</p>	<p>สอดคล้อง</p>
กลุ่มที่ 4 D02	<p>บริหารงานทั่วไป ดูแลหลักสูตร การเงิน รายละเอียดงานดูแลหลักสูตรป.ตรี ตารางเรียน ตารางสอน มาตรฐานหลักสูตร ประกันคุณภาพ หลักสูตร ประสานงานอาจารย์พิเศษ ความสัมพันธ์กับสายงานอื่นๆ ติดต่อฝ่ายทะเบียน คณะ</p>	<p>สอดคล้อง</p>
กลุ่มที่ 4 D03	<p>งานการเงินทั้งหมดของภาควิชา การเบิกจ่าย โครงการ งานธุรการ ประสานงานโครงการ การคลังและพัสดุ ค่าสอนของอาจารย์พิเศษ เบิกจ่ายโครงการ ทำยืมคืนเงินรองจ่าย ดูแลสื่อคเกอร์ นักศึกษา มาเอาบุญแจ ทำบันทึกข้อความ จดหมายเชิญวิทยากร ดูแลการส่งเอกสาร ติดต่อกับการเงินของคณะ ฝ่ายวิจัย ฝ่ายทุน งานสารบรรณ</p>	<p>สอดคล้อง</p>

แหล่งข้อมูล	การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลสัมภาษณ์
กลุ่มที่ 4 D04	เจ้าหน้าที่หลักสูตรนิสิตป.โท เอก ประกันคุณภาพ นิสิตต่างชาติแลกเปลี่ยน ประสานงานช่วยเหลือ อาจารย์ การรับเข้า เอกสารอื่น ๆ การสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ เอกสารการสอน ประสานงาน โครงการวิจัยของอาจารย์ ความสัมพันธ์กับสายงาน การเงิน งานวิจัย	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	งานธุรการ การเงิน ประสานงานโครงการ ความสัมพันธ์กับคณะ การเงิน สารบรรณ โครงการเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรมประสานกับหน่วยโสตฯ การจองห้องประชุม ห้องจัดงาน ดูแลเกี่ยวกับนิสิตโครงการสู่ความเป็นเรื่องทุน	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	ผู้จัดการหลักสูตร ปรับปรุงหลักสูตร งานบัณฑิตวิทยาลัย การรับสมัครนักศึกษา งานตารางสอน ตารางสอบ งานประกันคุณภาพ งานบุคคล เกี่ยวกับอาจารย์ งานวิเคราะห์ งานปฏิบัติการ ทั่วไป งานวางแผน งานตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ งานสร้างสรรค์ที่ต้องคิดขึ้นมาเองบ้าง งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย การรับบุคคลภายนอกเข้ามา เรียน การสอบ การฉีดปลวก การช่วยเหลือต่าง ๆ ให้แก่ภาควิชา งานทะเบียน งานวิชาการ กิจการ นิสิต งานทุนนิสิต	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	งานเกี่ยวกับวิชาการดูแลหลักสูตรของภาควิชา งานตารางสอน การเงิน งานบริหาร งานธุรการ การเจ้าหน้าที่ ความสัมพันธ์จะติดต่อกับงานวิจัย ทุน งานบริการวิชาการ การขอตำแหน่งทางวิชาการ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	ดูแลหลักสูตรป.โท ผู้ประสานงาน งานบริการ วิชาการ การเงิน ลักษณะงานให้บริการ ธุรการ ดูแลอาจารย์ชาวต่างประเทศ การจ้างการต่อสัญญาจ้าง การลา สวัสดิการ ประกันสังคม ต่ออายุวีซ่า เบิกเงิน บำเหน็จประจำปี เบิกเงิน ค่าตอบแทน ติดต่อกับงานการเงิน บริการการศึกษา งานวิจัย ฝ่ายแผนและพัฒนา สารบรรณ บุคคล	สอดคล้อง



แหล่งข้อมูล	การรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน ตามประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลสัมภาษณ์
กลุ่มที่ 4 D09	งานธุรการ เอกสารต่าง ๆ ร่างหนังสือ การเงิน งบประมาณ การเบิกโครงการ ยืมเงินรองจ่าย งาน บริการการศึกษา งานเบิกทุน การเสนอซื้อวัสดุรับ ทุน เงินทุนต่าง ๆ ของภาควิชา เงินบริจาค ผู้ช่วย เลขาธิการหลักสูตรป.ตรี ความสัมพันธ์ติดต่อกับ คลังคณะ หน่วยโสตฯ ประสานงานการจ้อง รถยนต์	สอดคล้อง

## 1.2 ความสอดคล้องกับการรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

### 1.2.1 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บริหารภารกิจงานบุคคล ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ทุกคนมีการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) สอดคล้องกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.2.1.1 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานพบว่า มีความสอดคล้องกันกับมาตรฐานประจำตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยมองว่าลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ต้องมีความรู้รอบด้านแต่ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในเชิงลึกสามารถมอบหมายงานได้อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับบริบทสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มีหน้างานเป็นแบบกว้าง ๆ เป็นตำแหน่งที่ต้องรู้กว้าง รู้ทั้งเรื่องการเงิน พัสดุ บัญชี HR ในเชิงกว้างแต่ไม่เชิงลึกเพราะต้องรับหน้างานหลายงาน งานบริหารธุรการจะเป็นที่ลงของตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ต้องเป็นตำแหน่งที่ต้องรู้รอบด้าน เรียกว่าการมอบหมายงานได้หมดเลยเพราะว่าชื่อก็บอกอยู่แล้วใช้งานได้หมด สามารถมอบหมายได้หลากหลาย เพราะว่าเวลาส่งผลต่อการประเมินจะไม่ยึดติด ถ้าบอกว่าเป็นเจ้าหน้าที่บุคคลเราจะไปมอบหมายงานวิชาการ การเงิน บัญชี ซึ่งไม่ใช่ งาน HR ก็จะเป็นการมอบหมายงานที่ไม่ได้เป็นไปตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง เพราะว่าถ้าเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเราสามารถจะมอบหมายงานเขาได้ 10 20 50 60 เพื่อให้ครบ 100 เปอร์เซ็นต์ ก็มีบางหน่วยงานที่ได้มอบหมายงานแบบนี้เพื่อให้ไม่ถูกการฟ้องร้องและมีความชัดเจนผู้รับงานและผู้มอบด้วย”

(ผู้บริหารภารกิจงานบุคคล A01, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2654)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

“ในเชิงมาตรฐานประจำตำแหน่งทั่วไปมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับการ assign ขึ้นมา ในลักษณะงานประจำจะเป็นเนื้องานชิ้นใหญ่ ๆ ที่คณะฯ ตั้งใจมอบหมายให้ นั่นคืองานประจำของเขา สำหรับเนื้องานย่อยจะอยู่ใน Part ช้อย่อย ๆ อื่น ๆ อีกของงานประจำหรืออาจจะไปแขวนใน Part ของงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย 70/30 คือส่วนสุดท้ายที่มาประเมินถือว่าศักยภาพเรา 100 เปอร์เซ็นต์มีโอกาสทำงานด้านไหนบ้าง ด้าน HR คือ 40 % ด้านแผนฯ 20% ประชาสัมพันธ์ 10% เลขานุการ 30% รวม Total all 100 % ในมิติการมอบหมายภาระงานมาตรฐานประจำตำแหน่งเป็น Scope ใหญ่ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ แต่การที่คณะฯ จะนำไปใช้อยู่ที่ข้อตกลงภาระงาน Assignment sheet เป็นของแต่ละคนเลย หมายความว่าถึงแม้อยู่ในคณะฯ เดียวกันการบริหารงานทั่วไปเหมือนกันทั้งคู่ แต่ภาระงานการมอบหมายงานจะมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ขึ้นอยู่กับบริบทที่เขาจะไปอยู่ ณ จุดนั้น”

(ผู้บริหารภารกิจงานบุคคล A02, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

### 1.2.2 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับ

คณะฯ

จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ พบว่า ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ทุกคนมีการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มีความสอดคล้องกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.2.2.1 สอดคล้อง (n=1)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานพบว่า มีความสอดคล้องกันกับมาตรฐานประจำตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของของประกาศจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยมองว่าลักษณะงานเฉพาะตำแหน่งของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปไม่มีความแตกต่างกันขนาดของภาควิชา โดยที่งานด้านวิชาการจะไม่มีความแตกต่างกันแต่งานด้านบริหาร เช่น การเงิน บัญชี พัสดุ สารบรรณ บุคคลจะมีความแตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“ส่วนใหญ่มาตรฐานในภาระงานประจำก็ไม่ได้ต่างกัน แต่มองว่าแล้วแต่ภาควิชาด้วย ภาคเล็กกับภาคใหญ่ภาระงานแตกต่างกันอยู่แล้ว ภาคใหญ่ภาระงานก็จะเยอะจำนวนอาจารย์มากกว่า แต่ภาคเล็กหรือหน่วยงานเล็กกว่าถึงแม้จะเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานเหมือนกัน แต่ว่าจำนวนคนมันน้อยกว่าภาระงานมันก็น้อยกว่า คือในด้านวิชาการเจ้าหน้าที่บริหารงานไม่แตกต่างเท่าไรไม่ว่าจะเป็นการทำหลักสูตรหรืออะไรก็แล้วแต่ แต่ถ้าเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปจะมี 2 ฝั่งจะแยกกันทำ คือบริหารงานที่ทำฝั่งของวิชาการกับเจ้าหน้าที่ที่ทำฝั่งบริหาร ถ้าฝั่งบริหารก็จะเกี่ยวกับงานบุคคล งานสารบรรณ งานพัสดุ บัญชี”*

(ผู้บริหารภารกิจงานบุคคล B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2

### 1.2.3 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) (n=5)

ตารางที่ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

คูที่ 1	ผู้บังคับบัญชาภาควิชา A	เจ้าหน้าที่ภาควิชา A
	รหัส C01	รหัส D01
คูที่ 2	ผู้บังคับบัญชาภาควิชา B	เจ้าหน้าที่ภาควิชา B
	รหัส C02	รหัส D02, รหัส D03
คูที่ 3	ผู้บังคับบัญชาภาควิชา C	เจ้าหน้าที่ภาควิชา C
	รหัส C03	รหัส D04,รหัส D05

จากการสัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) 3 คน พบว่า ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ทุกคนมีการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) สอดคล้องกับผู้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.2.3.1 สอดคล้อง (n=3)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จำนวน 3 คน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาภาควิชา A (รหัส C01) เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ภาควิชา A ผู้บังคับบัญชาภาควิชา B (รหัส C02) เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ภาควิชา B (รหัส D02, รหัส D03) และผู้บังคับบัญชาภาควิชา C เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ภาควิชา C รหัส D04, รหัส D05) ซึ่งจะขอยกตัวอย่างการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาภาควิชา B (รหัส C02) ที่เป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ภาควิชา B (รหัส D03) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสอดคล้องกันกับมาตรฐานประจำตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการของประกาศุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยมองว่าหน้าที่งานเป็นลักษณะกว้าง ๆ ทำหน้าที่ได้หลากหลายทั้งงานประจำและงานที่ต้องทำร่วมกับอาจารย์ผู้สอน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“รับผิดชอบงาน และสื่อสารได้”**

(ผู้บังคับบัญชาภาควิชา B : C02, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**“เข้าใจมาตรฐานการปฏิบัติงานคิดว่างานไม่ควรจะผิดพลาดเลย ละเอียด รอบคอบหรือหากมีก็ควรจะไม่ปล่อยไว้ควรจะประสานให้ทุกฝ่ายควรทำให้มันราบรื่นไม่ติดขัด”**

(เจ้าหน้าที่ภาควิชา B : D03, สัมภาษณ์, 2 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

จากการศึกษาหัวข้อ ความสอดคล้องกับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงความสอดคล้องการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่สำนักงาน(บริหารงานทั่วไป)

ผู้บริหารภารกิจงานบุคคล ของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	ผู้บริหารภารกิจงาน บุคคลระดับคณะฯ	ผู้บังคับบัญชาที่ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)	เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• หน่วยงานเป็นแบบกว้าง ๆ เป็นตำแหน่งที่ต้องรู้กว้าง</li> <li>• เรื่องการเงิน พัสดุ บัญชี HR</li> <li>• งานบริหารธุรการ</li> <li>• งานประชาสัมพันธ์</li> <li>• งานเลขานุการ</li> <li>• ภาระงานการมอบหมายงานจะมีความแตกต่างกัน</li> <li>• ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานลักษณะกว้าง ๆ</li> <li>• งานวิชาการไม่แตกต่างกัน</li> <li>• งานบริหารแตกต่างกันตามขนาดของแต่ละภาควิชา</li> <li>• งานบุคคล</li> <li>• งานสารบรรณ</li> <li>• งานพัสดุ</li> <li>• งานบัญชี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานลักษณะกว้าง ๆ</li> <li>• หน้าที่ต้องปฏิบัติงานแตกต่างกันไป</li> <li>• การสนับสนุนช่วยเหลือให้การทำงานของอาจารย์สะดวกขึ้น</li> <li>• งานประจำและงานที่ต้องทำร่วมกับอาจารย์</li> <li>• งานเฉพาะด้านของภาควิชา</li> <li>• งานวิชาการ การจัดทำตารางสอนตารางสอบ</li> <li>• การประสานงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• งานบริหารทั่วไป</li> <li>• งานวิชาการ</li> <li>• งานธุรการ</li> <li>• งานการเงิน และพัสดุ</li> <li>• งานบุคคล</li> <li>• งานหลักสูตร</li> <li>• งานโครงการวิจัย</li> <li>• งานประกันคุณภาพ</li> <li>• งานการประชุม</li> <li>• งานดูแลอาจารย์/นักศึกษา</li> <li>• งานทุนการศึกษา</li> <li>• งานผู้ช่วยเลขานุการ</li> <li>• งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย</li> </ul>

## 2. การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเรื่องเกณฑ์การประเมินการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558) โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1.1) เปรียบเทียบความสอดคล้องของการรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 1.2) เปรียบเทียบความสอดคล้องของ

การรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ดังนี้

## 2.1 ความสอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (n=9)

ตามระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564) กำหนดเกณฑ์การประเมินครอบคลุม 2 ส่วนได้แก่ ผลผลิต และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินผลผลิต 70 คะแนน (เป็นการประเมินปริมาณงานและคุณภาพงาน ตามที่ตกลงไว้ใน Assignment sheet ข้อตกลงภาระงาน) และเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล 30 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

(1) ผลผลิต (70 คะแนน) เป็นการประเมินปริมาณงาน ให้ประเมินตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงภาระงานหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าพนักงานขั้นต่ำ ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยทั่วไปต้องมีผลงานขั้นต่ำ 40 ภาระงาน และข้าราชการต้องมีพนักงานขั้นต่ำ 35 ภาระงาน สำหรับการกำหนดเนื้องานผู้มอบหมายต้องระบุให้ชัดเจนว่างานในแต่ละมิตีย่อยมีกิจกรรมอะไรที่ต้องดำเนินการบางกิจกรรมเหล่านี้ใช้เวลาอย่างน้อยเพียงไร คิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของเวลาทั้งหมด ผลผลิตจากการดำเนินการกิจกรรมดังกล่าวคืออะไรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไรซึ่งในส่วนหลังนี้จะโยงเข้ากับการตั้งค่าเป้าหมายผลผลิต และประเมินคุณภาพงาน ประเมินตามมาตรฐานที่พึงจำเป็นสำหรับงานนั้นหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

(2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (30 คะแนน) ให้ประเมินคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน 12 เดือน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลาเพื่องาน การรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ในการทำงาน จิตสำนึกในการบริการ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ (คู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558) เพื่อให้การมอบหมายภาระงานแก่พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ประจำปีมีความครบถ้วนในมิติต่าง ๆ อันจะเป็นแนวทางช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี มีความชัดเจนในเชิงผลผลิต/ผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกองค์ประกอบหนึ่งในการบวนการประเมินผล ผู้ถูกประเมินควรรับทราบเกณฑ์การประเมินการทำงานก่อน เพื่อทราบถึงความคาดหวังของมหาวิทยาลัยจากการปฏิบัติงานของตน โดยทั่วไป เกณฑ์การประเมินควรมีทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณและ/

หรือเกณฑ์คุณภาพ การตั้งเป้าหมายผลผลิต (KPI) ซึ่งหมายถึง จุดมุ่งหมายของผลผลิตที่ผู้มอบหมายงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีปริมาณงานตามความเหมาะสมและควบคุมคุณภาพของผลผลิตตามเกณฑ์ที่กำหนดประกอบด้วย **ด้านปริมาณงาน** คือ จำนวนของผลผลิตที่คาดการณ์ว่าสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดและสามารถนับได้ เช่น 20 ฉบับ/เดือน, 3 โครงการ/ปี, 10 เรื่อง/เดือน เป็นต้น **ส่วนด้านคุณภาพ** คือ ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนอื่น ๆ รวมถึงสร้างความสำเร็จมาสู่ส่วนงาน เช่น ร้อยละ 80 ของบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบริการและการตอบข้อซักถาม ร้อยละ 90 ของการพิจารณาผลงานทางวิชาการเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด ความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารไม่เกิน 2 ครั้ง/ฉบับ เป็นต้น

**ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน** คือ ทำการประเมินผลงานได้ทั้งเชิงปริมาณและ/หรือคุณภาพ ในกรณีของการประเมินเชิงปริมาณอาจกำหนดค่าเป้าหมายเป็นช่วงตัวเลข ในขณะที่ถ้าเป็นการประเมินผลงานเชิงคุณภาพ ควรมีคำอธิบายความหมายของระดับการประเมินผลงานในแต่ละหัวข้อ โดยมีการกำหนดเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ อาทิเช่น เป็นไปตามแผน เป็นไปตามระเบียบ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่ขออนุมัติไว้ มหาวิทยาลัยจำแนกระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

**ระดับ 5 หรือ ดีเยี่ยม** มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงาน **มากกว่าหรือดีเกิน** ความคาดหวังอย่างมาก ๆ หรือบรรลุเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ ตัวอย่าง เช่น การทำงานตลอดทั้งปี ไม่มีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องเลยแม้แต่ครั้งเดียว

**ระดับ 4 หรือ ดีมาก** มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงาน **มากกว่าหรือดีกว่า** ความคาดหวัง ซึ่งควรระบุตัวเลขไว้ล่วงหน้าว่าเกินกว่าเป้าหมายอย่างน้อยเพียงไรหรือเกินกว่าเป้าหมายร้อยละเท่าไร

**ระดับ 3 หรือ ดี** มีความหมายว่า ทำผลงาน **ได้ตามความ** ความคาดหวังของส่วนงาน

**ระดับ 2 หรือ ปานกลาง** มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพ **น้อยกว่าหรือต่ำกว่า** ความคาดหวังของส่วนงาน หรือสามารถ “กำหนดตัวเลขความคาดหวังได้เช่นกัน”

**ระดับ 1 หรือ ต้องปรับปรุง** มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงาน **น้อยกว่าหรือต่ำกว่า** ความคาดหวังของส่วนงานอย่างมาก

ในการศึกษาครั้งนี้ การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลจะศึกษาเรื่องเกณฑ์ปริมาณ/คุณภาพ และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งจำแนกมหาวิทยาลัยได้จำแนกระดับการประเมินออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 5 4 3 2 1 โดยผลการสัมภาษณ์จะนำมาเทียบเคียงกับคู่มือการมอบหมายงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (คู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558)

ในภาพรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่มได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ด้านปริมาณ/ด้านคุณภาพ และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

### 2.1.1) ด้านปริมาณ (n=9)

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์พบว่า เจ้าหน้าที่มีการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านปริมาณ สอดคล้องกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558) ผู้ให้การสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่าเกณฑ์ในการประเมินผลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านเกณฑ์เชิงปริมาณมีลักษณะการกำหนดที่สามารถนับเป็นจำนวนที่นับได้ตามที่ได้ตกลงตามข้อตกลงภาระงานที่คาดการณ์ว่าจะทำได้ประจำปีงบประมาณนั้น โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

*“คือทำงานได้ตามมาตรฐานของ JD ที่กำหนด แล้วถ้ามีข้อไหนที่กำหนดเชิงปริมาณ คุณทำได้มากหรือเท่ากับที่กำหนดไหมก็จะเป็นเกณฑ์ เช่น การรับเข้าเอกสารในระบบ Less paper เดือนละ 20 ฉบับ (ใน AS ได้กำหนดไว้เดือนละ 20 ฉบับ)*

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D01, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

*“หมายถึง ปริมาณที่เราทำในแต่ละปีงบประมาณที่เราทำได้ตามข้อตกลงภาระงานรีเปลา เช่น เราจะพิมพ์งานเกี่ยวกับเอกสารจดหมายตั้งเป้าไว้ประมาณ 150 ฉบับต่อปีงบประมาณ เป็นไปตามนั้นไหม?”*

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D07, สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4



### 2.1.2) ด้านคุณภาพ (n=7)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านคุณภาพ สอดคล้องกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558) ผู้ให้การสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่าเกณฑ์ในการประเมินผลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านเกณฑ์เชิงคุณภาพมีการให้ข้อมูลที่แตกต่างกันไป เช่น เกณฑ์เชิงคุณภาพต้องดูผลผลิตของงาน ความสำเร็จตามข้อกำหนด งานที่ทำได้ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ ไม่เกิดข้อผิดพลาดทำครั้งเดียวจบ ถูกต้อง 100 % ก็คือมีคุณภาพ ไม่ถูกตีกลับ เป็นต้น โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

**“คิดว่ามันขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้รับถ้าเราทำเต็มที่ของเรา เราก็มั่นใจว่างานของเรามันจะมีคุณภาพ เช่น เรื่องของการเบิกเงินให้เงินสดสู่ความเป็นเลิศ การต้องการใช้เงินของแต่ละคนไม่เหมือนกัน เวลาเราส่งเรื่องไปขออนุมัติเงินไปให้คุณภาพมันก็เสร็จแหละ แต่ความพึงพอใจมันก็จะต่างกัน”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D05, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**“คิดว่าหมายงานที่เราทำไปมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีข้อผิดพลาดรีเปลา เช่น งานเอกสารถ้าทำครั้งเดียวจบถูกต้อง 100 % ก็คือมีคุณภาพ ไม่ถูกตีกลับ”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D09, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.1.3) ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับ 5 4 3 2 1)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า การรับรู้เรื่องลักษณะการจะได้ผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าการที่จะได้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใดบ้างนั้น เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีการรับรู้การตีความของระดับคะแนนในระดับต่างๆ มีความสอดคล้องกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558) โดยผู้ให้การสัมภาษณ์

ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลที่แตกต่างไปตามลักษณะของภาระงานซึ่งมีความหลากหลายขึ้นอยู่กับภารกิจของหน่วยงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1.3.1) ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับ 5 (n=6)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 5 งานต้องมีลักษณะต้องทำได้มากกว่าที่คาดหวัง สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และมีความสมบูรณ์มากกว่าหัวหน้าภาคคาดหวังไว้ โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

**“ระดับ 5 สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และมีความสมบูรณ์มากกว่าหัวหน้าภาคคาดหวังไว้**  
เช่น AS ดูแลห้องซ้อมละคร **เป้าหมายคือดูแลให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยแต่สิ่งที่ทำได้มากกว่านั้นคือพัฒนาระบบเป็นออนไลน์ลงในเว็บไซต์ให้นิสิตมาจองห้องได้แบบเรียลไทม์ให้เด็กเข้าไปดูเอง**  
**ใช้เวลาได้เองโดยไม่ต้องคอยมานั่งตอบไลน์ อันนี้คือเกินความคาดหวังของหัวหน้าภาค”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D02, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**“ระดับ 5 คือ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดในด้านปริมาณและคุณภาพมีความใส่ใจในงาน**  
**คุณภาพต้องไม่มีความผิดพลาดเลย สมบูรณ์ 120% การได้รับคำชมจากอาจารย์ ความพอใจของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D04, สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.1.3.2) ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับ 4 (n=6)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 4 งานต้องมีลักษณะต้องทำได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด เกินความคาดหวัง โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

**“ระดับ 4 คือ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดในด้านปริมาณและคุณภาพมีความใส่ใจในงาน**  
**คุณภาพต้องไม่มีความผิดพลาดเลย สมบูรณ์ 100%”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D05, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

“ระดับ 4 คือ สูงกว่าเป้าหมาย รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน เช่น การหาข้อมูลให้ อาจารย์ได้ตามกำหนดโดยใช้เวลาไม่นานให้หาวันนี้ ได้ข้อมูลไปใช้วันนี้เลย”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D09, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.1.3.3) ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับ 3 (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 3 งานต้องมีลักษณะต้องทำงานได้ตามที่ได้คาดหวังหรือสำเร็จเป็นไปเป้าหมายที่กำหนด โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“ระดับ 3 คือ ทำงานได้ตามที่ได้คาดหวังไม่ติดขัดอะไร”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D01, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

“เป็นไปตามที่กำหนดถึงได้ระดับ 3 ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำตารางสอนตารางสอบโดยทำเป็น Excel ออกมา ถูกต้อง ไม่ได้มีความสวยงาม ไม่ได้สร้างสรรค์”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.1.3.4) ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับ 2 (n=6)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 2 งานต้องมีลักษณะต่ำกว่าหรือน้อยกว่าเป้าหมายที่กำหนด โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“ระดับ 2 คือ ได้น้อยกว่าที่เราตกลงกันไว้ใน (AS) แต่แรก อาจจะน้อยกว่านัดหน่วยงานก็ยังสำเร็จอยู่”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D02, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

“ระดับ 2 คือ ด้านปริมาณและคุณภาพต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด มีความผิดพลาดอาจจะต้องทำบันทึกชี้แจงตามหลัง”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D04, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.1.3.5) ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับ 1 (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นว่า การจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 1 งานต้องมีลักษณะควรปรับปรุง ทำงานต่ำกว่าเป้าหมาย หรือทำไม่ได้เลยตามที่ได้ตกลง (AS) ทำงานเข้ามา ผิดพลาดมากแก้ไขไม่ได้เลย โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

“ระดับ 1 คือ แย่มาก โดนให้ปรับปรุงแล้วก็เหมือนเดิมหรือแย่ลง เช่น งานเอกสารทำบันทึกมาก็ยังผิดพลาดอยู่”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D03, สัมภาษณ์, 2 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

“ต่ำกว่าเป้าถึงได้ระดับ 1 ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำตารางสอนตารางสอบโดยทำเป็น Excel ออกมาผิดพลาดแก้แล้วแก้ก็นำไปใช้ทำอะไรไม่ได้เลย”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

จากการศึกษาหัวข้อความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงความสอดคล้องการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558)

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการสัมภาษณ์
คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผล การปฏิบัติงาน	ผลผลิตตามเกณฑ์ที่กำหนดประกอบด้วย <b>ด้านปริมาณงาน</b> คือ จำนวนของผลผลิตที่คาดการณ์ว่าสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดและสามารถนับได้ เช่น 20 ฉบับ/เดือน, 3 โครงการ/ปี, 10 เรื่อง/เดือน เป็นต้น	สอดคล้องกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผล (n=9)
กลุ่มที่ 4 D01	ทำงานได้ตามมาตรฐานของ JD ใหม่ที่กำหนด แล้วถ้ามีข้อไหนที่ <b>กำหนดเชิงปริมาณ</b> คุณทำได้มากหรือเท่ากับที่กำหนดใหม่ก็จะ เป็นเกณฑ์ เช่น การรับเข้าเอกสารในระบบ Less paper เดือนละ 20 ฉบับ (ใน AS ได้กำหนดไว้เดือนละ 20 ฉบับ)	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D02	<b>ปริมาณชิ้นงานที่ได้</b> ที่เราเขียนตกลงไว้	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	<b>จำนวนงานที่เราทำได้ การนับจำนวนหนังสือเข้าออก</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D04	ในส่วนภาคด้วยความที่เกณฑ์เราก็ไม่รู้หรือว่าเขาใช้เกณฑ์ยังไง ผลผลิตอาจจะไม่เท่ากันแต่ละงาน แต่การตีความของปริมาณ มากน้อยเป็นยังไง <b>ปริมาณที่ทำงานอาจจะดูเป็นจำนวนน้อยขึ้น</b> กว่าจะได้แต่ละงานจะค่อนข้างใช้ข้อมูลหลายส่วนก็อาจจะมองว่ากว่าจะออกมาในเชิงปริมาณเยอะขนาดนั้น แต่จะมีปริมาณ <b>ค่อนข้างใหญ่</b> เช่น <b>หลักสูตร</b>	
กลุ่มที่ 4 D05	<b>งานในเชิงปริมาณเราทำได้เท่าไรในเชิงปริมาณความสำเร็จของงาน</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	คิดว่าในความเข้าใจของเราคิดว่า <b>ตัวชี้วัดที่เป็นปริมาณ เกณฑ์มาตรฐาน</b> ในช่องปริมาณใน AS ไม่ใส่จำนวนตัวเลขแต่จะใส่ <b>จำนวนตัวที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดปริมาณงาน</b> เพราะว่าการกำหนดตัวเลขมันมีความผันผวน แต่ถ้าเรากำหนดตามแหล่งที่มาที่จะให้เกิดปริมาณงานมันจะชัดเจนกว่า	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	<b>ปริมาณที่เราทำในแต่ปีงบประมาณว่าเราทำได้ตามข้อตกลง</b> ภาระงานรีเปลา เช่น เราจะพิมพ์งานเกี่ยวกับเอกสารจดหมาย ตั้งเป้าไว้ประมาณ 150 ฉบับต่อปีงบประมาณเป็นไปตามนั้นไหม	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	เกณฑ์ปริมาณ ความถี่ <b>จำนวนชิ้นงาน</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	<b>ปริมาณงานที่ทำได้สูงหรือต่ำกว่าเป้าหมาย</b>	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผล ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการ สัมภาษณ์
คู่มือการ มอบหมาย งานและ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน	ผลผลิตตามเกณฑ์ที่กำหนดประกอบด้วย <b>ด้านคุณภาพ</b> คือ ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนอื่น ๆ รวมถึงสร้างความสำเร็จมาสู่ส่วนงาน เช่น ร้อยละ 80 ของบุคลากรมีความพึงพอใจต่อการบริการและการตอบข้อซักถาม ร้อยละ 90 ของการพิจารณาผลงานทางวิชาการเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด ความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารไม่เกิน 2 ครั้ง/ฉบับ เป็นต้น	สอดคล้องกับ คู่มือการ มอบหมาย งานและการ ประเมินผล (n=7)
กลุ่มที่ 4 D02	คุณภาพของชิ้นงานที่เราทำ เช่น <b>ความถูกต้อง 100%</b> ของชิ้นงานที่เราทำตามเกณฑ์แต่ละงาน เช่น ความถูกต้องของตารางสอนมีความถูกต้อง 100% เพราะตารางสอนจะผิดไม่ได้ หรือการประสานงานให้ถูกหน่วยงานรับส่งข้อมูลได้อย่างถูกต้อง 100%	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	<b>สิ่งที่ทำก็จะเป็นเอกสารถูกต้อง ครบถ้วน</b> ยกตัวอย่างเช่น ในการเก็บข้อมูลอาจารย์ (OKR) ก็ต้องเก็บให้ครบถ้วน ถูกต้องที่ครูส่งมาจริงๆ เพื่อส่งให้กับคณะต่อไป	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	คิดว่ามัน <b>ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้รับ</b> ถ้าเราทำเต็มที่ของเรา เราก็มั่นใจว่างานของเรามันจะมีคุณภาพ เช่น เรื่องของการเบิกเงินให้หนี้สูญความเป็นเลิศ การต้องการใช้เงินของแต่ละคนไม่เหมือนกัน เวลาเราส่งเรื่องไปขออนุมัติเงินไปให้คุณภาพมันก็เสร็จแหละ แต่ความพึงพอใจมันก็จะต่างกัน	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	คิดว่าเกณฑ์เชิงคุณภาพเราต้องดูผลผลิต เช่น เหมือนกับเราทำสินค้าชนิดหนึ่งเราต้องดูว่าผลผลิตเขาต้องการรายละเอียดแบบไหน เราก็จะใส่คุณภาพไปตามของผลผลิตต้องล้อกัน ยกตัวอย่างเช่น คุณภาพการควบคุมการฉีดปลวกในอาคาร <b>ต้องดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย ปลอดภัย ไม่เป็นอันตราย</b> ดังนั้นการที่จะกรอกเกณฑ์คุณภาพลงใน AS จะต้องล้อกับผลผลิตหรือมาตรฐานงาน ตัวงานที่เราได้รับมอบหมาย	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	หมายถึง มัน <b>ต้องสำเร็จตามข้อกำหนด</b> เช่น การประเมิน CUCIS กำหนดไว้ว่า 6 เดือนนี้ช่วงเวลาก่อนเปิดเทอม 1 เดือนจะมีระยะเวลาที่กำหนดมาจะต้องมีการสร้างประมวลรายวิชาให้เสร็จ ถ้าทำได้ทำเป้าสำเร็จมันไปตามนั้นคือ <b>สำเร็จตามที่เขาหนดตามระยะเวลาที่กำหนด</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	<b>ความสำเร็จของงาน</b> เช่น การทำงาน 5 ชิ้น มีความสำเร็จ 5 ชิ้น คุณภาพของงานที่ออกไปอยู่ในระดับใด	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	คิดว่าหมายถึงงานที่เราทำไปมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีข้อผิดพลาดรีเปลา่ เช่น งานเอกสารถ้าทำครั้งเดียวจบถูกต้อง 100 %ก็คือมีคุณภาพ ไม่ถูกตีกลับ	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับ 5)	ข้อมูลการ สัมภาษณ์
คู่มือการ มอบหมาย งานและ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน	<b>ระดับ 5 หรือ ดีเยี่ยม</b> มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงาน <b>มากกว่าหรือ ดีเกินความคาดหมายอย่างมาก ๆ</b> หรือบรรลุเป้าหมายที่เป็นอุดมคติ ตัวอย่าง เช่น การทำงานตลอดทั้งปี ไม่มีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องเลยแม้แต่ครั้งเดียว	สอดคล้องกับ คู่มือการ มอบหมาย งานและการ ประเมินผล (n=6)
กลุ่มที่ 4 D01	ระดับ 5 คือ ทำงานได้ตามมาตรฐานแน่นอน <b>แต่ต้องทำได้มากกว่าที่คาดหวัง</b> และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับเพื่อนร่วมงานได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น เรื่องงาน การเงินปกติจะโอนเงินค่าวิทยากรที่อยู่ต่างประเทศปกติจะโอนเงินเป็น vender แต่อันนี้ทำไม่ได้มันต้องโอนเงินผ่านกระบวนการโดยมีใบโอนเงินผ่าน กระบวนการอื่นๆ จะมีใบโอนเงินต่างประเทศของธนาคารโดยเฉพาะก็คือ ก็ ต้องมีการเสาะแสวงหาเพิ่มเติม มันไม่ใช่ขั้นตอนทั่วไปที่คนอื่นจะรู้แล้วก็ต้อง แจ้งอาจารย์ว่าจะต้องทำยังไงและแจ้งเพื่อนร่วมงานให้ทราบด้วยว่าต้องทำ ยังไงถึงทำงานได้	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D02	ระดับ 5 <b>สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และมีความสมบูรณ์มากกว่าหัวหน้าภาค คาดหวังไว้</b> เช่น AS ดูแลห้องซ้อมละคร เป้าหมายคือดูแลให้เป็นไปด้วยความ เรียบร้อยแต่สิ่งที่ทำได้มากกว่านั้นคือ <b>พัฒนาระบบเป็นออนไลน์ลงในเว็บไซต์ ให้นิสิตมาจองห้องได้แบบเรียลไทม์</b> ให้เด็กเข้าไปดูเองเช็คเวลาได้เองโดยไม่ ต้องคอยมานั่งตอบไลน์ อันนี้คือเกินความคาดหวังของหัวหน้าภาค	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	ระดับ 5 คืองาน <b>ต้องเพอร์เฟกซ์ทุกอย่างไม่มีข้อผิดพลาดเลย</b> ยกตัวอย่าง ทำ โครงการละครภาคจะต้องเบิกเงินทำทุกอย่างตามกำหนดเป๊ะ ๆ หรือจะต้อง เสร็จก่อน กรณี Work form home ในการทำจัดซื้อจัดจ้างจะต้องเตรียม แบบฟอร์มให้ร้านเซ็นแล้วส่งกลับมาเพราะต้องเซ็นสด และต้องส่งเบิกเลย	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D04	ระดับ 5 คือ <b>สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดในด้าน ปริมาณและคุณภาพมีความ ใส่ใจในงานคุณภาพต้องไม่มีความผิดพลาดเลย สมบูรณ์ 120%</b> การได้ รับคำชมจากอาจารย์ ความพอใจของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	จริง ๆ ในใบประเมินก็มีบอกว่าการที่จะได้ 5 ต้องมีคุณสมบัติอะไร <b>ว่าจะต้อง ทำอะไรบ้าง ก็ต้องทำตามที่เขาตั้งไว้</b> อย่างเช่น การกำหนดปริมาณและ คุณภาพใน AS <b>จะต้องทำได้มากกว่านั้นถึงจะได้ 5 เกินความคาดหมายที่ เขากำหนดไว้</b> ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำตารางสอนตารางสอบ โดยทำเป็น แคนวาเป็นโปรแกรมสำหรับการสร้างงาน ทำไปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ทำ สวยงามมีลูกเล่นต่าง ๆ อาจารย์ชื่นชมในผลงานมาก	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	ระดับ 5 คือ <b>สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดมาก และสมบูรณ์แบบ รวดเร็ว ถูกต้อง</b> เสริมสิ้นกระบวนการ เช่น ระบบการจัดส่งเอกสารในระบบ less paper ควรจะมีโปรแกรมเสริมที่จะจัดเก็บระบบเอกสารให้มีการสืบค้นได้ดียิ่งขึ้น	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการ สัมภาษณ์
	ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับ 4)	
คู่มือการ มอบหมาย งานและ ประเมินผล การ ปฏิบัติงาน	<b>ระดับ 4 หรือ ดีมาก</b> มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพงานมากกว่าหรือ <b>ดีกว่า</b> ความคาดหวัง ซึ่งควรระบุตัวเลขไว้ล่วงหน้าว่าเกินกว่าเป้าหมายมาก น้อยเพียงไรหรือเกินกว่าเป้าหมายร้อยละเท่าไร	สอดคล้องกับ คู่มือการ มอบหมาย งานและการ ประเมินผล (n=6)
กลุ่มที่ 4 D02	ระดับ 4 คือ <b>สูงกว่าเกณฑ์</b> ยกตัวอย่าง เช่น งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เกี่ยวกับงานวิจัยอาจารย์ assign ให้มาช่วยดูหน่อยส่งข้อเสนอโครงการ ทำอิม รองจ่าย การเงิน เขาไม่ได้ตั้งไว้ให้เราช่วยอาจารย์ในส่วนนี้	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D04	ระดับ 4 คือ <b>สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดในด้านปริมาณและคุณภาพมีความ ใส่ใจในงานคุณภาพต้องไม่มีความผิดพลาดเลย สมบูรณ์ 100%</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	<b>เกินความคาดหวังที่กำหนดถึงได้ระดับ 4</b> ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำ ตารางสอนตารางสอบ โดยทำเป็นแผนว่าเป็นโปรแกรมสำหรับการสร้างงาน ทำไปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ในการทำเป็นแผนว่าทำได้ดีมีลูกเล่นเกินเป้าหมาย	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	ระดับ 4 คือ ทำงานได้เกินเกณฑ์ที่ตกลงใน AS ควรได้ระดับ 4 <b>ปริมาณและ คุณภาพมากกว่าที่กำหนด</b> เช่น ทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงกับภาระ งานเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	ระดับ 4 คือ <b>อยู่ในระดับที่เกินกว่ามาตรฐาน คืองานที่เสร็จทันเวลา</b> หรือ ก่อนเวลามีคุณภาพอยู่ในคุณภาพไม่เกิดปัญหา เช่น การติดต่อประสานงานกับ อาจารย์ชาวต่างประเทศ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	ระดับ 4 คือ <b>สูงกว่าเป้าหมาย</b> รวดเร็ว ข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน เช่น การหา ข้อมูลให้อาจารย์ได้ตามกำหนดโดยใช้เวลาไม่นานให้หาวันนี้ ได้ข้อมูลไปใช้ วันนี้เลย	สอดคล้อง



แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับ 3)	ข้อมูลการ สัมภาษณ์
คู่มือการ มอบหมายงาน และ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระดับ 3 หรือ ดี มีความหมายว่า ทำผลงานได้ตามความ คาดหวังของส่วนงาน	สอดคล้องกับ คู่มือการ มอบหมายงาน และการ ประเมินผล (n= 9)
กลุ่มที่ 4 D01	ระดับ 3 คือ ทำงานได้ตามที่ได้คาดหวังไม่ติดขัดอะไร	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D02	ระดับ 3 คือ ตามที่ได้ตกลงกันไว้ เช่น งานตารางสอนตารางสอบ เพราะว่าเราก็ทำได้อยู่แล้วตามเป้าหมายทุกเทอม	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	ระดับ 3 คือ เป็นปกติไม่ได้ผิดพลาดมากเกินไป หัวหน้าภาคสั่ง มายังไงก็ทำอย่างนั้น ยกตัวอย่างเช่น ทำ PR ประชาสัมพันธ์ หลักสูตรซึ่งเป็นงานศิลปะบางทีครูพูดมายังไงก็ทำแบบนั้น จะทำ เกินไปครูอาจจะไม่ชอบ ถ้าทำน้อยลงครูบอกอาจจะน้อยไปรีเปล่า คือหมายถึงใส่ข้อมูลตามที่อาจารย์ต้องการไม่ได้เพิ่มเติม	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D04	ระดับ 3 คือ ด้านปริมาณและคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด มี ความใส่ใจในงานคุณภาพต้องมีความผิดพลาดเล็กน้อย สมบูรณ์ 80%	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	ระดับ 3 คือ ทำงานให้ได้แล้วเสร็จ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	เป็นไปตามที่กำหนดถึงได้ระดับ 3 ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำ ตารางสอนตารางสอบโดยทำเป็น Excel ออกมา ถูกต้อง ไม่ได้มี ความสวยงาม ไม่ได้สร้างสรรค์	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	ระดับ 3 คือ ทำได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ให้สำเร็จ และรวดเร็ว เช่น ในปีงบประมาณนี้ตั้งเป้าไว้ว่าจะพิมพ์งานได้ 150 ฉบับ และ ทำได้ 150 ก็จะได้แค่ระดับ 3	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	ระดับ 3 คือ สำเร็จเป็นไปเป้าหมายที่กำหนด ท้นกำหนด ปัญหา มีบ้าง	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	ระดับ 3 คือ ทำเอกสารเสร็จสิ้นกระบวนการตามกำหนด เช่น การทำโครงการต่าง ๆ ของภาค ขออนุมัติโครงการ ทำเบิกเงิน ปิดโครงการ ตามกำหนดเวลา	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผล ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการ สัมภาษณ์
	ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับ 2)	
คู่มือการ มอบหมายงาน และ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ระดับ 2 หรือ ปานกลาง มีความหมายว่า มีผลงานหรือคุณภาพ น้อยกว่าหรือต่ำกว่าความคาดหวังของส่วนงาน หรือสามารถ “กำหนดตัวเลขความคาดหวังได้เช่นกัน”	สอดคล้องกับ คู่มือการ มอบหมายงาน และการ ประเมินผล (n= 9)
กลุ่มที่ 4 D01	ระดับ 2 คือ <b>ทำงานไม่ได้ทันเวลา</b> เอกสารตกหล่นมาก	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D02	ระดับ 2 คือ <b>ได้น้อยกว่าที่เราตกลงกันไว้ใน AS</b> แต่แรก อาจจะ น้อยกว่านิตหน้อยงานก็ยังสามารถอยู่	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	ระดับ 2 คือ <b>น้อยกว่ามาตรฐาน</b> แต่ก็ไม่ได้หมายถึงขนาดว่ารับ ไม่ได้เลย ทำงานอันนี้มาหลายครั้งแล้วแต่ก็ยังผิดพลาดอยู่บ่อยๆ ไม่ได้ปรับปรุง ยังผิดอยู่	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D04	ระดับ 2 คือ <b>ด้านปริมาณและคุณภาพ ต่ำกว่าเป้าหมายที่ กำหนด</b> มีความผิดพลาดอาจจะต้องทำบันทึกชี้แจงตามหลัง	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	ระดับ 2 คือ <b>น้อยกว่ามาตรฐาน</b> แก้ไขได้ทันทั้งที่	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	ยอมรับได้ต่ำกว่าเป้าถึงได้ระดับ 2 ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำ ตารางสอนตารางสอบโดยทำเป็น Excel ออกมา มีผิดบ้างและยัง ต้องปรับปรุง นำไปประชาสัมพันธ์ไม่ได้แต่ดูกันได้	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	ระดับ 2 คือ <b>ปริมาณและคุณภาพน้อยกว่าที่กำหนดมาก</b> เช่น พิมพ์งานผิดพลาด แก้หลายรอบ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	ระดับ 2 คือ <b>เกิดความล่าช้าบ้าง</b> คุณภาพของงานอาจจะไม่ตรง ใจหัวหน้าภาค	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	ระดับ 2 คือ <b>ทำแล้วต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด</b> ส่งงานช้าเกิน เวลาที่กำหนด	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผล ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการ สัมภาษณ์
	ระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ระดับ 1)	
คู่มือการ มอบหมายงาน และ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	<b>ระดับ 1</b> หรือ <b>ต้องปรับปรุง</b> มีความหมายว่า มีผลงานหรือ คุณภาพงานน้อยกว่าหรือต่ำกว่าความคาดหวังของส่วนงานอย่าง <b>มาก</b>	สอดคล้องกับคู่มือ การมอบหมาย งานและการ ประเมินผล (n= 8)
กลุ่มที่ 4 D01	ระดับ 1 คือ <b>ควรปรับปรุง ผิดตลอดต้องไปตามล้างตามเช็ด</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D02	ระดับ 1 คือ <b>ทำไม่ได้เลยในข้อตกลง AS ไม่ได้ตามที่ตกลงกันไว้</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	ระดับ 1 คือ <b>แย่มาก โดนให้ปรับปรุงแล้วก็เหมือนเดิมหรือแย่ลง</b> เช่น งานเอกสารทำบนที่กมก็ยังผิดพลาดอยู่	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D04	ระดับ 1 คือ <b>ทำงานช้ามาก ผิดพลาดมากแก้ไขไม่ได้เลย</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	<b>แก้ไขงานไม่ได้แล้ว</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	<b>ต่ำกว่าเป้าถึงได้ระดับ 1 ยกตัวอย่างเช่น การจัดทำตารางสอน</b> ตารางสอบโดยทำเป็น Excel ออกมาผิดพลาดแก้แล้วแก้อีก นำไปใช้ทำอะไรไม่ได้เลย	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	ระดับ 1 คือ <b>งานผิดพลาดไม่สำเร็จตามที่คาดหวัง</b>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	ระดับ 1 คือ <b>ทำงานช้ามาก ผิดพลาดมากแก้ไขไม่ได้เลย</b>	สอดคล้อง

## 2.2 ความสอดคล้องกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

### 2.2.1 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้รับการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์มีการรับรู้  
เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย โดยมีประเด็นการรับรู้ความหมายของเกณฑ์เชิงปริมาณ คุณภาพ และระดับการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 2.2.1.1) สอดคล้อง (n = 9)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านปริมาณ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าส่วนของ Assignment sheet ที่ได้ตกลงในภาระงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมาย โดยกำหนดเชิงปริมาณซึ่งได้ยกตัวอย่าง งานด้านสารบรรณเอกสารที่เข้ามาทั้งปี 1,000 ฉบับ และสามารถทำได้ 800 ฉบับซึ่งลักษณะการกำหนดเกณฑ์เป็นจำนวนนับได้ตามข้อตกลงภาระงานที่สามารถทำได้ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“ในส่วนของ Assignment sheet ที่เรา commit (ให้สัญญา) ส่วนนั้นจะเป็นตัวที่ตั้งเป้าไว้ถ้าทำได้ตามตัวเป้าตรงนั้นที่เกิดขึ้นจะเป็นเรื่องของ meet requirement จะอยู่ในระดับ 3 ถ้าสูงกว่าเป้าที่กำหนดในเชิงปริมาณเราก็จะให้ระดับ 4 5 ถ้าต่ำกว่าเป้าก็จะเป็นระดับ 2 ระดับ 1 ก็จะต่ำสุด ยกตัวอย่าง งานสารบรรณเชิงปริมาณที่ commit ไว้ในตัวของเอกสารจะต้องมีการกลั่นกรองและสามารถที่จะส่งต่อไปให้ออกไปให้อยู่ที่ประมาณร้อยละเท่าไรของจำนวนเอกสารที่เข้ามา สมมติว่าเอกสารที่เข้ามาทั้งปี 1,000 ฉบับและสามารถที่จะ manage ได้ประมาณ 80% ของงานสารบรรณประมาณ 800 ฉบับหรือบางคนไม่สามารถ commit ตัวเลขได้”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ A02, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2564)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

**“หมายถึง ปริมาณที่เราทำในแต่ละปีงบประมาณว่าเราทำได้ตามข้อตกลงภาระงานรีเปลา เช่น เราจะพิมพ์งานเกี่ยวกับเอกสารจดหมายตั้งเป้าไว้ประมาณ 150 ฉบับต่อปีงบประมาณเป็นไปตามนั้นไหม?”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D07, สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

## 2.2.1.2) สอดคล้อง (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านคุณภาพ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าในเชิงของคุณภาพคือเกณฑ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เอกสารต้องมีความถูกต้อง กระชับ แน่นอน และครบถ้วน ทันเวลาที่กำหนด ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“ในเชิงของคุณภาพคือเกณฑ์ของจุฬาฯ เอกสารต้องมีความถูกต้อง กระชับ แน่นอน และครบถ้วน ทันเวลา นี่คือเชิงคุณภาพเอกสารที่เข้ามามีการตกลงระหว่างทางหรือเปล่า กรณีส่งออกไปแล้วแต่ส่งไปผิดที่ หรือเข้ามาแล้วเอกสารค้างอยู่กว่าจะได้เปิดอีกประมาณ 3 วันซึ่งมันทำไม่ทันหรือมันมีผลกระทบเป็นเชิงคุณภาพที่ต้องคาดหวังต้องถูกต้อง รวดเร็ว”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ A02, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

**“คิดว่าหมายถึงงานที่เราทำไปมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีข้อผิดพลาดรีเปล่า เช่น งานเอกสารถ้าทำครั้งเดียวจบถูกต้อง 100 %ก็คือนี้อาจไม่ถูกต้องกลับ”**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D09, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

## 2.2.1.3) สอดคล้อง (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าผู้ที่ได้รับการประเมินอยู่ใน

ระดับ 5 จะต้องมีปริมาณงาน และคุณภาพงานเกินความคาดหวังที่สูงมาก ในเชิงปริมาณงานและคุณภาพจะต้องมีความถูกต้อง 150% ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“ระดับ 5 คือ นั้นหมายความว่าเกินความคาดหวังที่สูงมากที่เกิดขึ้น  
ถูกต้อง ครบถ้วน ในเชิงปริมาณงาน 150% ในเชิงคุณภาพจะต้องมีคุณภาพถูกต้อง 150%  
ยกตัวอย่างเช่น การทำงานสารบรรณต้องได้ครบ 1,500 ฉบับ ของหนังสือที่รับเข้ามาแล้วมี  
ข้อเสนอแนะออกไปให้เขาอีก การมีเอกสารต่าง ๆ เพิ่ม value ให้อีกทำแบบเกินความพึงพอใจ”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ A02, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

**“ระดับ 5 สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และมีความสมบูรณ์มากกว่าหัวหน้าภาค  
คาดหวังไว้ เช่น AS ดูแลห้องซ่อมละคร เป้าหมายคือดูแลให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยแต่สิ่งที่ทำ  
ได้มากกว่านั้นคือ พัฒนาระบบเป็นออนไลน์ลงในเว็บไซต์ให้นิสิตมาจองห้องได้แบบเรียลไทม์ให้  
เด็กเข้าไปดูเองเช็คเวลาได้เองโดยไม่ต้องคอยมานั่งตอบไลน์ อันนี้คือเกินความคาดหวังของหัวหน้า  
ภาค”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D02, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

## 2.2.2 เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ

จากการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์มีการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีประเด็นการรับรู้ความหมายของเกณฑ์เชิงปริมาณ คุณภาพ และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.2.1) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของคณะฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านปริมาณ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยมองว่าเกณฑ์เชิง

ปริมาณคือการประเมินผลจากภาระงานที่เป็นตัวชี้วัดงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานประจำ งานยุทธศาสตร์ งานพัฒนากระบวนการ ทุกงาน และเกณฑ์เชิงคุณภาพซึ่งเป็นเรื่องคุณภาพของงานที่ทำประจำ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เกณฑ์เชิงปริมาณการประเมินของจุฬาฯ หมายถึง การประเมินจากภาระงานที่เป็นตัวชี้วัดว่าภาระงานที่เราได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะเป็งานประจำ งานยุทธศาสตร์ งานพัฒนากระบวนการ ทุกอย่างนำมาใช้ประเมินผลจากที่เราทำไป ยกตัวอย่าง คณะฯ กำหนดแค่ถ้าคุณปฏิบัติงานได้ตามภาระงานที่กำหนดเกณฑ์การประเมินของเราไม่ได้ประเมินให้คุณแยะ”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2

“หมายถึง ปริมาณที่เราทำในแต่ละปีประมาณว่าเราทำได้ตามข้อตกลงภาระงานรีเปลา เช่น เราจะพิมพ์งานเกี่ยวกับเอกสารจดหมายตั้งเป้าไว้ประมาณ 150 ฉบับต่อปีงบประมาณเป็นไปตามนั้นไหม?”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D07, สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

#### 2.2.2.2) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของคณะฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านคุณภาพ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าในเชิงของคุณภาพคือเกณฑ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกณฑ์เชิงคุณภาพหมายถึง งานประจำของเราเป็นอย่างไร คุณภาพที่นำมา ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการสรรหาแล้วเสร็จจนครบกำหนดตามระยะเวลา แล้วทันทีที่เขาได้บรรจุตามที่เขาได้บรรจุก็ถือว่ามีความคุณภาพ ไม่เกิดปัญหา ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“เกณฑ์เชิงคุณภาพหมายถึง งานประจำของเราเป็นอย่างไร คุณภาพที่นำมา ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการสรรหา แล้วเสร็จจนครบกำหนดตามระยะเวลา แล้วทันทีเขาได้บรรจุตามที่เขาได้บรรจุก็ถือว่ามีความคุณภาพ ไม่เกิดปัญหา เกณฑ์การประเมินเชิงคุณภาพคือเหมือนการพัฒนากระบวนการให้มีศักยภาพมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเป็นข้อมูลของ HR ก็ยังมีช่อง

โหวในเรื่องของบางส่วนที่มีปัญหาเช่น การรับสมัคร การสอบกลาง อะไรหลายอย่างที่มีระยะเวลานาน อาจจะทำให้ผู้สมัครเกิดปัญหาไปสมัครงานที่มหาวิทยาลัยอื่น เลยกลายเป็นว่าคุณภาพของ กระบวนการบางเรื่องงานบางอย่างกระบวนการเยอะเกินไป อาจจะทำให้เราไม่ได้รับคนเข้าทำงาน แทนที่เราจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถแต่คนนี้อาจจะรอไม่ได้เขาอาจจะไปสมัครมหาวิทยาลัยอื่น ที่มี การรับสมัครที่มีขั้นตอนการที่สั้นกว่าเราหรือกระบวนการน้อยกว่าเราได้”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2

“งานที่ได้รับมอบหมายที่เราทำไปมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มี ข้อผิดพลาดรีเปลา เช่น งานเอกสารถ้าทำครั้งเดียวจบถูกต้อง 100 % ก็คือมีคุณภาพ ไม่ถูกติกลับ”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D09, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.2.2.3) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของคณะฯ ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านระดับการประเมินผล การปฏิบัติงาน พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงาน ทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าผู้ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 5 คือทำงานได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด งานจบกระบวนการอย่างแบบมีประสิทธิภาพ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“ระดับ 5 คือ ทำงานได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด งานจบกระบวนการ อย่างแบบมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น อาจารย์ชาวต่างชาติบรรจุแล้วสามารถบรรจุเขาได้ทัน กำหนด รวมถึงการขอวีซ่า ทุกอย่างจบกระบวนการจนเขาได้รับเงินเดือนในเดือนแรกก็ถือผลงาน น่าจะอยู่ในระดับ 5 การจะดูคุณภาพของผลงานก็ต้องดูด้วยว่าเรื่องอะไร ขั้นตอนจบที่ตรงไหน”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2



**“ระดับ 5 คือ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดในด้านปริมาณและคุณภาพมีความใส่ใจในงานคุณภาพต้องไม่มีความผิดพลาดเลย สมบูรณ์ 120% การได้รับคำชมจากอาจารย์”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D04, สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.2.3 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

จากการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์มีการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยมีประเด็นการรับรู้ความหมายของเกณฑ์เชิงปริมาณ คุณภาพ และระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 2.2.3.1) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านปริมาณ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่า เกณฑ์เชิงปริมาณ คือ จำนวนผลผลิตของงานเหมือนเวลาที่จุฬาฯ คาดหวังว่าสามารถดำเนินการสอนรายวิชาที่รายวิชาในงานวิชาการที่ขึ้นงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“เกณฑ์เชิงปริมาณ คือ จำนวนงานเหมือนเวลาที่จุฬาฯ คาดหวังว่าเราต้องสอนกี่วิชาในงานวิชาการที่ขึ้น เวลาที่เขา list ใน (AS) ให้เราต้องประเมินก็ข้อในแต่ละหมวด”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ C02, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

**“ปริมาณชิ้นงานที่ได้ที่เราเขียนตกลงไว้ ยกตัวอย่าง ตารางสอนปริมาณก็คือ 2 ตารางต่อปีการศึกษามีภาคต้นกับภาคปลาย”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D02, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.2.3.2) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านคุณภาพ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าในเกณฑ์เชิงของคุณภาพคือเกณฑ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เอกสารต้องมีความถูกต้อง ทำส่งไปแล้วไม่มีข้อผิดพลาด ไม่มีการแก้ไข ไม่มีปัญหาภายหลัง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“หมายถึงต้องทำส่งไปแล้วไม่มีข้อผิดพลาด ถูกต้อง ไม่มีการแก้ไข ไม่มีปัญหาภายหลัง เช่น การออกหนังสือก็จะไม่มีการฟ้องร้องที่หลัง”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ C03, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

**“คิดว่ามันขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ถ้าเราทำเต็มที่ของเรา เราก็มั่นใจว่างานของเรามันจะมีคุณภาพ เช่น เรื่องของการเบิกเงินให้เงินสดสู่ความเป็นเลิศ การต้องการใช้เงินของแต่ละคนไม่เหมือนกัน เวลาเราส่งเรื่องไปขออนุมัติเงินไปให้คุณภาพมันก็เสร็จแหละ”**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D05, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 2.2.3.3) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องเกณฑ์การประเมินผลการให้ความหมายด้านระดับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าผู้ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 5 จะต้องมีปริมาณงานและคุณภาพงานมากกว่าที่กำหนดไว้มาก ทำได้ดีกว่าที่คาดหวังไว้เยอะมาก ๆ คุณภาพงานไม่มีข้อผิดพลาดเลย ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“การได้รับการประเมินในระดับ 5 ก็จะกลับไปดู AS ต้องมีปริมาณงาน  
 ว่าที่ตั้งไว้ใน AS สัญญาไว้เท่าไร ถ้ามากกว่าที่กำหนดไว้มากทำได้ดีกว่าที่คาดไว้เยอะ ก็จะระดับ  
 5 แต่การประเมินในระดับ 5 คณะฯ ก็จะมีโควตาว่าจะให้ใครก็เปอร์เซ็นต์ คุณภาพงาน ถ้างานเนี้ย  
 บมากกว่าใส่ใจดีมากทำได้กว่าที่คาดหวังไว้เยอะ ไม่ผิดพลาด แทบไม่มีที่ติเลย ยกตัวอย่าง  
 ภาควิชามีโครงการรับบุคคลภายนอกเข้ามาร่วมเรียนด้วย เจ้าหน้าที่ที่ทำงานส่วนนี้เขาสามารถจัดการ  
 ได้เอง รู้กำหนดว่าช่วงนี้ต้องมาเตือนคณะกรรมการบริหารภาควิชาทำเรื่องนี้ approve อนุมัติ เรื่องนี้  
 มีการแจ้งเตือนอาจารย์ก่อนให้รู้ตัวว่าถึงเวลาแล้ว และเวลาดำเนินการก็ช่วยจัดการให้อาจารย์ไม่ต้อง  
 ตามเลย จะนัดหมายอย่างไรหรือเป็นคนโทรไปนัดการสัมภาษณ์เข้าเรียน จะจัดแจงนัดสัมภาษณ์ลง  
 เวลาให้โดยการจัดระบบการทำงานให้อาจารย์เป็นไปได้อย่างราบรื่น ถึงมีปัญหาที่ก็จะรู้ว่าจะต้องจัดการ  
 อย่างไร”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ C01, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

**“ระดับ 5 คือ ทำงานได้ตามมาตรฐานแน่นอน แต่ต้องทำได้มากกว่าที่  
 คาดหวัง และสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับเพื่อนร่วมงานได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น เรื่องงานการเงิน  
 ปกติจะโอนเงินค่าวิทยากรที่อยู่ต่างประเทศปกติจะโอนเงินเป็น vender แต่อันนี้ทำไม่ได้มันต้องโอน  
 เงินผ่านกระบวนการโดยมีใบโอนเงินผ่านกระบวนการอื่น ๆ จะมีใบโอนเงินต่างประเทศของธนาคาร  
 โดยเฉพาะก็คือ ก็ต้องมีการเสาะแสวงหาเพิ่มเติม มันไม่ใช่ขั้นตอนทั่วไปที่คนอื่นจะรู้แล้วก็ต้องแจ้ง  
 อาจารย์ว่าจะต้องทำยังไง และแจ้งเพื่อนร่วมงานให้ทราบด้วยว่าต้องทำยังไงถึงทำงานได้”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D01, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

จากการศึกษาหัวข้อความสอดคล้องกับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
 ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในการรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สรุปผล  
 การศึกษาในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงความสอดคล้องการรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

สำนักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย	ผู้บริหารภารกิจงาน บุคคลระดับคณะฯ	ผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)	เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)
<b>การรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงปริมาณ</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ข้อตกลงในการะ งาน(Assignment sheet) ที่ได้ ตั้งเป้าหมาย โดย กำหนดเชิงปริมาณ เช่น งานด้านสาร บรรณเอกสารที่เข้า มาทั้งปี 1,000 ฉบับ และสามารถทำได้ 800 ฉบับซึ่ง ลักษณะการกำหนด เกณฑ์เป็นจำนวน นับได้ตามข้อตกลง ภาระงานที่สามารถ ทำได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกณฑ์เชิงปริมาณ การประเมินผลจาก ภาระงานที่ได้รับ มอบหมายทั้งงาน ประจำ งาน ยุทธศาสตร์ งาน พัฒนากระบวนการ ทุกงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวนผลผลิตของงานที่ จุฬาฯ คาดหวัง เช่น สามารถดำเนินการสอน รายวิชาที่รายวิชาในงาน วิชาการที่ขึ้นงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปริมาณที่ทำในแต่ละ ปีงบประมาณว่าทำได้ตาม ข้อตกลงภาระงานหรือไม่ เช่น การพิมพ์งาน เกี่ยวกับเอกสารจดหมาย ตั้งเป้าไว้ประมาณ 150 ฉบับต่อปีงบประมาณ</li> </ul>
<b>การรับรู้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงคุณภาพ</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>ในเชิงของคุณภาพ คือเกณฑ์ของ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เอกสารต้องมีความ ถูกต้อง กระชับ แน่นอน และ ครบถ้วน ทันเวลาที่ กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คุณภาพคือเกณฑ์ ของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เกณฑ์เชิงคุณภาพ หมายถึง งาน ประจำของเราเป็น อย่างไร คุณภาพที่ นำมา เช่น กระบวนการสรรหา แล้วเสร็จจนครบ กำหนดตาม ระยะเวลา แล้ว ทันทีเขาได้บรรจุ ตามที่เขาได้บรรจุก็ ถือได้ว่ามีคุณภาพ ไม่เกิดปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกณฑ์เชิงของคุณภาพคือ เกณฑ์ของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เอกสาร ต้องมีความถูกต้องทำ ส่งไปแล้วไม่มีข้อผิดพลาด ไม่มีการแก้ไข ไม่มีปัญหา ภายหลัง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานที่เราทำไปมีความ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีข้อผิดพลาดรีเปลา่ เช่น งานเอกสารถ้าทำครั้งเดียว จบถูกต้อง 100 %ก็คือมี คุณภาพ ไม่ถูกตีกลับ</li> </ul>

การรับรู้เกณฑ์การประเมินด้านระดับการประเมินผล (ระดับ 5)			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• การประเมินอยู่ในระดับ 5 จะต้องมีปริมาณงาน และคุณภาพงานเกินความคาดหวังที่สูงมาก ในเชิงปริมาณงานและคุณภาพจะต้องมีความถูกต้อง 150%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระดับ 5 คือ ทำงานได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด งานจบกระบวนการอย่างแบบมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การประเมินอยู่ในระดับ 5 จะต้องมีปริมาณงาน และคุณภาพงานมากกว่าที่กำหนดไว้มาก ทำได้ดีกว่าที่คาดหวังไว้เยอะมาก ๆ คุณภาพงานไม่มีข้อผิดพลาดเลย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระดับ 5 สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด และมีความสมบูรณ์มากกว่าหัวหน้าภาคคาดหวังไว้</li> </ul>

### 3. การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลเรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นย่อย ได้แก่ 1.1) เปรียบเทียบความสอดคล้องของการรับรู้ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 1.2) เปรียบเทียบความสอดคล้องของการรับรู้ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ดังนี้

#### 3.1 ความสอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (n=9)

ตามระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2561 (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2564) กำหนดเกณฑ์การประเมินครอบคลุม 2 ส่วน ได้แก่ ผลผลิต และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินผลผลิต 70 คะแนน (เป็นการประเมินปริมาณงานและคุณภาพงาน ตามที่ตกลงไว้ใน Assignment sheet ข้อตกลงภาระงาน) และเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล 30 คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

(1) ผลผลิต (70 คะแนน) เป็นการประเมินปริมาณงาน ให้ประเมินตามที่กำหนดไว้ในข้อตกลงภาระงานหรือตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งต้องไม่ต่ำกว่าพนักงานขั้นต่ำ ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ โดยทั่วไปต้องมีผลงานขั้นต่ำ 40 ภาระงาน และ

ข้าราชการต้องมีพนักงานขั้นต่ำ 35 ภาระงาน สำหรับการกำหนดเนื้องานผู้มอบหมายต้องระบุให้ชัดเจนว่างานในแต่ละมิตีย่อยมีกิจกรรมอะไรที่ต้องดำเนินการบางกิจกรรมเหล่านี้ใช้เวลาอย่างน้อยเพียงไร คิดเป็นสัดส่วนเท่าไรของเวลาทั้งหมด ผลผลิตจากการดำเนินการกิจกรรมดังกล่าวคืออะไรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไรซึ่งในส่วนหลังนี้จะโยงเข้ากับการตั้งค่าเป้าหมายผลผลิต และประเมินคุณภาพงาน ประเมินตามมาตรฐานที่พึงจำเป็นสำหรับงานนั้นหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

(2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (30 คะแนน) ให้ประเมินคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกเป็นพฤติกรรม การปฏิบัติงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน 12 เดือน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน ความมีน้ำใจ เสียสละและอุทิศเวลาเพื่องาน การรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ และกฎเกณฑ์ในการทำงาน จิตสำนึกในการบริการ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) ระบบการมอบหมายงานเป็นกลไกสำคัญหนึ่งของงานบริหารงานบุคคล เอกสารการมอบหมายงาน ซึ่งเป็นเอกสารแสดงข้อตกลงระหว่างบุคลากรกับส่วนงานถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบงาน (Job Description) และกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย (Assignment Sheet) ของบุคลากรที่มีต่อส่วนงานในรอบการประเมินต่อไป โดยเอกสารดังกล่าวจะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมที่บุคลากรผู้นั้นรับผิดชอบกับการขับเคลื่อนส่วนงาน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จให้กับมหาวิทยาลัย และความรู้ความสามารถที่บุคคลผู้นั้นมีเพื่อใช้ให้งานประสบความสำเร็จ การบันทึกข้อมูลการมอบหมายงานผ่าน แบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การมอบหมายภาระงานแก่พนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ประจำปีมีความครบถ้วนในมิติต่าง ๆ อันจะเป็นแนวทางช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมีความชัดเจนในเชิงผลผลิต/ผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนางานและพัฒนาคนควบคู่กันไปในที่สุด

แบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบงาน (Job Description)  
 พนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ

สังกัดหลัก .....	สังกัดรอง .....
ตำแหน่ง .....	ระดับ (P) .....
ขอบเขตความรับผิดชอบ	

ผู้มอบหมายงาน .....

(.....)

...../...../.....

ผู้ปฏิบัติงาน .....

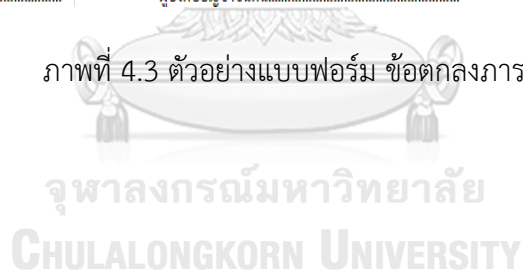
(.....)

...../...../.....

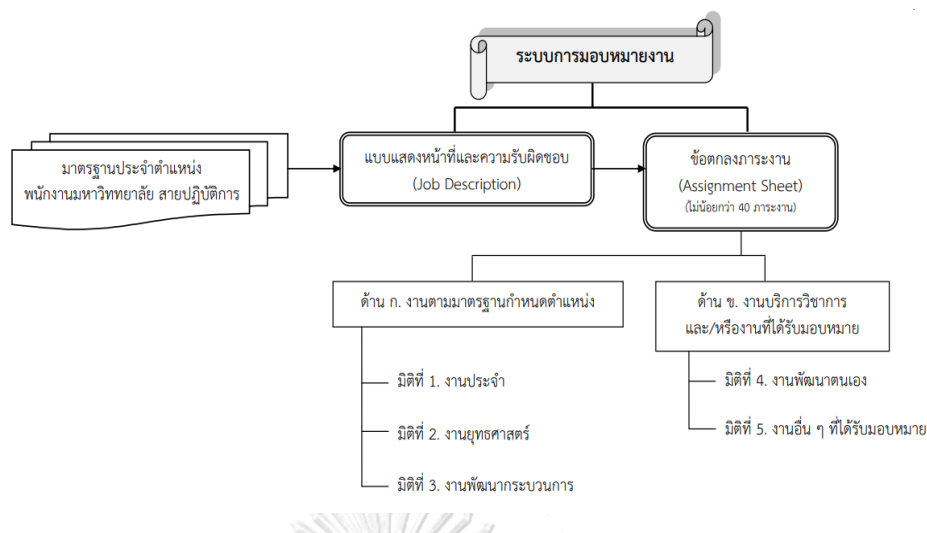
ภาพที่ 4.2 ตัวอย่างแบบฟอร์ม แบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ

ข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ						
ตั้งแต่วันที่..... ถึง วันที่.....						
ชื่อ .....		ตำแหน่ง .....			ระดับ(P) .....	
สังกัดหลัก(ส่วนงาน).....		สังกัดรอง(ถ้ามี) .....				
งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	รายละเอียด ของภาระ	ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน				บุคคล/หน่วยงาน ที่รับบริการ
		ผลผลิต	ปริมาณงาน	คุณภาพ	กำหนดเวลาที่แล้วเสร็จ	
ก. งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง						
1.งานประจำ						
2. งานยุทธศาสตร์						
3. งานพัฒนากระบวนการ						
ข. งานบริการวิชาการ และ/หรืองานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย						
4. งานพัฒนาตนเอง						
5. งานอื่นๆ						
ผู้มอบหมายงาน.....		ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น.....			ผู้ปฏิบัติงาน.....	

ภาพที่ 4.3 ตัวอย่างแบบฟอร์ม ข้อตกลงภาระงาน







- ๑ มาตรฐานประจำตำแหน่ง พนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ด้วยพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ จำนวนออกเป็นเป็น 4 กลุ่มตำแหน่งงาน ได้แก่ กลุ่มงานวิจัย กลุ่มบริหารจัดการ กลุ่มปฏิบัติการและวิชาชีพ และกลุ่มบริการ ดังนั้น คณะกรรมการบริหารบุคคลจึงได้จัดทำมาตรฐานประจำตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงานตาม ลักษณะงาน เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่งของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ๒ แบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) คือ แบบแสดงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภทตำแหน่งโดยภาพรวม ซึ่งอยู่ภายใต้ มาตรฐานประจำตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ตามที่คณะกรรมการบริหารบุคคลกำหนดไว้
- ๓ ข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) คือ แบบมอบหมายภาระงานที่มีการตกลงกันระหว่างผู้มอบหมายงานกับผู้ปฏิบัติงาน ตามที่กำหนดในแบบแสดงหน้าที่และความ รับผิดชอบ (Job Description) ของแต่ละตำแหน่ง โดยเลือกเฉพาะภาระงานที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบ

#### ภาพที่ 4.4 โครงสร้างของระบบการมอบหมายงาน

จากภาพที่ 4.3 ระบบการมอบหมายงานจะเชื่อมโยง บทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) กับกิจกรรมที่ ขับเคลื่อนส่วนงาน แบบฟอร์มข้อตกลงภาระงานจำแนกภาระงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้าน ก. มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (มติที่ 1 งานประจำ มติที่ 2 งานยุทธศาสตร์ และมติที่ 3 งานพัฒนา กระบวนการ) และด้าน ข. งานบริการวิชาการและ/หรืองานที่ได้รับมอบหมาย (มติที่ 4 งานพัฒนา ตนเอง และมติที่ 5 งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย)

การกำหนดขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง คือ งานตามที่คณะกรรมการบริหารบุคคลได้จัดทำมาตรฐานประจำตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็น ประเภทและสายงานตามลักษณะงาน เพื่อให้ยึดถือเป็นหลักในการกำหนดตำแหน่งของพนักงาน มหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) พนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ นิยามคำอธิบายข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) คือ แบบมอบหมายภาระงาน ที่มีการตกลงกันระหว่างผู้มอบหมายกับผู้ปฏิบัติงาน ตามที่ กำหนดในแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งโดยเลือก เฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานเป็นผู้รับผิดชอบ

ภายในแบบฟอร์มข้อตกลงภาระงานตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ ให้ระบุข้อมูลตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล ให้กรอกข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
  - 1.1 ชื่อ เช่น นางสาวสมศรี สนสุข
  - 1.2 ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)
  - 1.3 ระดับ (P) เช่น P7
  - 1.4 สังกัดหลัก คือ ส่วนงานหรือหน่วยงานที่ผู้ปฏิบัติงานสังกัดอยู่ เช่น คณะอักษรศาสตร์
  - 1.5 สังกัดรอง คือ หน่วยงานภายใต้สังกัดหลัก เช่น ภาควิชา....

2. ภาระงานที่ตกลง คือ ภาระงานที่มีการตกลงกันระหว่างผู้มอบหมาย กับผู้ปฏิบัติงาน ตามที่กำหนดในแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) ของแต่ละตำแหน่ง โดยแบ่งออกเป็น 2 ด้าน 5 มิติ ได้แก่ ด้าน ก. งานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และด้าน ข. งานบริการวิชาการ และ/หรืองานที่รับมอบหมาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ด้าน ก. งานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง คือ งานตามที่คณะกรรมการบริหารบุคคลได้กำหนดไว้ในมาตรฐานประจำตำแหน่ง พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย

**มิติที่ 1. งานประจำ** คือ งานที่ต้องทำเป็นปกติเพื่อให้เกิดการดำเนินการหรือการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่น สรรหาบุคลากร จัดทำรายงานประจำปี จัดหาทรัพยากร วิเคราะห์แผน เป็นต้น

ตัวอย่างที่ 1 ภาระงาน สรรหาบุคลากร  
 ผลผลิต สรรหาบุคลากรให้ตามความต้องการของส่วนงาน  
 คุณภาพ ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของส่วนงาน

ตัวอย่างที่ 2 ภาระงาน จะทำรายงานการเงินประจำปี  
 ผลผลิต รายงานการเงินประจำปีงบประมาณ  
 คุณภาพ เอกสารไม่มีความผิดพลาดและเสร็จ ตามเวลาที่กำหนด

**มิติที่ 2. งานยุทธศาสตร์** คือ งานที่ดำเนินภายใต้แผนยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณของส่วนงาน เช่น งานจัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติ จัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความเป็นเลิศในด้านการเรียนการสอน การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม รับสมัครนิสิตต่างชาติเพื่อรองรับ AEC วางระบบการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สร้างระบบการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เป็นต้น

<u>ตัวอย่างที่ 1</u>	<b>ภาระงาน</b>	จัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติ
	<b>ผลผลิต</b>	หัวข้อเสวนา/กิจกรรมทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ในระดับนานาชาติ
	<b>คุณภาพ</b>	ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจ
<u>ตัวอย่างที่ 2</u>	<b>ภาระงาน</b>	สร้างระบบการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
	<b>ผลผลิต</b>	ระบบการเข้าถึงข้อมูลที่ทันสมัย
	<b>คุณภาพ</b>	เข้าถึงข้อมูล ได้ทุกที่และรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ

**มิติที่ 3. งานพัฒนากระบวนการ** คือ งานที่ดำเนินการเพื่อเป็นประโยชน์และส่งเสริมให้กระบวนการทำงานของตนเองและส่วนงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงาน พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นข้อมูลภายในเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และคล่องตัว ในการจัดทำฐานข้อมูลอาจารย์พิเศษด้วยโปรแกรม Microsoft Access เพื่อการสืบค้นประวัติ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น

<u>ตัวอย่างที่ 1</u>	<b>ภาระงาน</b>	ปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงาน
	<b>ผลผลิต</b>	ระบบหรือกระบวนการทำงานกระชับและชัดเจน
	<b>คุณภาพ</b>	ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด
<u>ตัวอย่างที่ 2</u>	<b>ภาระงาน</b>	พัฒนาระบบการจัดเก็บและการสืบค้นข้อมูล
	<b>ผลผลิต</b>	ข้อมูลทันสมัย ระบบการจัดเก็บและการสืบค้นข้อมูลมีความเสถียร
	<b>คุณภาพ</b>	ไม่เกิดข้อผิดพลาดในการสืบค้นข้อมูลและได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง

**ด้าน ข. งานบริการวิชาการและ/หรืองานอื่นๆที่ได้รับมอบหมาย**

- **งานบริการวิชาการ** คือ งานบริการทางวิชาการที่จะนำมาคำนวณพลังงาน จะต้องได้รับมอบหมายหรืออนุมัติจากหัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หรือผู้อำนวยการ อย่างเป็นทางการ เช่น เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ข่าวสารและข้อมูลต่างๆ ทางวิชาการที่เกี่ยวกับสายงาน ให้คำปรึกษา/ตอบข้อสงสัยให้กับผู้รับบริการ เป็นต้น

- **งานที่ได้รับมอบหมาย** คือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือเป็นครั้งคราว ซึ่งพนักงานทั้ง 2 ส่วนประกอบด้วยรายละเอียดต่อไปนี้

**มิติที่ 4. งานพัฒนาตนเอง** คือ สิ่งที่เพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมศักยภาพตนเองเพื่อนำกลับมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทั้งนี้ ผู้มอบหมายงานควรนำประเด็นการส่งเสริมจุดแข็งและ/หรือการแก้ไขจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงานมากำหนดเป็นภาระงานหรือกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง โดยมีผลผลิตและคุณภาพที่ต้องการในเชิงมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เช่น

<u>ตัวอย่างที่ 1</u>	<b>ภาระงาน</b>	อบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นสูง
	<b>ผลผลิต</b>	ระดับความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ที่สูงขึ้น
	<b>คุณภาพ</b>	มีผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์การอบรมหรือมากกว่า
<u>ตัวอย่างที่ 2</u>	<b>ภาระงาน</b>	สัมมนากับหน่วยงาน
	<b>ผลผลิต</b>	แผนงานหรือกิจกรรมที่เกิดจากการสัมมนา
	<b>คุณภาพ</b>	มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและแสดงความคิดเห็นตลอดการสัมมนา

**มิติที่ 5. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย** คือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือเป็นครั้งคราว ต้องเป็นงานที่สามารถนับผลผลิตในเชิงปริมาณและคุณภาพได้ ไม่ควรเป็นงานที่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ แต่ไม่สามารถกำหนดผลผลิตได้อย่างชัดเจน เช่น การประสานงาน การรับโทรศัพท์ เป็นต้น

<u>ตัวอย่างที่ 1</u>	<b>ภาระงาน</b>	เลขานุการกรรมการเครือข่าย
	<b>ผลผลิต</b>	รายงานการประชุมและวาระการประชุม
	<b>คุณภาพ</b>	มีความผิดพลาดในการจัดทำเอกสาร ไม่เกิน 1 ครั้ง/เอกสาร
<u>ตัวอย่างที่ 2</u>	<b>ภาระงาน</b>	สัมมนากับหน่วยงาน
	<b>ผลผลิต</b>	แผนงานหรือกิจกรรมที่เกิดจากการสัมมนา
	<b>คุณภาพ</b>	มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและแสดงความคิดเห็นตลอดการสัมมนา

**3. ร้อยละ** คือ สัดส่วนพลังงานแต่ละข้อคิดเป็นร้อยละ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันตามความสำคัญ ไม่จำเป็นต้องมีระดับร้อยละเท่ากันทุกค เมื่อรวมสัดส่วนร้อยละทั้งหมดแล้วจะต้องเท่ากับร้อยละ 100 ทั้งนี้ จำนวนร้อยละแต่ละข้อจะต้องเป็นจำนวนเต็มเท่านั้น (คือไม่เป็นตัวเลขจุดทศนิยม)

**4. ผลผลิต** คือ ผลผลิตหรือผลสำเร็จของงานตามภาระงานที่มอบหมาย แต่ละข้อ เช่น เอกสารจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ กิจกรรมแนะแนวการศึกษาที่น่าสนใจ แผนงานฝ่ายบริหารประจำปีงบประมาณ เป็นต้น

**5. เป้าหมายผลผลิต (KPI)** จุดมุ่งหมายของผลผลิตที่ผู้มอบหมายงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีปริมาณตามความเหมาะสมและควบคุมคุณภาพของผลผลิตตามเกณฑ์ที่กำหนด ประกอบด้วย

5.1 ปริมาณ คือ จำนวนของผลผลิต ที่คาดการณ์ว่าสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดและสามารถนับได้ เช่น 20 ฉบับ/เดือน, 3 โครงการ/, ปี 10 เรื่อง/เดือน เป็นต้น

5.2 คุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดที่ต้องการ โดยสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนอื่นๆ รวมถึงสร้างความสำเร็จมาสู่ส่วนงาน เช่น ร้อยละ 80 ของบุคลากรมีความพึงพอใจต่อบริการและ การตอบข้อซักถาม ร้อยละ 90 ของการพิจารณาผลงานทางวิชาการเป็นไปตามกระบวนการที่กำหนด ความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารไม่เกิน 2 ครั้ง/ฉบับ เป็นต้น

5.3 เวลาที่แล้วเสร็จ (วัน/ปี) คือ กำหนดระยะเวลาที่ต้องปฏิบัติแต่ละภาระงานให้แล้วเสร็จ เซลล์ 90 , วัน 2 สัปดาห์, 3 วันทำการ เป็นต้น

6. บุคคล/หน่วยงานที่รับบริการ คือ ผู้ที่ใช้บริการจากส่วนงาน เช่น คณะภาควิชา

สำนัก สถาบัน ศูนย์ นิสิต บุคลากร คณาจารย์ เป็นต้น

7. ผู้มอบหมายงาน คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ส่วนงานกำหนด

8. ผู้ปฏิบัติงาน คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ

ทั้งนี้ เมื่อผู้มอบหมายงานพิจารณาผลงานของผู้ปฏิบัติแต่ละตำแหน่งพบว่า ต้องการเปลี่ยนแปลงพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ของส่วนงานสามารถกระทำได้ตามความเหมาะสมหากไม่มีการเปลี่ยนแปลงใดๆให้ยึดตามข้อตกลงพนักงานเดิม

#### ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม

ข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) พนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการ

ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. 2555 ถึง วันที่ 30 ก.ย. 2556

ชื่อ .....

ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บัญชี)

ระดับ(P) ....7.....

สังกัดหลัก สำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุ

สังกัดรอง ฝ่ายการบัญชี

ภาระงานที่ตกลง	ร้อยละ	ผลผลิต	เป้าหมายผลผลิต (KPI)			บุคคล/หน่วยงานที่รับบริการ
			ปริมาณงาน	คุณภาพ	เวลาที่แล้วเสร็จ (วัน/ปี)	
ก. งานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง						
1. งานประจำ	60					
1.1 รายงานการเงินประจำปี	15	รายงานการเงินประจำปี	1 ฉบับ/ปี	- รายงานการเงินประจำปีที่น่าส่งสำนักงานตรวจสอบภายใน 60 วัน นับตั้งแต่สิ้นปีบัญชี - จำนวนความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารรายงานการเงิน ไม่เกิน 2 ครั้ง	5 วัน	สภามหาวิทยาลัย
1.2 รายงานการเงินสะสมประจำปีไตรมาส	10	รายงานการเงินสะสมประจำปีไตรมาส	3 ฉบับ/ปี	- การจัดทำรายงานการเงินสะสมประจำปีไตรมาสได้ภายในระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด - จำนวนความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารรายงานการเงิน ไม่เกิน 6 ครั้ง	15 วัน	ฝ่ายการเงิน/สำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุ
1.3 งบทดลอง	10	งบทดลองที่จัดทำ	12 ฉบับ/ปี	- จำนวนรายงานการเงินประจำเดือนที่ไม่สามารถ	90 วัน	ฝ่ายการเงิน
1.4 งบแสดงฐานะทางการเงิน	5	งบแสดงฐานะทางการเงิน	12 ฉบับ/ปี	ดำเนินการแล้วเสร็จภายในเดือนถัดไป ไม่เกิน 2 ครั้ง	12 วัน	ฝ่ายการเงิน/สำนักบริหารการเงิน การบัญชี และการพัสดุ
1.5 งบรายได้-ค่าใช้จ่าย	7	งบรายได้-ค่าใช้จ่าย	12 ฉบับ/ปี	- จำนวนความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารรายงานการเงิน ไม่เกิน 24 ครั้ง	12 วัน	
1.6 งบกระแสเงินสด	7	งบกระแสเงินสด	12 ฉบับ/ปี		12 วัน	
1.7 ทำลายเอกสารประจำปี	1	เอกสารการเงินที่ได้รับการทำลายตามระเบียบ	1 ครั้ง/ปี	รวบรวมเอกสารทำลายประจำปีแล้วเสร็จภายในแต่ละเดือน ปี 2556	10 วัน	ฝ่ายการบัญชี
1.8 บุคลากรที่ได้รับค่าล่วงเวลา	5	เอกสารค่าล่วงเวลา	12 ฉบับ/ปี	- ความผิดพลาดที่จัดทำเอกสารเกี่ยวกับการจ่ายเงิน ไม่เกินร้อยละ 5	12 วัน	ฝ่ายการบัญชี

ภาระงานที่ตกลง	ร้อยละ	ผลผลิต	เป้าหมายผลผลิต (KPI)			บุคคล/หน่วยงาน ที่รับบริการ
			ปริมาณงาน	คุณภาพ	เวลาที่แล้วเสร็จ (วัน/ปี)	
2. งานยุทธศาสตร์	5					
2.1 โครงการประชุมวิชาการ	5	โครงการประชุมวิชาการ	3 โครงการ/ปี	- จำนวนบุคคลที่เข้าร่วมประชุมวิชาการ - 80% ของผู้เข้าร่วมประชุมวิชาการมีความพึงพอใจ	12 วัน	ฝ่ายการฝึกดู
3. งานพัฒนาระบบงาน	10					
3.1 พัฒนาระบบการจัดการจัดหารายงาน การเงินประจำปี	5	รายงานการเงินประจำปี	1 เล่ม / ปี	- ระยะเวลาในการดำเนินงาน	1 เดือน	เจ้าหน้าที่ของส่วนงาน
3.2 จัดทำคู่มือขั้นตอนการจัดทำงบกระแสเงินสด	5	คู่มือขั้นตอนการจัดทำงบกระแสเงินสด	1 เล่ม / ปีงบประมาณ	80% ของผู้จัดทำมีความพึงพอใจต่อการใช้คู่มือ	1 เดือน	เจ้าหน้าที่ของส่วนงาน
ข. งานบริการวิชาการ และ/หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย						
4. งานพัฒนาตนเอง	15					
4.1 การอบรม การใช้ Excel ขั้นสูง	10	ความสามารถในการใช้ software ที่เพิ่มขึ้น	24 ชม.	สัมฤทธิ์ผลตามเกณฑ์ของอบรม	3 วัน	ฝ่ายการฝึกดู
4.2 การสัมมนาบุคลากรประจำปี	5	ข้อตกลงจากทางสัมมนา	1 ครั้ง/ปี	เข้าร่วมและให้ความความคิดเห็นอย่างเหมาะสม	2 วัน	ฝ่ายการฝึกดู
5. งานอื่นที่ได้รับมอบหมาย	10					
5.1 กรรมการเครือข่ายบัญชี	5	ลงมติในที่ประชุม	12 ครั้ง/ปี	เข้าร่วมและให้ความเห็นอย่างเหมาะสม	5 วัน	กรรมการเครือข่ายบัญชี
5.2 ประสานงานกับผู้ประกอบการวัน ถ่ายทอดสาร	5	- สติการถ่ายทอดสารของหน่วยงาน	12 ครั้ง	ถูกต้อง ครบถ้วนข้อมูลบริษัท	3 วัน	หัวหน้าหน่วยงาน
		- โน้ตเรื่องคดีไต่พิน	24 ครั้ง	ถูกต้อง ครบถ้วนเนื้อหา	2 วัน	หัวหน้าหน่วยงาน
		- ความพร้อมในการให้บริการ	ตามที่เกิดขึ้นจริง	ตรวจสอบความเรียบร้อยของผู้เข้าก่อนเปิดให้บริการ	12 วัน	ผู้บริหารฝ่ายเอกสาร
	100					

ผู้มอบหมายงาน ( ..... )  
...../...../.....

ผู้ปฏิบัติงาน ( ..... )  
...../...../.....

#### ภาพที่ 4.5 แสดงตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์มข้อตกลงภาระงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานจะศึกษาเรื่องขอบเขต คือการรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง ซึ่งหมายถึงงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่งซึ่งแบ่งเป็น 5 มิติ ได้แก่ งานประจำ งานยุทธศาสตร์ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเอง และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย โดยผลการสัมภาษณ์จะนำมาเทียบเคียงกับตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) (คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) ลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในภาพรวมจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลทั้ง 4 กลุ่มได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การรับรู้ของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติตามมาตรฐานประจำตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การรอบการประเมินซึ่งแบ่งเป็น 5 มิติ ได้แก่ งานประจำ งานยุทธศาสตร์ งานพัฒนากระบวนการ งานพัฒนาตนเอง และงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยซึ่งจะขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

### 3.1.1) มิติที่ 1 งานประจำ (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานมิตินงานประจำ สอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ผู้ให้การสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่าความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่งมิตินงานประจำของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มีลักษณะการการรับรู้ขอบเขต (กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง) มิตินงานประจำเป็นงานที่ทำเป็นประจำและได้รับมอบหมายอยู่ในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ที่ต้องทำในปีงบประมาณ นั้น ๆ ให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

**“คืองานประจำหมายถึง งาน routine ทำเป็นประจำและอยู่ใน (AS) ของเรา ทุก ๆ ปี”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**“เข้าใจว่างานประจำคือ งานที่เราต้องทำในปีงบประมาณนี้ และให้เป็นไปตามที่เรากำหนดไว้ เช่น งานตารางสอนก่อนเปิดเทอมต้องเปิดรายวิชาในระบบให้เสร็จก่อนเด็กจะลงทะเบียนภายในระยะเวลา 2 เดือนเราต้องไปกรอกข้อมูลให้เรียบร้อยให้เป็นไปตามนั้น การเงินก็ต้องเบิกจ่ายให้ทันก่อนปิดปีงบประมาณ เราต้องทำการเบิกจ่ายให้เสร็จสิ้นภายในเดือนสิงหาคมจะถือว่าเราบรรลุความสำเร็จ”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D07, สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.1.2) มิติที่ 2 งานยุทธศาสตร์ (n=4)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานมิตินงานยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ผู้ให้การสัมภาษณ์ข้อมูลได้ให้ข้อมูลว่า

ความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติงานยุทธศาสตร์ ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มีลักษณะการรับรู้ขอบเขต (กรอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง) มิติงานยุทธศาสตร์เป็นงานที่ต้องอิงกับ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยว่ากำหนดไว้อย่างไร และนำมาพัฒนางานของเจ้าหน้าที่ให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของคณะฯ ด้วย โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

**“งานยุทธศาสตร์ก็ต้องไปอิงเกณฑ์กับมหาวิทยาลัยในปีนั้น ๆ ว่าเขากำหนด ยุทธศาสตร์ไว้ว่าจะอะไรแต่หลักๆ ก็ต้องอิงเกณฑ์กับของคณะด้วย คณะก็ต้องไปล้อกับมหาลัย และ เราก็มาพัฒนางานให้ล้อกับยุทธศาสตร์กับของคณะ แต่ด้วยความที่อยู่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป P7 มาตรฐานงานไม่ได้หนักไปทางยุทธศาสตร์แต่หนักไปทางด้านปฏิบัติการมากกว่ายุทธศาสตร์ของ มหาลัยเลยกำหนดไว้แค่ 5%”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D02, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**“งานยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เราก็คงจะดูว่าเนื้อ งานของเราว่ามันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเราก็คงจะไล่ลงไปในงานยุทธศาสตร์ของเรา เอง การเข้าร่วมจัดงานนานาชาติหรือการจัดทำข้อมูลของที่เป็นมาตรฐานคุณภาพหลักสูตรของ ต่างประเทศส่วนของการเรียนการสอนให้เทียบเท่ากับระดับนานาชาติ เป็นต้น”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.1.3) มิติที่ 3 งานพัฒนากระบวนการ (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมิติงานพัฒนากระบวนการสอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความ รับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ผู้ให้การสัมภาษณ์ ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่าความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง มิติงานพัฒนากระบวนการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มี ลักษณะการการรับรู้ขอบเขต (กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง) มิติ



งานพัฒนากระบวนการเป็นการพัฒนากระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานของตนที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพดีขึ้น ได้ผลลัพธ์มากขึ้น และในการพัฒนางานสามารถนำไปใช้งานได้จริง โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

**“เข้าใจว่าเป็นการพัฒนากระบวนการให้งานมันดีขึ้น flow ขึ้น สะดวกมากขึ้นงานที่พัฒนาเพื่อลดขั้นตอน เช่น เมื่อก่อนทำ 1-5 พอเราทำงานเยอะเราก็รู้ว่าอันนี้ไม่สำคัญเราก็จะตัดออกทำแค่ 1-3 ตัดขั้นตอนก็เป็นการพัฒนากระบวนการได้ การลดขั้นตอนการทำงานหรือการช่วยพัฒนางานที่เคยทำอยู่ประจำให้ดีขึ้นเข้าใจมากขึ้น หรือไปถอดข้อบกพร่องของงาน เช่น App Planer ที่ทำใน Microsoft team เป็นขั้นตอนการจัดละคร 1 เรื่องเจ้าหน้าที่ทำอะไรบ้าง เริ่มตั้งแต่ขออนุมัติโครงการ เบิกเงินรองจ่าย เอกสารที่ต้องใช้มีอะไรบ้างเหมือนเป็นเช็คลิสต์ให้เจ้าหน้าที่ที่ภาคคุณ เขาก็จะ assign งานกันในส่วน อันนี้เป็นการพัฒนากระบวนการที่ทำให้เห็นโครงการทั้งหมดว่าขั้นตอนทั้งหมดมีอะไร และโครงการนี้ถึงตรงไหนแล้ว แต่ละคนก็จะไม่ลืมว่าต้องทำอะไรบ้าง”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D02, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**“เข้าใจว่าการพัฒนางานของเราในสายงานแต่ละปีเป็นอย่างไรบ้าง พยายามเปลี่ยนหัวข้อในแต่ละปี ต้องมีความเป็นรูปธรรมว่าเรามีการปรับเปลี่ยนในการพัฒนาในสายงานที่เราทำ รูปแบบของการทำงาน ด้วยสถานการณ์เราต้องคิดรูปแบบของงานของเราเพื่อให้ง่ายต่อการทำงานของเราด้วย มีขอบเขตว่ากระบวนการพัฒนางานเรามันใช้ได้จริง”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D09, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

#### 3.1.4) มิติที่ 4 งานพัฒนาตนเอง (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานมิติงานพัฒนาตนเองสอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ผู้ให้การสัมภาษณ์ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่า ความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติงานงาน

พัฒนาตนเองของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มีลักษณะการการรับรู้ขอบเขต (กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง) มิติงานพัฒนาตนเอง โดยการเข้ารับการอบรมด้วยตนเองแบบออนไลน์ หรือคณะฯ หน่วยงานต่าง ๆ จัดขึ้น ซึ่งการรับรู้ขอบเขตการประเมินของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) เป็นการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเองและสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมอบรมมาพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ด้วย โดยตัวอย่างผลการสัมภาษณ์มีดังนี้

**“เข้าใจว่าต้องพัฒนาเราเองไปอบรมเพื่อพัฒนาเราและองค์กรด้วย งานที่เกี่ยวข้องกับงานของเรา เช่น การประชุมเรื่องประกันคุณภาพ กรณีมีการเปลี่ยนแปลงอบรมในเรื่องงานซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เราจะต้องทำเกี่ยวกับงานที่เราทำรูปแบบการทำใหม่ ๆ การไปอบรมหลักสูตรที่มีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ใหม่ที่เราจะต้องนำมาเปลี่ยนเกณฑ์ในหลักสูตรต้องเอาข้อมูลมาแจ้งอาจารย์”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D04, สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**“อะไรก็ตามที่ทำแล้วมันสามารถนำมาพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นทางด้านงานหรือ mindset ของเราเอง อาจจะไม่ใช้เรื่องงานอย่างเดียว มีขอบเขตคือการเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาตัวเองไปสู่ผู้อื่นได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่เราประสานงานถ้าเราไปอบรมทักษะการสื่อสารมาและสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ด้วย ถ้าเรามีทักษะการประสานงานที่ดีจะเกิดผลดีคือสามารถที่จะสื่อสารเนื้องานให้ตรงกันได้โดยที่ไม่งง หรือการเข้าร่วมฟังสิทธิ์ประกันสังคมมาเราก็นำข้อมูลมาบอกคนอื่นต่อได้ด้วย”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.1.5) มิตินที่ 5 งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย (n=9)

จากการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานมิติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายสอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ผู้ให้สัมภาษณ์

ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลว่าความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง  
 มิติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)  
 มีลักษณะการการรับรู้ขอบเขต (กรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง)  
 มิติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นการมอบหมายงานนอกเหนือจากงานประจำที่มอบหมายโดย  
 ผู้บังคับบัญชาหรืออาจารย์ในภาควิชาเป็นครั้งคราว เช่น งานเกี่ยวกับการเงิน งานโครงการบริการ  
 วิชาการ การทำประชาสัมพันธ์หลักสูตร โปสเตอร์ การคุมสอบ การจองห้อง เป็นต้น โดยตัวอย่างผล  
 การสัมภาษณ์มีดังนี้

**“งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานหลักเป็นงานจร งานการเงิน  
 เช่น การจะเบิกเงินค่าวิทยากรให้อาจารย์ที่ภาควิชา ประสานงานให้อาจารย์งานโครงการบริการ  
 วิชาการที่ต้องช่วยอาจารย์ในภาคประสานงานการจัดโครงการ”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D01, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**“เป็นงานอื่น ๆ ที่หัวหน้าภาคมอบหมายให้นอกเหนือจากงานประจำ รวมทั้ง  
 ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่หัวหน้าภาคด้วย หรืออาจารย์คนอื่นมอบหมายให้ทำ เช่น ทำประชาสัมพันธ์  
 หลักสูตรลงในเฟสบุ๊ก โปสเตอร์ การจัดบริการวิชาการที่เป็นพวกหลักสูตรระยะสั้น”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D02, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากการศึกษาหัวข้อความสอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้วิจัยได้สรุปผล  
 การศึกษาในรูปแบบตาราง ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงความสอดคล้องการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) (คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน (สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการสัมภาษณ์
คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน	<p>งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย มิติที่ 1. งานประจำ คือ งานที่ต้องทำเป็นปกติเพื่อให้เกิดการดำเนินการหรือการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่น สรรหาบุคลากร จัดทำรายงานประจำปี จัดหาทรัพยากร วิเคราะห์แผน เป็นต้น</p> <p><b>ตัวอย่างที่ 1</b> ภาระงานสรรหาบุคลากร</p> <p><b>ผลผลิต</b> สรรหาบุคลากรให้ตามความต้องการของส่วนงาน</p> <p><b>คุณภาพ</b> ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการของส่วนงาน</p> <p><b>ตัวอย่างที่ 2</b> ภาระงานจะทำรายงานการเงินประจำปี</p> <p><b>ผลผลิต</b> รายงานการเงินประจำปีงบประมาณ</p> <p><b>คุณภาพ</b> เอกสารไม่มีความผิดพลาดและเสร็จ ตามเวลาที่กำหนด</p>	สอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน (n=9)
กลุ่มที่ 4 D01	เข้าใจว่าเป็นงานหลักของเราทำตาม (AS)	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D02	<p>หมายถึง <b>งานประจำตำแหน่งที่ทำถ้าเปลี่ยนใครมาทำงานก็ทำงานประจำนี้</b> มาตรฐานคือตำแหน่งนี้ควรทำงานตามมาตรฐานได้เท่านั้น เนื่องงานประจำคือรายละเอียดของมาตรฐานอีกทีว่าในมาตรฐานงานอะไรบ้างที่<b>ต้องทำ</b> มาตรฐานคือกรอบที่ต้องทำอันนี้ ๆ ได้ แต่งานรายละเอียดย่อยงานคืออะไรถ้าไม่มีงานประจำมาบอกเราก็ไม่รู้ว่ามีหน้าที่ตำแหน่งนี้มันปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานนี้จริงรีเปล่า คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนี้ได้มาตรฐานนี้จริงรีไหม ถ้าวัดได้ก็ต้องวัดจากเนื้อหา / <b>มีขอบเขตงานที่กว้างมากครอบคลุมเกือบทุกแผนกที่คณะทำ</b> แต่ว่าด้วยความที่อยู่ภาคงานมันจะจับจ่ายมันไม่เหมือนส่วนกลางที่ใครทำอะไรก็ทำอย่างเดียว ซึ่งคนดูทะเบียนของป.โทก็ดูแต่ของป.โท งานตารางสอนตารางสอบก็ดูแต่ของคณะ แต่ตามภาควิชาทะเบียน ป.ตรี โท เอก ก็ดูหมดเลยการรับสมัครด้วย</p>	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	<p>เข้าใจว่างานประจำ คือ เรื่องการเงิน งานสารบรรณ การคลังและพัสดุ งานต้องผิดพลาดน้อยแล้วก็ครบถ้วน เวลาประสานงานต่อต้องมั่นใจว่าเขาได้รับจริงๆ ไม่ใช่ส่งไปแล้วเขาไม่ได้รับจริง / เข้าใจว่ามีขอบเขตงานประจำเรื่องการเงิน งานธุรการ ขอบเขตงานก็คือต้องรู้ว่าขั้นตอนการเงินมีอะไรบ้าง ต้องผ่านใครก่อนที่จะส่งทั้งหมดได้</p>	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการสัมภาษณ์
กลุ่มที่ 4 D04	เข้าใจว่างานประจำคืองานชิ้นใหญ่ ๆ ที่เราทำ / เข้าใจขอบเขตตามที่เรากำลังจริง ๆ / งานประกันคุณภาพ งานหลักสูตร	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	ลักษณะของงานคือ งานของเราที่ทำประจำทุกวัน / เข้าใจว่ามีขอบเขตงานประจำ ขอบเขตของงานที่เราใช้เวลาประเมินเฉพาะงานเราไม่ทับซ้อนกับงานคนอื่น เช่น การทำโครงการอาจารย์ท่านนี้ทำโครงการนี้ และโครงการนี้ต้องทำอะไรบ้าง อาจารย์กับเจ้าหน้าที่ ต้องไม่ทับซ้อนกัน เช่น การขออนุมัติโครงการเพื่อเสนอบอร์ด การเชิญวิทยากร	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	งานประจำหมายถึง งาน routine ทำเป็นประจำและอยู่ใน AS ของเราทุก ๆ ปี / งานประจำที่ได้มอบหมายจากหัวหน้าภาคมาแล้ว ขอบเขตของงานประจำที่เกี่ยวกับหลักสูตร ยกตัวอย่างเช่น งานพัฒนาวิชาการ งานทะเบียน งานฝ่ายวิจัย งานกิจการนิสิต งานคลังและพัสดุ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	เข้าใจว่างานประจำคือ งานที่เราต้องทำในปีงบประมาณนี้ และให้เป็นไปตามที่เรากำหนดไว้ เช่น งานตารางสอนก่อนเปิดเทอมต้องเปิดรายวิชาในระบบให้เสร็จก่อนเด็กจะลงทะเบียนภายในระยะเวลา 2 เดือนเราต้องไปกรอกข้อมูลให้เรียบร้อย ให้เป็นไปตามนั้น การเงินก็ต้องเบิกจ่ายให้ทันก่อนปิดปีงบประมาณ เราต้องทำการเบิกจ่ายให้เสร็จสิ้นภายในเดือนสิงหาคม จะถือว่าเราบรรลุความสำเร็จ / เข้าใจว่ามีขอบเขตแ่งงานประจำที่เราทำใน (AS) ต้องทำให้สำเร็จ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	เข้าใจว่างานที่เราทำประจำ / เข้าใจขอบเขตตามที่เราปฏิบัติมาและปัจจุบันก็ยังทำอยู่	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	งานหลักเราคืออะไรบ้างคือเข้าใจตั้งแต่ตอนแรกที่เรทำงานว่าเรามีหน้าที่อะไรบ้าง / เข้าใจในงานประจำ ขอบเขตงานหลักสูตร งานประกันคุณภาพ	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการสัมภาษณ์
คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน	งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ซึ่งประกอบด้วย มิติที่ 2. งานยุทธศาสตร์ คือ งานที่ดำเนินภายใต้แผนยุทธศาสตร์ประจำปีงบประมาณของส่วนงาน เช่น งานจัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติ จัดกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมความเป็นเลิศในด้านการเรียนการสอน การวิจัยและพัฒนา นิสิต รับสมัครนิสิตต่างชาติเพื่อรองรับ AEC วางระบบการบริหารบุคคลให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สร้างระบบการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ เป็นต้น	สอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน (n=4)

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการสัมภาษณ์
	<p><i>ตัวอย่างที่ 1</i> ภาระงานจัดประชุมวิชาการระดับนานาชาติ</p> <p><b>ผลผลิต</b> หัวข้อเสวนา/กิจกรรมทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ในระดับนานาชาติ</p> <p><b>คุณภาพ</b> ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมมีความพึงพอใจ</p> <p><i>ตัวอย่างที่ 2</i> ภาระงานสร้างระบบการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ</p> <p><b>ผลผลิต</b> ระบบการเข้าถึงข้อมูลที่ทันสมัย</p> <p><b>คุณภาพ</b> เข้าถึงข้อมูล ได้ทุกที่และรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
กลุ่มที่ 4 D01	ไม่เข้าใจคืออะไร	ไม่สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D02	งานยุทธศาสตร์ก็ต้องไปอิงเกณฑ์กับมหาวิทยาลัยในปีนั้น ๆ ว่าเขากำหนดยุทธศาสตร์ไว้ว่าจะไรแต่หลักๆ ก็ต้องอิงเกณฑ์กับของคณะด้วย คณะก็ต้องไปล้อกับมหาลัย และเราก็มำพัฒนางานให้ล้อยกับยุทธศาสตร์กับของคณะ แต่ด้วยความที่อยู่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป P7 มาตรฐานงานไม่ได้หนักไปทางยุทธศาสตร์แต่หนักไปทางด้านปฏิบัติการมากกว่า ยุทธศาสตร์ของมหาลัยเลยกำหนดไว้แค่ 5%	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	ไม่เข้าใจ และไม่แน่ใจว่าในส่วนที่ทำงานนี้หรือไม่/ คือทำแต่ไม่แน่ใจว่าเป็นงานยุทธศาสตร์หรือเปล่าก็ไม่รู้ ตัวอย่างที่ใ้ในงานยุทธศาสตร์เป็นการทำคู่มือปฏิบัติงานต่าง ๆ ช่วยทำงานที่เป็นงานเล็ก ๆ น้อย ๆ	ไม่สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D04	ไม่เข้าใจ ไม่แน่ใจงานไหนถือเป็นงานยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	ยุทธศาสตร์ หมายถึง งานยุทธศาสตร์ของเจ้าหน้าที่ภาคก็คืองานยุทธศาสตร์ของภาควิชา ด้วยภาพรวมมันค่อนข้างกว้างและใหญ่มาก การจัดงานให้ผลสำเร็จ คือสิ่งที่เราจะต้องทำงานร่วมกัน ทำไปด้วยกันกับภาควิชา	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	งานยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เราก็คงดูว่าเนื้อหาของเรานั้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเราก็จะใส่ลงไปในงานยุทธศาสตร์ของเราเอง เช่น การเข้าร่วมจัดงานนานาชาติหรือการจัดทำข้อมูลที่เป็นมาตรฐานคุณภาพหลักสูตรของต่างประเทศส่วนของการเรียนการสอนให้เทียบเท่ากับระดับนานาชาติ เป็นต้น	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	ไม่เข้าใจ ไม่แน่ใจงานไหนคืองานยุทธศาสตร์	ไม่สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	เข้าใจว่างานที่ไม่ได้จัดเป็นงานประจำเราจะจับมาใส่ในงานยุทธศาสตร์ อย่างเช่น การประชุมนานาชาติถือเป็นงานยุทธศาสตร์ของภาคเรามีการประชุมเกี่ยวกับทางด้านภาษาและวรรณคดีของภาคเราร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น ศูนย์การแปลและล่าม จัดเป็นการประชุมงานนานาชาติ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	ไม่เข้าใจ	ไม่สอดคล้อง
แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ	ข้อมูลการสัมภาษณ์

	และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	
คู่มือการกรอกแบบ แสดงหน้าที่และ ความรับผิดชอบ และข้อตกลง ภาระงาน	<p><b>มิตินี้ 3. งานพัฒนากระบวนการ</b> คือ งานที่ดำเนินการเพื่อเป็นประโยชน์และส่งเสริมให้กระบวนการทำงานของตนเองและส่วนงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงาน พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลและการสืบค้นข้อมูลภายในเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ถูกต้อง และคล่องตัว ในการจัดทำฐานข้อมูลอาจารย์พิเศษด้วยโปรแกรม Microsoft Access เพื่อการสืบค้นประวัติ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เป็นต้น</p> <p><b>ตัวอย่างที่ 1</b> ภาระงานปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงาน</p> <p><b>ผลผลิต</b> ระบบหรือกระบวนการทำงานกระชับและชัดเจน</p> <p><b>คุณภาพ</b> ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานน้อยที่สุด</p> <p><b>ตัวอย่างที่ 2</b> ภาระงานพัฒนาระบบการจัดเก็บและการสืบค้นข้อมูล</p> <p><b>ผลผลิต</b> ข้อมูลทันสมัย ระบุการจัดเก็บและการสืบค้นข้อมูลมีความเสถียร</p> <p><b>คุณภาพ</b> ไม่เกิดข้อผิดพลาดในการสืบค้นข้อมูลและได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง</p>	สอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบและข้อตกลงภาระงาน (n=9)
กลุ่มที่ 4 D01	การทำอะไรสักผ่านให้งานของเราให้ราบรื่นมากขึ้น เช่น งานการเงินก็ต้องมีการวางแผนการเงินว่าต้องทำอะไรแต่ละเรื่อง วางกระบวนการบริหารงานผิดพลาด / การที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D02	เข้าใจว่าเป็นการพัฒนากระบวนการให้งานมันดีขึ้น โฟร์ขึ้น สะดวกมากขึ้นงานที่พัฒนาเพื่อลดขั้นตอน เช่น เมื่อก่อนทำ 1-5 พอเราทำงานเยอะเราก็จะรู้ว่าอันนี้ไม่สำคัญเราก็จะตัดออกทำแค่ 1-3 ตัดขั้นตอนก็เป็นการพัฒนากระบวนการได้ / การลดขั้นตอนการทำงาน หรือการช่วยพัฒนางานที่เคยทำอยู่ประจำให้ดีขึ้นเข้าใจมากขึ้น หรือไปอุดข้อบกพร่องของงาน เช่น App Planer ที่ทำใน Microsoft team เป็นขั้นตอนการจัดละคร 1 เรื่องเจ้าหน้าที่ทำอะไรบ้าง เริ่มตั้งแต่ขออนุมัติโครงการ เบิกเงินรองจ่าย เอกสารที่ต้องใช้มีอะไรบ้างเหมือนเป็นเช็คลิสต์ให้เจ้าหน้าที่ที่ภาคคุณ เขาก็จะ assign งานกัน在那ันอันนี้เป็นการพัฒนากระบวนการที่ทำให้เห็นโครงการทั้งหมดว่าขั้นตอนทั้งหมดมีอะไร และโครงการนี้ถึงตรงแล้ว แต่ละคนก็จะไม่ลืมว่าต้องทำอะไรบ้าง	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	เข้าใจว่างานที่เราทำแล้วมันทำให้กระบวนการทุกอย่างมันง่ายขึ้น มันอาจจะไม่เป็นระบบมาก่อนพอมาทำแล้วก็กลายเป็นระบบ เช่น เรื่องระบบตู้ล็อกเกอร์ก่อนหน้าที่จะมาทำตู้ล็อกเกอร์มันมีประมาณ 90 ตู้ ก่อนหน้าที่ที่มีเด็กเข้ามาใช้เราไม่ได้ล็อกหรือทำอะไร แล้วแต่ใครจะไปใช้มันทำให้เราไม่รู้ว่ามีใครเป็นคนใช้และทุกเทอมมีการเปลี่ยนเทอมแล้วคนที่จบไปแล้วไม่มีการมาเก็บของมันก็ค้างอยู่อย่างนั้นทำให้เด็กรุ่นใหม่ไม่มีใช้พอตัวเองมาก็คือเป็นระบบขึ้นมาก็คือเก็บเงินจากเด็ก 500 บาท เป็นค่ามัดจำตู้ต่อตู้บ้าง ๆ จะมาหารกันแล้วใช้ก็ได้ ทุกวันนี้ก็จะมีคนมาจ่ายค่ามัดจำและเอากุญแจไป และทำระบบการจองในระบบเป็นแบบฟอร์มผู้ขึ้นมาว่าใครเป็นเจ้าของตู้บ้าง ถ้าจบไปก็โทรตามไม่มาเอาเราก็จะเคียร์ตู้ไปให้คนอื่นใช้ ซึ่งตรงนี้ก็ถือเป็นการพัฒนากระบวนการในสิ่งที่ปัญหาแล้วเราก็คือทำเป็นระบบ	สอดคล้อง
แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ	ข้อมูลการสัมภาษณ์

	และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	
กลุ่มที่ 4 D04	การคิดรูปแบบลักษณะการทำงานให้มีความง่ายขึ้น / เข้าใจว่าขอบเขตการพัฒนากระบวนการมีการนำมาใช้กับการทำงานของเราได้จริง รูปแบบการทำงานมันเปลี่ยนเราก็ต้องคิดว่ารูปแบบเปลี่ยนสถานการณ์เปลี่ยน ฉะนั้นก็ต้องมานั่งคิดว่าต้องใช้วิธีการใหม่ที่เราไม่เคยทำ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	มิติของงานพัฒนากระบวนการคือ เข้าใจว่างานการที่พัฒนากระบวนการที่ทำให้เราทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	เราจะมาดูว่ากระบวนการงานของเราแต่ละอย่างมีอะไรที่จะพัฒนาได้บ้าง ในส่วนของขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ เราควรจะมีแบบฟอร์มในงานแบบนี้ไหม เราควรจะมี Q and A ของงานแบบนี้ไหม เช่น งานบัณฑิตศึกษาจะมีคำถามอะไรที่เยอะมาก และซับซ้อน เพราะฉะนั้นการพัฒนาระหว่างกระบวนการบางอย่างเราไม่ควรจะเพิกเฉยปล่อยไปเวลาเกิดคำถาม เราก็จะทำเหมือนแบบ Q and A ที่คำถามที่เกิดบ่อย ๆ ในงานประเภทแบบนี้ หรืองาน cu cas เราก็คงจะตกหล่นในกระบวนการของการทำงานของการกรอก cu cas ในระบบเราก็จะพัฒนากระบวนการโดยการสร้างแบบฟอร์มขึ้นมาเพื่อที่จะตรวจเช็คว่าการทำงานของเราครบถ้วน ถูกต้องรีเปล่า ทันเวลาไหม	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	มิติของงานพัฒนากระบวนการคือ เราต้องรู้จักมีความคิดที่จะทำงานของเราให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การพัฒนาแบบฟอร์มการทำงานในเรื่องของการต่อวีซ่าสำหรับอาจารย์ชาวต่างชาติ ทำเป็นแบบฟอร์มโดยไม่ต้องมากรอกมือและส่งเป็นแบบฟอร์มให้อาจารย์เพื่อดำเนินการให้ และเก็บไฟล์เก็บไว้เลยโดยไม่ต้องเขียนทุกครั้ง / มีขอบเขตว่ากระบวนการพัฒนางานคือ ให้สะดวกรวดเร็วให้งานของเรามีประสิทธิภาพมากขึ้น	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	การทำให้งานไหลไปสามารถแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ การปรับปรุงให้งานหรือทำงานให้ไม่มีปัญหา / มีขอบเขตให้งานเกิดประสิทธิภาพให้คนอื่นสามารถปฏิบัติแทนเราได้ การที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	เข้าใจว่าการพัฒนางานของเราในสายงานแต่ละปีเป็นอย่างไรบ้าง พยายามเปลี่ยนหัวข้อในแต่ละปี ต้องมีความเป็นรูปธรรมว่าเรามีการปรับเปลี่ยนในการพัฒนาในสายงานที่เราทำ รูปแบบของการทำงาน ด้วยสถานการณ์เราต้องคิดรูปแบบของงานของเราเพื่อให้ง่ายต่อการทำงานของเราด้วย / มีขอบเขตว่ากระบวนการพัฒนางานเรามันใช้ได้จริง	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการสัมภาษณ์
-------------	--	-------------------



<p>คู่มือการกรอกแบบ แสดงหน้าที่และ ความรับผิดชอบ และข้อตกลง ภาระงาน</p>	<p><b>มิติที่ 4. งานพัฒนาตนเอง</b> คือ สิ่งที่เพิ่มพูนความรู้และส่งเสริมศักยภาพตนเองเพื่อนำกลับมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทั้งนี้ ผู้มอบหมายงานควรนำประเด็นการส่งเสริมจุดแข็งและ/หรือการแก้ไขจุดอ่อนของปฏิบัติงานมากำหนดเป็นภาระงานหรือกิจกรรมในการพัฒนาตนเอง โดยมีผลผลิตและคุณภาพที่ต้องการในเชิงมีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น เช่น</p> <p><b>ตัวอย่างที่ 1</b> ภาระงานอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ขั้นสูง</p> <p><b>ผลผลิต</b> ระดับความสามารถในการใช้งานคอมพิวเตอร์ที่สูงขึ้น</p> <p><b>คุณภาพ</b> มีผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์การอบรมหรือมากกว่า</p> <p><b>ตัวอย่างที่ 2</b> ภาระงานสัมมนากับหน่วยงาน</p> <p><b>ผลผลิต</b> แผนงานหรือกิจกรรมที่เกิดจากการสัมมนา</p> <p><b>คุณภาพ</b> มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและแสดงความคิดเห็นตลอดการสัมมนา</p>	<p>สอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบและข้อตกลงภาระงาน (n=9)</p>
<p>กลุ่มที่ 4 D01</p>	<p><b>การอบรมเพื่อเพิ่มความรู้เกี่ยวกับงานตนเอง / เข้าใจว่าการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง เช่น การอบรมออนไลน์ หรือการเข้าร่วมอบรมตามที่คณะจัด</b></p>	<p>สอดคล้อง</p>
<p>กลุ่มที่ 4 D02</p>	<p><b>หาความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงานแล้วสามารถมาพัฒนางานต่อได้ ยกตัวอย่าง ไปอบรมต่าง ๆ การใช้เครื่องมือออนไลน์เพื่อพัฒนาในการทำงานมากขึ้นเพราะตอนนี้ต้องทำงานแบบออนไลน์ ด้วยความที่เราทำงาน Work form home กันเยอะ และเราก็ไม่รู้ว่าแต่ละคนทำงานอะไร อยู่เราก็เลยควรจะทำผ่านระบบออนไลน์ที่จะสามารถเช็คกันได้ว่าอันนี้ทำரியัง หรือยังไม่ได้ทำอันนี้ค้างที่ไหน ทำให้ตนเองมีความรู้เพิ่มทำให้เรารู้เยอะ</b></p>	<p>สอดคล้อง</p>
<p>กลุ่มที่ 4 D03</p>	<p><b>งานที่จะมาพัฒนา skill ของตนเอง เป็นขอบเขตที่สามารถเอามาใช้กับงานในสิ่งที่เราทำได้ ตรงนั้นน่าจะเอามาใช้ในการประเมินได้หมด ไม่ว่าจะเป็นการอบรมหรือเราไปศึกษาในการพัฒนา Skill เราได้อันนั้นคือขอบเขตเพราะว่าเป็นงานที่พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเรามากขึ้นดีขึ้น เช่น การอบรมคอร์สออนไลน์ทำ Microsoft Excell เพราะเมื่อก่อนก็ไม่มีความรู้การใช้มาก</b></p>	<p>สอดคล้อง</p>
<p>กลุ่มที่ 4 D04</p>	<p><b>เข้าใจว่าต้องพัฒนาเราเองไปอบรมเพื่อพัฒนาเราและองค์กรด้วย งานที่เกี่ยวข้องกับงานของเรา เช่น การประชุมเรื่องประกันคุณภาพกรณีมีการเปลี่ยนแปลง อบรมในเรื่องงานซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เราจะต้องทำเกี่ยวกับงานที่เราทำรูปแบบการทำให้ใหม่ๆ เช่น การไปอบรมหลักสูตรที่มีการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์ใหม่ที่เราจะต้องนำมาเปลี่ยนเกณฑ์ในหลักสูตรต้องเอาข้อมูลมาแจ้งอาจารย์</b></p>	<p>สอดคล้อง</p>
<p>กลุ่มที่ 4 D05</p>	<p><b>การที่เราจะต้องพัฒนางานของเราให้ดีขึ้น เกี่ยวกับงานของเราให้เป็นระบบขึ้นสามารถทำงานตัวเองได้เร็วขึ้น</b></p>	<p>สอดคล้อง</p>
<p><b>แหล่งข้อมูล</b></p>	<p><b>การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบและข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</b></p>	<p><b>ข้อมูลการสัมภาษณ์</b></p>

กลุ่มที่ 4 D06	อะไรก็ตามที่ทำแล้วมันสามารถนำมาพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นทางด้านงานหรือ mindset ของเราเอง อาจจะไม่ใช่เรื่องงานอย่างเดียว/ มีขอบเขตคือการเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาตัวเองไปสู่ผู้อื่นได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่เราประสานงานถ้าเราไปอบรมทักษะการสื่อสารมา และสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ด้วย ถ้าเรามีทักษะการประสานงานที่ดีจะเกิดผลดีคือสามารถที่จะสื่อสารเนื้องานให้ตรงกันได้โดยที่ไม่งง หรือการเข้าร่วมฟังสิทธิ์ประกันสังคมมาเราก็นำข้อมูลมาบอกคนอื่นต่อได้ด้วย	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	การอบรมเพื่อพัฒนางานของตนเอง เพิ่มความรู้เพื่อต่อยอดในการทำงาน ขอบเขตคือต้องการให้เจ้าหน้าที่พัฒนาตนเองมีความก้าวหน้าเพื่อสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	การเพิ่มพูนความรู้กับการปฏิบัติหน้าที่ของเรามีประสิทธิภาพมากขึ้น ปีนี้ควรจะ 2 ครั้ง เช่น การสัมมนาประจำปีทีคณะจัดขึ้น และไปดูหลักสูตรข้างนอกที่จัดเกี่ยวกับหัวข้อเรา	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	เข้าใจว่าการส่งเราไปอบรมเกี่ยวกับเรา พัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรด้วย เช่น ไปจัดอบรมที่ตรงกับสายงานอบรมฟรีที่มหาลัยจัดขึ้น การประชุมการประกันคุณภาพ อบรมเกี่ยวกับหลักสูตรที่มันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่	สอดคล้อง

แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการสัมภาษณ์
คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน	<p>มิติที่ 5. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย คือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือเป็นครั้งคราว ต้องเป็นงานที่สามารถนับผลผลิตในเชิงปริมาณและคุณภาพได้ ไม่ควรเป็นงานที่ใช้เวลาในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ แต่ไม่สามารถกำหนดผลผลิตได้อย่างชัดเจน เช่น การประสานงาน การรับโทรศัพท์ เป็นต้น</p> <p><u>ตัวอย่างที่ 1</u> ภาระงานเลขานุการกรรมการเครือข่าย  <b>ผลผลิต</b> รายงานการประชุมและวาระการประชุม  <b>คุณภาพ</b> มีความผิดพลาดในการจัดทำเอกสารไม่เกิน 1 ครั้ง/เอกสาร</p> <p><u>ตัวอย่างที่ 2</u> ภาระงานสัมมนากับหน่วยงาน  <b>ผลผลิต</b> แผนงานหรือกิจกรรมที่เกิดจากการสัมมนา  <b>คุณภาพ</b> มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและแสดงความคิดเห็นตลอดการสัมมนา</p>	สอดคล้องกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงาน (n=9)
กลุ่มที่ 4 D01	งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานหลักเป็นงานจร งานการเงิน เช่น การจะเบิกเงินค่าวิทยากรให้อาจารย์ที่ภาควิชา ประสานงานให้อาจารย์งานโครงการบริการวิชาการที่ต้องช่วยอาจารย์ในภาคประสานงานการจัดโครงการ	สอดคล้อง
แหล่งข้อมูล	การรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ และข้อตกลงภาระงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ข้อมูลการสัมภาษณ์

กลุ่มที่ 4 D02	เป็นงานอื่น ๆ ที่หัวหน้าภาคมอบหมายให้นอกเหนือจากงานประจำ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่หัวหน้าภาคด้วย หรืออาจารย์คนอื่นมอบหมายให้ทำ เช่น ทำประชาสัมพันธ์หลักสูตรลงในเฟสบุ๊ค ไปสเตอร์ การจัดการวิชาการที่เป็นพวกหลักสูตรระยะสั้น	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D03	งานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจาก JD ทั้งหมด เช่น ช่วยประสานงาน และทำเรื่องเบิกเงิน ซึ่งหัวหน้าภาคไปติดวานกับปตท. อาจารย์ให้ทำเรื่องเบิกให้ซึ่งเป็นงานนอกเหนือจากงานที่ภาควิชาให้ทำมีครั้งเดียว มันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับภาคเหมือนกันแต่เป็นงานที่ไม่ได้ถูกกำหนดมาตั้งแต่ต้นซึ่งมันอาจจะไม่มีก็ได้ในแต่ละปี	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D04	เข้าใจว่างานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายไม่มีขอบเขตรีเปลา ยกตัวอย่างเช่น มันเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับภาคเหมือนกันแต่เป็นงานที่ไม่ได้ถูกกำหนดมาตั้งแต่ต้นซึ่งมันอาจจะไม่มีก็ได้ในแต่ละปี เช่น จะมีช่วงที่ผ่านมาทำเป็นบทละครแจกให้ผู้สนใจหรือเป็นอาจารย์ ศิษย์เก่าหรือที่เกี่ยวข้องกับสายงานด้านนี้แล้วต้องการ หัวหน้าภาคก็เลยให้ดูแลตรงนี้และช่วยประสานงานให้ก็เอามาใส่ด้านงานอื่น ๆ เพราะมันนอกเหนือจากงานที่ต้องทำ เช่น การคุมสอบ การจองห้อง งานจองรถ เป็นต้น	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D05	งานที่อาจารย์ของความช่วยเหลือช่วยดูให้ ทำงานให้ท่านอาจารย์ในภาควิชา เช่น งานการเงินต่างๆ	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D06	งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย คือ งานที่ไม่ใช่ทั้งงานประจำ ยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบการ พัฒนาคณะเอง จะอยู่ในมิติของงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย เช่น เจ้าหน้าที่ท่านอื่นลางาน และมีงานอื่นๆ เข้ามาหัวหน้าภาคจึงต้องมอบหมายให้ทำแทน หรืออาจจะเป็นงานที่เรามีความสามารถในการทำงานนี้ก็อาจจะมอบหมายให้ทำได้ เช่น กรณีมีผู้เสียชีวิตและถูกนำมาเวียนไปตามภาควิชา	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D07	เข้าใจงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายว่า งานที่กำหนดคนนอกเหนือจาก 4 ด้านงานที่นอกเหนือจากงานประจำของเราที่อาจารย์มอบหมายให้ทำ เช่น ขอตำแหน่งทางวิชาการที่อาจารย์ให้ช่วยทำให้	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D08	งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายคืองานนอกเหนือจากที่ได้ระบุไว้ในงานประจำ เช่น ภาควิชามีการจัดงานเกษียณ หรือการมีบริการฉีดวัคซีนสำหรับอาจารย์ที่เกษียณไปแล้วก็จะติดต่ออาจารย์ให้มาฉีดวัคซีนที่มหาลัย	สอดคล้อง
กลุ่มที่ 4 D09	เข้าใจงานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายว่าลักษณะงานไม่ใช่แค่ว่ามีงานประจำก็ต้องมีงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากอาจารย์ท่านอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น การคุมสอบ การจองห้อง เกี่ยวกับงานที่เราทำด้วย	สอดคล้อง

### 3.2 ความสอดคล้องกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

#### 3.2.1 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์มีการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีประเด็นการรับรู้ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่งของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในมิติด้านต่าง ๆ ดังนี้ ได้แก่ มิติที่ 1. งานประจำ มิติที่ 2. งานยุทธศาสตร์ มิติที่ 3. งานพัฒนากระบวนการ มิติที่ 4. งานพัฒนาตนเอง และมิติที่ 5. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 3.2.1.1 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่งได้ให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 1. งานประจำ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่างานประจำหมายถึงงานมาตรฐานประจำตำแหน่ง งานที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามภารกิจของหน่วยงาน เช่น การสรรหาบุคลากร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“งานประจำก็คืองานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง งานที่ทำให้แล้วเสร็จตามภารกิจของหน่วยงาน ยกตัวอย่างเช่น งาน HR อาจจะมีหลายส่วนก็เอาทั้งหมดคนเดียวคงไม่ไหว งานประจำของเด็กคนนี้มีมอบหมายงานสรรหาพนักงานก็ใส่เข้าไปงานมาตรฐานของเขาทำอะไร เปิดรับสมัคร คุมสอบ งานประจำของคนทำเรื่องการประเมินก็เขียนรายละเอียดไป มีขอบเขตงานก็ต้องดูมาตรฐานประจำตำแหน่งว่าครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง งาน HR ค่อนข้างชัดเจนนี่ก็ต้องอยู่ในขอบข่ายงานเขาในการที่จะมอบหมายงาน”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ A01, สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**“เข้าใจว่างานประจำคือ งานที่เราต้องทำในปัจุบันประมานนี้ และให้  
เป็นไปตามที่เรากำหนดไว้ เช่น งานตารางสอนก่อนเปิดเทอมต้องเปิดรายวิชาในระบบให้เสร็จก่อน  
เด็กจะลงทะเบียนภายในระยะเวลา 2 เดือนเราต้องไปกรอกข้อมูลให้เรียบร้อย ให้เป็นไปตามนั้น  
การเงินก็ต้องเบิกจ่ายให้ทันก่อนปิดปัจุบันประมาน เราต้องทำการเบิกจ่ายให้เสร็จสิ้นภายในเดือน  
สิงหาคม จะถือว่าเราบรรลุความสำเร็จก็เข้าใจว่ามาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นนโยบายของ  
มหาวิทยาลัยเป็นคนกำหนดว่างานตำแหน่งนี้ต้องมีงานด้านอะไรบ้าง”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D07, สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.1.2 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 2. งานยุทธศาสตร์พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่างานประจำหมายถึงงานมาตรฐานประจำตำแหน่ง งานที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จตามภารกิจของหน่วยงาน เช่น การสรรหาบุคลากร ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“งานยุทธศาสตร์คืองานที่ขับเคลื่อนไปข้างหน้าไม่ได้อยู่ที่เดิมเป็นของใหม่  
พามหาวิทยาลัยไปข้างหน้ามันอยู่ที่พนักงานนั้นสังกัดอยู่ในหน่วยงานไหนเพราะว่าหน่วยงานนั้นจะ  
มียุทธศาสตร์ที่ท่านอธิการโดยมหาวิทยาลัยอยู่แล้ว พอได้มาแล้วก็ต้องมากระจายลงสู่ผู้บริหาร ผอ.  
แล้วลงมาสู่คนปฏิบัติงาน ดังนั้นก็ต้องดูว่าหน่วยงานองค์กรของเราได้รับงานยุทธศาสตร์มาจากระดับ  
มาเป็นงานอะไรอยู่ ๆ เราคิดเองไม่ได้นะเราต้องมาตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยต้องการให้มุ่งเป้าไปทางไหนก็ต้องทำให้สอดคล้องกับมหาวิทยาลัย เช่น ยุทธศาสตร์ของ  
HR ต้องการชาวต่างชาติให้ได้ปีนึงประมาณ 40-50 คน เพราะว่าจุฬาฯ เข้าสู่ระดับนานาชาติต้องการ  
หานิสิตและอาจารย์ที่เป็นชาวต่างชาติ ต้องทำให้ได้ที่จะหาชาวต่างชาติ”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ A01, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

“งานยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เราก็จะดูว่า  
 เนื้อหาของเรานั้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเราก็จะใส่ลงไปในงานยุทธศาสตร์ของ  
 เราเอง การเข้าร่วมจัดงานนานาชาติหรือการจัดทำข้อมูลที่เป็นมาตรฐานคุณภาพหลักสูตร  
 ของต่างประเทศส่วนของการเรียนการสอนให้เทียบเท่ากับระดับนานาชาติ เป็นต้น”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.1.3 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม  
 มาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้ให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 3. งานพัฒนา  
 กระบวนการ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ  
 (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่างานพัฒนา  
 กระบวนการ คือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ ให้มีการพัฒนากระบวนการทำงานเกิด  
 การเรียนรู้ การศึกษาหาความรู้ใหม่นำมาพัฒนางานเพื่อให้ความรวดเร็ว คล่องตัวขึ้น สามารถ  
 นำมาใช้ได้จริง และถ่ายทอดให้คนอื่นได้ด้วยยังประสบความสำเร็จ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการ  
 สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“การพัฒนากระบวนการคือ มีการปรับเปลี่ยนงานที่ไม่ใช่ทำงาน  
 แบบเดิม งานในทีมของ HR จะเขียนการพัฒนากระบวนการในแต่ละรอบปีถ้าเกิดไม่มีอะไรที่  
เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทำงานแบบเดิม ๆ ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงพัฒนา Process การทำงานเลยผล  
 คะแนนของเขาก็จะเท่าเดิม แต่ถ้าเขาสร้างขึ้นมาได้ต้องให้เขาระดับ 4 ถ้าไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงเลย  
 อาจจะทำให้ระดับ 2 หรือ 3 แต่อันนี้มันเป็นข้อตกลงกันล่วงหน้าเราไม่ได้อยู่ ๆ มาประเมินเขา เราตกลง  
 กันสมมุติว่าปีนี้ 64 ให้ไปคิดว่าปีหน้าจะพัฒนากระบวนการอะไรและก็จะมาตกลงกันนั้นแสดงว่า 1  
 ปีเขาก็พยายามทำให้การพัฒนากระบวนการสำเร็จแล้วจะส่งผลให้คะแนนปีหน้าเขาดี ขอบเขตที่จะ  
 ได้รับการประเมินในเรื่องงานพัฒนากระบวนการครอบคลุมเรื่องก็ต้องมีความรู้อะไรใหม่ ๆ จาก  
 ตัวเองมาพัฒนางาน อย่างน้อยต้องมีการหาความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานมาพัฒนางานก็ถือ  
 ว่าเขาได้เรียนรู้และศึกษาและพัฒนาโดยเอาความรู้มาพัฒนางาน และถ่ายทอดให้คนอื่นได้ด้วยยัง  
 ประสบความสำเร็จ”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ A01, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

**“เข้าใจว่าการพัฒนางานของเราในสายงานแต่ละปีเป็นอย่างไรบ้าง พยายามเปลี่ยนหัวข้อในแต่ละปี ต้องมีความเป็นรูปธรรมว่าเรามีการปรับเปลี่ยนในการพัฒนาในสายงานที่เราทำ รูปแบบของการทำงาน ด้วยสถานการณ์เราต้องคิดรูปแบบของงานของเรา เพื่อให้ง่ายต่อการทำงานของเราด้วย มีขอบเขตว่ากระบวนการพัฒนางานเรามันใช้ได้จริง”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D09, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

#### 3.2.1.4 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 4. งานพัฒนาตนเอง พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่างาน งานพัฒนาตนเอง คือ การพัฒนาศักยภาพตนเองจากเดิมให้เพิ่มขึ้นในการทำงาน ช่วยให้การงานดีขึ้น โดยการเพิ่มพูนความรู้ ในการเข้าร่วมอบรมโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะ เช่น การนำเสนอผลงาน การทำ power point , excel เป็นต้น สามารถนำความรู้จากการอบรมมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้จริง หรือไปถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากกว่าเดิม การที่มีศักยภาพมากกว่าเดิมถ้ามันจะดีขึ้นก็คือช่วยในการทำงานที่เกิดขึ้น แต่ถ้าลำดับรองลงมาคือทำให้ตนเองปรับกระบวนการคิด ปรับลักษณะการเรียนรู้ใช้ชีวิตประจำวันได้ ประกอบด้วย การพัฒนาตนเองที่มีความหลากหลายในการพัฒนา soft skills เรื่องทัศนคติเรื่องของภาษา ทักษะการพีเรชั่นต์ ทักษะการทำ power point ,excel และ hard skills เช่น การเรียนรู้จากห้องเรียน จากเว็บไซต์ สื่อต่าง ๆ การคุยกับผู้ที่มีประสบการณ์ และมีดีอีกอันคือการทำงานจริง มีขอบเขตงานที่จะได้รับการประเมินในงานพัฒนาตนเองครอบคลุมเรื่องที่เราสามารถนำมาถ่ายทอดให้กับผู้ที่ไม่ได้ไปได้ และเป็นเรื่องที่เราสามารถนำมาใช้งานได้จริงหรือเปล่า แล้วงานดีขึ้นหรือไม่จากงานที่ทำ จากการที่เราไปเรียนรู้ต่าง ๆ เราสามารถที่จะไปสอนคนอื่นแล้วคนนั้นก็สมารถทำงานได้ถูกหรือเปล่านั้น”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ A02, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

**“อะไรก็ตามที่ทำแล้วมันสามารถนำมาพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นทางด้านงานหรือ mindset ของเราเอง อาจจะไม่ใช้เรื่องงานอย่างเดียว มีขอบเขตคือการเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาตัวเองไปสู่ผู้อื่นได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่เราประสานงานถ้าเราไปอบรมทักษะการสื่อสารมาและสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ด้วย ถ้าเรามีทักษะการประสานงานที่ดีจะเกิดผลดีคือสามารถที่จะสื่อสารเนื้องานให้ตรงกันได้โดยที่ไม่งง หรือการเข้าร่วมฟังสิทธิ์ประกันสังคมมาเราก็นำข้อมูลมาบอกคนอื่นต่อได้ด้วย”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.1.5 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้มีความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 5. งานมิติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายพบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่า มิติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย คือ งานที่ไม่ใช่งานประจำ งานยุทธศาสตร์ งานพัฒนากระบวนการ การพัฒนาตนเอง หากเป็นงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว งานเฉพาะกิจ การให้ความช่วยเหลือ และสามารถดำเนินการได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“ทุกเรื่องที่ไม่ใช่งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ ฯลฯ งานที่ได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรที่แบบเฉพาะหน้า เฉพาะกิจเราก็ต้องสานต่อให้งานเสร็จลุล่วงไปได้หรือไม่ก็ต้องหาข้อมูลให้กับผู้บริหารให้ได้เพราะเราไม่รู้ว่าจะแต่ละเรื่องที่ผู้บริหารต้องการ อาจจะมีวัตถุประสงค์ต้องใช้ในการประชุมหรือว่าในการให้ข้อมูลคนอื่นต่อเราก็ต้องไปหาข้อมูล ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารมอบหมายให้ไปดำเนินการจัดกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่ก็ต้องไปเชิญวิทยากรมา ผู้บริหารจะเอาตามนี้ไหม เช่น งานเกี่ยวกับประกันสังคมเรื่องสิทธิประโยชน์ ต้องสอบถามผู้บริหาร**



ว่าอ.จะให้เชิญมาใหม่เขาอบรมให้ฟรีผู้บริหารเห็นว่าเป็นความรู้ก็เป็นประโยชน์กับบุคลากรก็ให้เชิญมาแล้วจัดกิจกรรม มีขอบเขตงานที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายครอบคลุม คือการที่ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานในงานเร่งด่วนที่ขอความช่วยเหลือจากลูกน้องที่ไม่ได้อยู่ในงานประจำก็จะมองว่าถ้าเขาให้ความช่วยเหลือและสามารถดำเนินการได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จ”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ A02, สัมภาษณ์, 29 กันยายน 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 1

“เป็นงานอื่น ๆ ที่หัวหน้าภาคมอบหมายให้ นอกเหนือจากงานประจำ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาที่ไม่ใช่หัวหน้าภาคด้วย หรืออาจารย์คนอื่นมอบหมายให้ทำ เช่น ทำประชาสัมพันธ์หลักสูตรลงในเฟสบุ๊ค โปสเตอร์ การจัดบริการวิชาการที่เป็นพวกหลักสูตรระยะสั้น”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D02, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

**3.2.2 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ** จากการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์มีการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ โดยมีประเด็นการรับรู้ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติด้านต่าง ๆ ดังนี้ ได้แก่ มิติที่ 1. งานประจำ มิติที่ 2. งานยุทธศาสตร์ มิติที่ 3. งานพัฒนากระบวนการ มิติที่ 4. งานพัฒนาตนเอง และมิติที่ 5. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 3.2.2.1 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 1. งานประจำ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน

(บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่างานประจำหมายถึงงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบในข้อตกลงภาระงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งว่ามีอะไรบ้างซึ่งเป็น routine ทำเป็นประจำและอยู่ใน Assignment Sheet ทุก ๆ ปี ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“งานประจำหมายถึงงานที่เราได้มอบหมายจากภาระงานที่เราเขียนไปหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง เช่น ดูแลภาระงานของกลุ่มทั้งหมดถึงการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของลูกน้องถือว่าเป็นงาน routine ที่เราจะต้องเจอทุกวันอยู่แล้ว ประกอบด้วยงานสรรหางานตอบข้อซักถามของอาจารย์ว่าเอกสารใช้อะไรบ้างหรือวิธีการที่จะดำเนินการเรื่องว่าต้องทำอะไรก่อน - หลัง รวมถึงตอบข้อซักถามแก่ผู้บริหารใหม่ซึ่งจะไม่ทราบขั้นตอนคณะควรจะทำอย่างไร อย่างเช่นอาจารย์ที่จะลาไปทำวิจัยไปต่างประเทศแล้วจะต้องมีเอกสารตามประกาศของมหาวิทยาลัยที่กำหนดว่าจะต้องฉีดวัคซีน 2 เข็ม ต้องมีแผนการรับมือกรณีติดเชื้อโควิดหรือจะต้องมีแผนการลาทำวิจัยว่าอย่างไรเราก็ต้องแจ้งผู้บริหารว่าต้องใช้อะไรบ้าง แล้วเอกสารที่ต้องเสนอมายังไง ขอบเขตงานที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานประจำครอบคลุมการติดต่อประสานงาน การให้ข้อมูล เช่น การทำเรื่องขอบัตรจอดรถแล้วเราสามารถให้ข้อมูลได้ขอบัตรจอดรถจะต้องใช้อะไรบ้างแล้วอาจารย์จะต้องเข้าไปดำเนินการในเว็บไซต์ไหนอย่างไร แล้วเขาตอบได้ชัดเจนว่าเขาปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานของภาระงานเขา”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2

“งานประจำหมายถึง งาน routine ทำเป็นประจำและอยู่ใน AS ของเราทุก ๆ ปี งานประจำที่ได้มอบหมายจากหัวหน้าภาคมาแล้ว ขอบเขตของงานประจำที่เกี่ยวกับหลักสูตร ยกตัวอย่างเช่น งานพัฒนาวิชาการ งานทะเบียน งานฝ่ายวิจัย งานกิจการนิสิต งานคลังและพัสดุ”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.1.2 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 2. งานยุทธศาสตร์ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่างานยุทธศาสตร์ หมายถึงงานที่ต้องตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย และมีสอดคล้องกับทิศทางของมหาวิทยาลัยคณะฯ เป็นฝ่ายสนับสนุนเพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปได้ เช่น การจัดเปิดอบรมภาษาต่าง ๆ ให้คณะมีแหล่งเงินทุนเข้าคณะฯ เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

“งานยุทธศาสตร์หมายถึง จะต้องตอบสนองกับนโยบายของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นการผลักดันหรือคณะเป็นการส่งเสริมผลักดันให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปได้ โดยเฉพาะการเปลี่ยน KPI เป็น OKR ยุทธศาสตร์ทิศทางของคณะแล้วมหาวิทยาลัยก็จะเปลี่ยนก็ต้องดูทิศทางของมหาวิทยาลัยด้วย พอคณะรับช่วงมาว่าทิศทางของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร ทิศทางคณะก็จะมีการแจ้งยุทธศาสตร์ของคณะก็จะประมาณนี้เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางของมหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์เป็นการส่งเสริมคณะยกตัวอย่างเช่น คณะจะมีรายได้จากศูนย์บริการวิชาการจะเป็นการอบรมภาษาต่าง ๆ มองว่าการที่คณะมีรายได้ทางนี้และทิศทางของคณะก็จะเป็นการได้รายได้จากทางนี้ด้วย ซึ่งมองว่าถ้าเจ้าหน้าที่ของคณะสนับสนุนโดยการให้ข้อมูลได้ว่าคณะมีการเปิดอบรมต่าง ๆ มีภาษาอะไรบ้างสามารถตอบข้อมูลได้เหมือนกับขายของมันก็เป็นส่วนในแรงผลักดันให้คณะขับเคลื่อนไปได้และตอบสนองมหาวิทยาลัยว่าคณะมีแหล่งเงินทุนเข้าคณะ ขอบเขตการประเมินต้องครอบคลุมเรื่องการพัฒนากระบวนการแล้วเราสามารถนำมาใช้ได้จริงก็ถือว่าเป็นไปตามงานยุทธศาสตร์ด้วย”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2

“งานยุทธศาสตร์ต้องสอดคล้องยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เราก็จะดูว่าเนื้องานของเราว่ามันสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเราก็จะใส่ลงไปในงานยุทธศาสตร์ของเราเอง การเข้าร่วมจัดงานนานาชาติหรือการจัดทำข้อมูลของที่เป็นมาตรฐานคุณภาพหลักสูตรของต่างประเทศส่วนของการเรียนการสอนให้เทียบเท่ากับระดับนานาชาติ เป็นต้น”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.1.3 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 3. งานพัฒนากระบวนการ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่างานพัฒนากระบวนการ คือ การพัฒนากระบวนการทำงานเมื่อเกิดปัญหาโดยการเขียนขั้นตอนเป็นกระบวนการ และนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไข โดยใช้เวลาน้อยและกระบวนการสั้นลง และนำกระบวนการนั้นไปถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ด้วยจึงถือว่าการพัฒนากระบวนการได้สำเร็จ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

*“การทำให้กระบวนการทำงานมีการเขียนว่าจากต้นจนจบมีกระบวนการอะไรบ้างแล้วปัญหาแต่ละปัญหามันเกิดอะไรขึ้นสามารถนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไขพัฒนาจากระยะเวลาที่มันมากขึ้นและสั้นลง และปัญหาไม่เกิดถือว่าเป็นการพัฒนากระบวนการ ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาคืออาจารย์จำไม่ได้ว่าวิชาตัวเองหมดอายุเมื่อไรแล้ววิชาขาดทำให้เสียค่าปรับก็เลยแก้ปัญหาโดยการเราารู้ว่าวิชาของอาจารย์หมด เมื่อไหร่ของทั้งคณะทางเราก็จะแจ้งเตือนไปก่อนยังภาควิชาให้เขาทำเรื่องต่อวิชามาได้ลดปัญหาการจ่ายค่าปรับด้วยอาจารย์ไม่ต้องมานั่งเครียดว่าวิชาหมดอายุจำไม่ได้ถือว่าอันนี้เป็นการพัฒนากระบวนการเพื่อไม่ให้เกิดปัญหา มีขอบเขตงานที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานพัฒนากระบวนการครอบคลุม หลายอย่างไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การติดต่อประสานงาน รวมถึงการรายงานผลการดำเนินการไปทิศทางไหนว่าแก้ปัญหาแล้วจบไหม แล้วงานพัฒนากระบวนการบางคนจะเขียนแล้วจะเอามาให้ดูว่าอ่านแล้วเข้าใจไหมก็ถือว่าเขาทำพัฒนากระบวนการได้อย่างถูกต้อง ถ้าหากเอาไปให้กับคนที่ทำเรื่องนี้กับภาควิชาแล้วให้เขาอ่าน ถ้าเขาดูแล้วเขาโอเคก็ถือว่าพัฒนากระบวนการได้ดีสำเร็จ”*

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2

**“เข้าใจว่าการพัฒนางานของเราในสายงานแต่ละปีเป็นอย่างไรบ้าง พยายามเปลี่ยนหัวข้อในแต่ละปี ต้องมีความเป็นรูปธรรมว่าเรามีการปรับเปลี่ยนในการพัฒนาในสายงานที่เราทำ รูปแบบของการทำงาน ด้วยสถานการณ์เราต้องคิดรูปแบบของงานของเรา เพื่อให้ง่ายต่อการทำงานของเราด้วย มีขอบเขตว่ากระบวนการพัฒนางานเรามันใช้ได้จริง”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D09, สัมภาษณ์, 5 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

#### 3.2.1.4 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 4. งานพัฒนาตนเอง พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่างาน งานพัฒนาตนเอง คือ การเข้าร่วมอบรม และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้ดี ในการเข้าร่วมอบรมโปรแกรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะ เช่น การเข้าอบรมการใช้เทคโนโลยีในการทำอินโฟกราฟฟิกส์เพื่อนำมาปรับปรุงกับการทำงานให้มันง่ายขึ้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“การไปอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ที่เราอยากรู้ มาปรับประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ อย่างเช่น การไปอบรมเรื่องของ IT การทำอินโฟกราฟฟิกส์เพื่อนำมาใช้กับการพัฒนาปรับปรุงงานให้มันใช้ได้ง่ายขึ้น มีขอบเขตงานที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานพัฒนาตนเองครอบคลุมเรื่องส่วนใหญ่การพัฒนาตนเองไปได้หมด มันกว้างมากถือว่าการที่ผู้ได้บังคับบัญชาไปอบรมความรู้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ถือว่ามันเอาไปใช้ในการทำงานได้หมด”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2

**“อะไรก็ตามที่ทำแล้วมันสามารถนำมาพัฒนาตนเองไม่ว่าจะเป็นทางด้านงานหรือ mindset ของเราเอง อาจจะไม่ใช่เรื่องงานอย่างเดียว มีขอบเขตคือการเพิ่มพูนความรู้ การพัฒนาตัวเองไปสู่ผู้อื่นได้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น เวลาที่เราประสานงานถ้าเราไปอบรมทักษะการสื่อสารมาและสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้ด้วย ถ้าเรามีทักษะการประสานงานที่ดีจะเกิดผลคือสามารถที่จะสื่อสารเนื้องานให้ตรงกันได้โดยที่ไม่งง หรือการเข้าร่วมฟังสิทธิ์ประกันสังคมมาเราก็นำข้อมูลมาบอกคนอื่นต่อได้ด้วย”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

#### 3.2.1.4 สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งให้ความหมายงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติที่ 5. งานมิติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายพบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่า มิติงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย คือ งานที่ไม่ใช่งานประจำ งานยุทธศาสตร์ งานพัฒนากระบวนการ การพัฒนาตนเอง หากเป็นงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเป็นครั้งคราว งานเฉพาะกิจ การให้ความช่วยเหลือและสามารถดำเนินการได้มีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“ทุกเรื่องที่ไม่ใช่งานประจำ งานพัฒนากระบวนการ ฯลฯ งานที่ได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรที่แบบเฉพาะหน้า เฉพาะกิจเราก็ต้องสานต่อให้งานเสร็จ ล่วงไปได้หรือไม่ก็ต้องหาข้อมูลให้กับผู้บริหารให้ได้เพราะเราไม่รู้ว่แต่ละเรื่องที่ผู้บริหารต้องการอาจจะมีวัตถุประสงค์ต้องใช้ในการประชุมหรือว่าในการให้ข้อมูลคนอื่นต่อเราก็ต้องไปหาข้อมูล ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารมอบหมายให้ไปดำเนินการจัดกิจกรรมอะไรก็แล้วแต่ ต้องไปเชิญวิทยากรมาผู้บริหารจะเอาตามนี้ใหม่ เช่น งานเกี่ยวกับประกันสังคมเรื่องสิทธิประโยชน์ ต้องสอบถามผู้บริหารว่าอาจารย์จะให้เชิญมาใหม่เขาอบรมให้ฟรีผู้บริหารเห็นว่าเป็นความรู้ก็เป็นประโยชน์กับบุคลากรก็ให้เชิญมาแล้วจัดกิจกรรม มีขอบเขตงานที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายครอบคลุม คือการที่ลูกน้องมีส่วนร่วมในงานในงานเร่งด่วนที่ขอความช่วยเหลือจากลูกน้อง**

ที่ไม่ได้อยู่ในงานประจำ ก็จะมองว่าถ้าเขาให้ความช่วยเหลือและสามารถดำเนินการได้มีส่วนร่วมใน  
การทำงานให้สำเร็จ”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ B01, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 2

“งานที่ไม่ใช่ทั้งงานประจำ ยุทธศาสตร์ พัฒนากระบวนการ พัฒนา  
ตนเอง จะอยู่ในมิติของงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ยกตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ท่านอื่นในงาน และมี  
งานอื่นๆ เข้ามาหัวหน้าภาคจึงต้องมอบหมายให้ทำแทน หรืออาจจะเป็นงานที่เรามีความสามารถใน  
การทำงานนี้อาจจะมอบหมายให้ทำได้ เช่น กรณีมีผู้เสียชีวิตและถูกนำมาแจ้งเวียนไปตามภาควิชา”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D06, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.3 เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

จากการสัมภาษณ์ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) พบว่า เจ้าหน้าที่สำนักงาน  
(บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์มีการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้อง  
กับผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยมีประเด็นการรับรู้ความหมายและ  
ขอบเขตความรับผิดชอบงานมาตรฐานประจำตำแหน่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติต่าง  
ๆ ดังนี้ ได้แก่ มิติที่ 1. งานประจำ มิติที่ 2. งานยุทธศาสตร์ มิติที่ 3. งานพัฒนากระบวนการ มิติที่ 4.  
งานพัฒนาตนเอง และมิติที่ 5. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.2.3.1) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงาน  
ทั่วไป) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน  
การกำหนดตำแหน่งการให้ความหมายและขอบเขตความรับผิดชอบตามงานมาตรฐานประจำตำแหน่ง  
ปฏิบัติงานประจำ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงาน  
ทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าด้านงานประจำ คือ ลักษณะของงานประจำเป็นงาน routine ที่ได้มอบหมาย  
ตั้งแต่ทำข้อตกลงภาระงานขอบเขตงานตามที่ได้รับผิดชอบ เช่น งานประกันคุณภาพ งานหลักสูตร  
เป็นต้น ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“งานประจำหมายถึง งานที่แบ่งให้แต่ละคนทำเป็นงาน routine มีขอบเขตงานด้านงานพัสดุ การเงิน ประกันคุณภาพ ดูแลหลักสูตรป.ตรี ตารางสอนตารางสอบ”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ C03, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

**“เข้าใจว่างานประจำคืองานชิ้นใหญ่ ๆ ที่เราทำขอบเขตตามที่เราทำจริง ๆ เช่น งานประกันคุณภาพ งานหลักสูตร ที่หัวหน้าภาคก็วางไว้ตามนี้ตั้งแต่แรกตามขอบข่ายที่เราดูแล”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D04, สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.3.2) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งการให้ความหมายและขอบเขตความรับผิดชอบตามงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมีติงงานยุทธศาสตร์ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าด้านงานยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาภาควิชาที่ได้รับงานยุทธศาสตร์มาจากมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นโครงการพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัยในการจัดโครงการที่ช่วยส่งเสริมนิสิตช่างเผือกภาษาไทยในการผลิตบัณฑิตที่ช่วยส่งเสริมความเป็นเลิศในด้านการเรียนการสอน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“งานยุทธศาสตร์ หมายถึง มันคือการพัฒนาภาควิชาไปในแง่มุมต่างๆ และเจ้าหน้าที่ก็ช่วยงานยุทธศาสตร์ภาควิชา ส่วนใหญ่ที่ทำก็คือดำเนินการประสานงานตามยุทธศาสตร์ภาควิชา หรือว่าดำเนินงาน ประสานงานการจัดโครงการต่าง ๆ ของภาควิชา คือจริง ๆ ภาควิชาที่ได้รับงานยุทธศาสตร์จากมหาวิทยาลัยคือภาควิชาภาษาไทยอยู่ในโครงการพัฒนายุทธศาสตร์สู่ความเป็นเลิศของมหาวิทยาลัย นอกจากจะทำโครงการตามปีงบประมาณเรายังได้รับงบประมาณจากมหาลัยซึ่งภาคอื่นจะไม่ได้รับแล้ว เพราะคณะเรายังดำรงความเป็นศิลปวัฒนธรรมความเป็นไทย เพราะฉะนั้นงานยุทธศาสตร์ของเขาภาควิชาจะจัดทำโครงการอะไรเยอะมาก รวมทั้ง**



**การรับเข้านิสิตข้างเผือกภาษาไทยเราต้องการผลิตคนทำให้ภาษาไทยคงดำรงอยู่ในกระแสโลกาภิวัตน์** ดังนั้นเจ้าหน้าที่จะ Support ในเรื่องการทำโครงการต่าง ๆ เพื่อช่วยภาควิชา”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ C03, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

**“ยุทธศาสตร์หมายถึง งานยุทธศาสตร์ของเจ้าหน้าที่ภาคก็คืองานยุทธศาสตร์ของภาควิชาด้วยภาพรวมมันค่อนข้างกว้างและใหญ่มาก การจัดงานให้ผลสำเร็จคือสิ่งที่เราจะต้องทำงานร่วมกัน ทำไปด้วยกันกับภาควิชายุทธศาสตร์เหมือนกับการวางแผนของภาควิชาคือ การดำเนินการใดๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของภาควิชา การทำงานตามยุทธศาสตร์ของเราก็ต้องควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์ของภาค”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D05, สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.3.3) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งการให้ความหมายและขอบเขตความรับผิดชอบตามงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมีพัฒนาการกระบวนการ พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าด้านงานพัฒนากระบวนการ คือ การพัฒนากระบวนการของงานต่าง ๆ ให้ขั้นตอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เวลาน้อยลง ลดข้อผิดพลาดของงาน เช่น การจัดทำคู่มือการทำงาน ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“งานที่ต้องเกี่ยวกับกระบวนการของงานต่าง ๆ ทำอย่างไรให้ขั้นตอนการทำงานเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้ผลงานที่ดีขึ้นใช้เวลาน้อยลง ลดข้อผิดพลาดประกอบด้วยงาน เช่น การจัดทำคู่มือแล้วสามารถส่งต่อความรู้ให้ผู้อื่นได้ มีขอบเขตความรับผิดชอบในเรื่องงานพัฒนากระบวนการครอบคลุมเรื่องด้านวิชาการ การรับสมัครนิสิตบัณฑิตศึกษาเป็นอะไรที่เกี่ยวกับขั้นตอนกระบวนการรับสมัคร หรือให้คำปรึกษาด้านวิชาการ เช่น ถ้าใครจะสอบโครงร่างต้องทำอะไรบ้าง วิทยานิพนธ์ต้องทำอะไรบ้าง โดยมีขั้นตอนให้นิสิตและถ้านิสิต**

อ่านแล้วก็จะทำตามปีนั้นเทอมนั้นจะสอบแล้วต้องดำเนินการอย่างไร ช่วยอาจารย์ที่ภาควิชาได้เยอะเลย”

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ C01, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

**“การพัฒนาการทำงานให้งานของเราให้ราบรื่นมากขึ้น เช่น งานการเงินในการเบิกจ่ายก็ต้องมีการวางแผนการเงินว่าต้องทำอะไรแต่ละเรื่อง วางกระบวนการบริหารงานผิดพลาด การวางแผนกระบวนการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับงานของเราราบรื่นมากขึ้น ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D01, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

#### 3.2.3.4) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งการให้หมายและขอบเขตความรับผิดชอบตามงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมีดำเนินงานพัฒนาตนเอง พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าด้านงานพัฒนาตนเอง คือ การที่ไปหาความรู้เพิ่มเติมที่จะมาพัฒนาตนเองเพื่อสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น การเข้าร่วมอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“งานพัฒนาตนเองหมายถึง การที่เขาไปหาความรู้ความเพิ่มเติมนยกตัวอย่างเช่น ช่วง Work form home ครูต้องสอนออนไลน์กันเขาต้องทำออนไลน์ทุกอย่าง หลากๆ คนในภาคเขาก็ไปลงเรียนระบบของเกี่ยวกับ Microsoft เพื่อหาทางช่วยในการสอนการเข้าอบรมหลักสูตรที่สามารถนำมาพัฒนางานได้”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ C02, สัมภาษณ์, 6 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

**“การหาความรู้ในงานที่จะมาพัฒนา skill ของตนเองการเข้าร่วมอบรมบางเรื่องเราอาจจะไม่รู้มาก่อนแต่พออบรมก็ทำให้เรารู้และนำสิ่งนั้นมาใช้ในการทำงานให้ง่ายขึ้น ยกตัวอย่างเช่น อบรมการทำโปรแกรมโฟโต้ช้อปกับ AI อีลาซเตอร์พวกที่ทำงานพวกโปสเตอร์บางอันอาจจะทำได้แค่พื้นฐาน แต่พออบรมมาก็เอามาปรับใช้กับงานเราทำให้โปสเตอร์ดีขึ้นน่าสนใจขึ้น”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D03, สัมภาษณ์, 2 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

### 3.2.3.5) สอดคล้อง

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน การกำหนดตำแหน่ง การให้ความหมายและขอบเขตความรับผิดชอบตามงานมาตรฐานประจำตำแหน่งมิติดงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย พบว่า มีความสอดคล้องกันกับคู่มือการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีความสอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยให้ข้อมูลว่าด้านงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย คือ งานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานประจำเป็นครั้งคราว ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างผลการสัมภาษณ์ต่อไปนี้

**“งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย คือ งานอะไรก็ตามที่นอกเหนือจากงานประจำ เช่น เวลามีโครงการจัดบรรยายพิเศษภาควิชาเพิ่งจัดขึ้นครั้งแรก ประกอบด้วยงานด้านการประสานงานกับคนอื่น ๆ ช่วยดำเนินการให้ เช่น งานเกษียณ งานปีใหม่ ทำบุญวันเกิดคณะฯ แสดงมุทิตาจิต นอกเหนือจากหน้าที่ที่กำหนด”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ C01, สัมภาษณ์, 30 กันยายน 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 3

**“งานอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานหลักเป็นงานจร เกี่ยวกับงานการเงิน เช่น ภาคมีจัดโครงการบรรยายจะช่วยในการจะเบิกเงินค่าวิทยากรให้อาจารย์ที่ภาควิชาประสานงานให้อาจารย์”**

(ผู้ให้คำสัมภาษณ์ D01, สัมภาษณ์, 1 ตุลาคม 2564)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ : กลุ่มที่ 4

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าการรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว 1) มีความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร และ 2) มีความสอดคล้องกับการรับรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนี้ในเรื่องเดียวกันมากน้อยเพียงใด รูปแบบของการศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) พนักงานมหาวิทยาลัยระดับผู้บริหารและบุคลากรสายปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบไปด้วย ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2 คน ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ 1 คน ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ 3 คน และกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานตามสายปฏิบัติการตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ผู้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 9 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 15 คน โดยใช้ระยะเวลาในการสัมภาษณ์รายละเอียด 90 - 110 นาที ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากที่ได้ข้อมูลก็ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) และพรรณนาอย่างลุ่มลึก (Thick Description) ดังปรากฏเป็นข้อค้นพบในการศึกษาดังที่ได้กล่าวถึงไปแล้วในบทที่ 4 ผลการศึกษา และจากผลการศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปผล อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 การเปรียบเทียบการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ตามประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ ในภาพรวมค่อนข้างมีความสอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามยังมีเจ้าหน้าที่

สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) บางคนที่ยังไม่เข้าใจเรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานในการให้ความหมาย และความเข้าใจขอบเขตของงานมิติต้านยุทธศาสตร์ได้

**5.1.2 การเปรียบเทียบการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) กับการรับรู้ในเรื่องดังกล่าวของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ และผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ มีการรับรู้ที่สอดคล้องกับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมิน และขอบเขตการประเมินทุกด้าน ยกเว้นขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานมิติต้านยุทธศาสตร์ โดยคำให้สัมภาษณ์ของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) บ่งชี้ว่าเจ้าหน้าที่ตำแหน่งนี้ 5 จาก 9 คนยังไม่เข้าใจความหมายและขอบเขตของงานยุทธศาสตร์ ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะอักษรศาสตร์ทุกท่านให้ข้อมูลตรงกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่มีความน่าสนใจที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อที่จะได้เป็นประโยชน์สำหรับการนำไปใช้ประโยชน์และการศึกษาต่อไป ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมการรับรู้ในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินระดับบุคคลของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) อยู่ในระดับดี เนื่องจากการรับรู้มีความสอดคล้องกับข้อกำหนดที่ระบุไว้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดโดยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในเรื่องของการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน แม้ว่าในส่วนของการรับรู้ของขอบเขตงานด้านยุทธศาสตร์จะมีความคลาดเคลื่อนไปบ้าง

การรับรู้ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ ที่มีความเกี่ยวข้องทางตรงและทางอ้อมต่อเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) นั้น มีความสอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสอดคล้องกันเอง ข้อค้นพบนี้น่ายินดีอย่างยิ่งที่ผู้บริหารทั้ง

3 กลุ่ม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ซึ่งเป็นผู้ดูแลการประเมินผล และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีการรับรู้ที่ถูกต้องในเรื่องการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะว่าหากมีการรับรู้ที่ไม่ถูกต้องและไม่สอดคล้องกันในเรื่องดังกล่าว ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ 1) การประเมินที่ผิดพลาดซึ่งไม่ตรงกับระเบียบฯ 2) การสื่อสารเรื่องระเบียบฯ ในการประเมินผลในแต่ละระดับการบังคับบัญชาผิดพลาด และ 3) ความคาดหวังที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและกลุ่มผู้ใช้ระเบียบฯ การประเมินผลบังคับใช้จะผิดไปจากความรับผิดชอบหน้างาน ทำให้อาจส่งผลกระทบต่อผลการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามของพรวิเนส ช่วงสิมมา, 2562) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ คือการที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องและถ่องแท้ในมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและความคาดหวังขององค์การเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของตัวบุคคล กลุ่มงาน และองค์การให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยพบว่า ในส่วนของการรับรู้ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มีความไม่สอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และการรับรู้ในเรื่องเดียวกันของบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กล่าวคือ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จำนวน 5 คน จาก 9 คนยังไม่เข้าใจมิติการประเมินผลการปฏิบัติงานการให้ความหมายและขอบเขตของงานยุทธศาสตร์ โดยให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ว่า ไม่เข้าใจ และไม่แน่ใจงานไหนคืองานยุทธศาสตร์ 4 คน และอีก 1 คน ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ไม่สอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเข้าใจในความหมายและขอบเขตของงานยุทธศาสตร์ที่ไม่ถูกต้องว่าเป็นงานพัฒนากระบวนการ จากการรับรู้ที่ไม่สอดคล้องกันอาจมีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ไม่เพียงพอหรือไม่ชัดเจนพอ ว่างานยุทธศาสตร์คืออะไรระหว่างผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากบริบทงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) หน้างานจะมีความหลากหลาย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับภารกิจของหน่วยงานเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารภารกิจทรัพยากรบุคคลคณะอักษรศาสตร์ ควรจะมีการเข้าไปพูดคุยสื่อสาร การประชาสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ปีละ 1 ครั้งเกี่ยวกับขอบเขตการประเมิน ส่วนผู้บังคับบัญชาควรเน้นเรื่องการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และมีความต่อเนื่องผ่านกระบวนการรับเข้าโดยอาจเน้นให้ความสำคัญช่วงที่ทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ก่อนและหลังที่มีการประเมินผลในทุกกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (2 ครั้ง/ปี) และทำอย่างต่อเนื่องเพื่อเจ้าหน้าที่จะได้รับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เรื่อย ๆ ซึ่งจะช่วยให้รับรู้ได้อย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่เป็นการบังคับแต่อย่างใด และควรมีการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ร่วมกันให้มีความเหมาะสม หรือการ

สื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การนัดพูดคุยทุกอาทิตย์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) เพื่อที่จะสื่อสารโดยการพูดคุยกันว่าอาทิตย์นี้มีงานอะไรต้องทำ จึงเป็นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาที่จะได้ติดตามงาน และมีโอกาสให้ feedback ว่าตอนนี้งานที่ทำอยู่ถึงไหนแล้ว หรือหากติดปัญหาอะไรจะได้ช่วยแก้ไขได้ทันที่ หรืออาจมีข้อเสนอแนะให้แก่เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) โดยการนำแนวคิด Kanban Board ซึ่งเป็นเครื่องมือแสดงการทำงานให้เห็นภาพชัดเจน สามารถบอกได้ว่าขณะนี้งานไปติดขัดที่จุดไหน และควบคุมขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อสื่อสารว่างานอยู่ในขั้นตอนไหน ซึ่งจะเป็นการให้ feedback กับเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ที่ไม่ใช่การประเมินเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการแก้ปัญหาก่อนการประเมินที่จะออกมาได้ดี ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาเชิงรุกที่ให้ feedback เรื่อย ๆ ว่าตอนนี้ถ้าหากเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) อยากทำงานให้ถึงเป้าหมายจะต้องทำอะไร ผู้บังคับบัญชาเข้าไปร่วมแก้ไขด้วย และเจ้าหน้าที่เองจะได้ไม่เกิดความสับสน หรือไม่เข้าใจอยู่ฝ่ายเดียว เป็นต้น ดังนั้น การรับรู้ขอบเขตของงานยุทธศาสตร์ ผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารให้ชัดเจน และเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ไม่เช่นนั้นแล้วเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จะไม่สามารถรู้ได้ว่าขอบเขตของการประเมินด้านยุทธศาสตร์ทำได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด

อย่างไรก็ดีหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพต้องเน้นที่การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากผู้บังคับบัญชา หรือผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับผลงาน และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงคำชมเชย และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข หากมีจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับสุภิญญา รัชมิธรรมโชติ (2553) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Ways Communication) ระหว่างผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน แนวความคิดในการสื่อสารแบบสองทางนี้จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถถ่ายทอดต่อผลการประเมินไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) เข้าใจและยอมรับการประเมินผลของตนเอง การสื่อสารเช่นนี้จะช่วยลดความวิตกกังวล และลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผล ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ทั้ง 3 กลุ่มคือ ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2 คน ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ 1 คน ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) คณะอักษรศาสตร์ 3 คน พบว่า ทุกท่านมีการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องตามระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานเกณฑ์ และขอบเขตการประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่

สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) และมีความสอดคล้องกับประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากต้องมีความสอดคล้องกับลักษณะและความต้องการขององค์การแล้ว (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิท สัจฉกร, 2547) การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีหลักเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับ เหมาะสมกับหน่วยงาน ลักษณะและระดับงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีการรับรู้ความเข้าใจในหลักการ และวิธีการประเมินอย่างถูกต้อง ยอมรับและให้ความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ (วรรณาด มานิตย์, 2546) และลดปัญหาการประเมินผลระหว่างผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนั้นแล้ว ในส่วนของการรับรู้ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) บางคนที่ไม่สอดคล้องกับระเบียบของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กล่าวคือ การที่เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มีความไม่เข้าใจขอบเขตงานด้านยุทธศาสตร์ซึ่งงานด้านยุทธศาสตร์คือ งานที่ดำเนินการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะสามารถบอกได้ว่าองค์การจะขับเคลื่อนไปในทิศทางไหน ซึ่งการที่องค์การจะดำเนินการตามยุทธศาสตร์ให้สำเร็จลุล่วงนั้น จำเป็นต้องมีทุกภาคส่วนเป็นฟันเฟืองในการขับเคลื่อนขององค์การ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุดร่วมกัน บุคลากรกลุ่มสายปฏิบัติการ ซึ่งเป็นบุคลากรที่รับนโยบายการบริหารจากคณะผู้บริหารตามยุทธศาสตร์และภารกิจ ถ้าหากบุคลากรระดับปฏิบัติงานไม่เข้าใจในงานด้านยุทธศาสตร์แล้ว ส่วนงานจะไม่มีโอกาสสำเร็จซึ่งบุคลากรทุกคนที่เป็นส่วนสนับสนุนจะต้องเข้าใจว่าหน้างานยุทธศาสตร์ของตนเองคืออะไร ตนเองต้องทำอะไรบ้างในงานยุทธศาสตร์ และต้องมีความรู้ความเข้าใจด้วยว่างานที่ทำไปทำเพื่ออะไรมีความสำคัญอย่างไรกับหน่วยงาน/คณะฯ ถ้าหากไม่มีความรู้ความเข้าใจด้านยุทธศาสตร์นี้แล้ว หน่วยงานหรือคณะฯ ในการปฏิบัติงานอาจจะไม่ได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ อาจทำให้ไปถึงเป้าหมายช้าลงหรือติดขัดมีปัญหาได้ ดังนั้นบุคลากรจึงต้องมีความเข้าใจในงานด้านยุทธศาสตร์ซึ่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานของบุคลากรสายปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพตอบรับกับยุทธศาสตร์ของคณะ และมหาวิทยาลัย



### 5.3 ข้อเสนอแนะ

สำหรับการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์ และขอบเขต การประเมินระดับบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) : กรณีศึกษา คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการ ปฏิบัติตลอดจนข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการนำไปปฏิบัติ

ผู้บริหารภารกิจทรัพยากรบุคคลคณะอักษรศาสตร์ ควรดำเนินการประชาสัมพันธ์โดยการเข้าไปอธิบายขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ปีละ 1 ครั้ง เพื่อคณะฯ จะได้มีนโยบายที่เป็นการส่งเสริมและเป็นการสร้าง วัฒนธรรมของการสื่อสารในการรับรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ส่วนผู้บังคับบัญชาก็ควรเน้นเรื่องการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และมีความต่อเนื่องผ่านกระบวนการรับเข้า โดยอาจเน้นให้ความสำคัญช่วงที่ทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ก่อนและหลังที่มีการ ประเมินผลในทุกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (2 ครั้ง/ปี) และทำอย่างต่อเนื่องเพื่อ เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จะได้รับรู้เรื่องขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เรื่อย ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ต้องเปิดใจในการรับรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบเขตการประเมินผลและปฏิบัติงานตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ที่ได้ตกลงกันไว้

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อเดียวกันในคณะ/หน่วยงานอื่นภายในจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย โดยอาจใช้วิธีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Research) เพื่อเปรียบเทียบ ว่าแต่ละคณะ/หน่วยงานภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการรับรู้ที่สอดคล้องหรือแตกต่างจาก ประกาศของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคู่มือเอกสารประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการที่ออกและบังคับใช้กับบุคลากรสายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย อย่างไร

2) การศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อพัฒนาการสื่อสารจากสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลคณะฯ และผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับขอบเขตการ ประเมินให้เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) รับรู้อย่างถูกต้อง

## บรรณานุกรม

- Arthur L. Blumenthal (1977). The Process of Cognition, (New Jersey: Prentice-Hall, 1977), 5.
- Bedeian, Arthur G. (1993) Management. 3 rd ed. Oriando: Harcourt Brace Javanavich College.
- Berk, B. A. (1986). A Concuemer Guilde to Setting Performance Standard on Criterion Reference Test. Review of Education Research.
- Courtland L. Bovee, and others. (1993). Management. New York: McGraw Hill, Inc. (1993).
- Devries, David L., Ann M. Morrison, Sandar L. Shullman, and Michael L. Gerlach. (1981). Performance Appraisal on the Line. New York: Wiley-Interscience Publication, 2.
- Devries, David L., Ann M. Morrison, Sandra L. Shullman, and Michael L. Gerlach. (1981). Performance Appraisal on the Line. New York: Wiley-Interscience Publication, 147.
- Guba, e. g., and lincoln, y. s. (1989). fourth generation evaluation. trustworthiness. credibility transferability dependability confirmability.
- Hunt, Nigel, (1997) . Conducting Staff Appraisals. 2nd ed. , Hong Kong: Grolier International Inc., ,14.
- Hunt, Nigel. (1997) . Conducting Staff Appraisals. 2nd ed. , Hong Kong: Grolier International Inc., 27-28.
- Hurlock, E. B. (1973). Adolescent development. (3rd ed.). USA: McGraw Hill. Kahn, R.L. (1979).
- Ivancevich, J.M. (1998). Human resource management: foundation of personnel. 5 nd ed. Homewood: Irwin.
- Kellogg, Marion S. , (1965). What to do about Performance Appraisal. New York: American Management Association, 19.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (2000). Human resources management. 10th Ed. Australia: Thomson/South-Western.
- Newby Tony. (1992). T. Training evaluation handbook. England. Gower Publishing Company Limied.
- Osuala, 2005; Francis O. and Peter Awini Seidu. (2012). Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study. International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 2; January 2012 DOI: 10.5539/ijbm.v7n2p73.

- Peter J. Hampson and Peter E. Morris, (1996). Understanding Cognition, (Oxford: Blackwell Publishers, 10-11.
- Scriven, M. (1991). Evaluation Thesaurus. Newbury Park: SAGE.
- Swan, William S. with Phillip Margulies. (1991). How to do a Superior Performance Appraisal. New York: John Wiley & Sons, Inc., 69-70.
- Szilagyi, A. and Wallace, M. (1990). Organizational behavior and performance. 5 th ed. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Vroom, V.H., Deci, E.L., (first published 1970). Management and Motivation, Penguin (1983).
- กมลทิพย์ อุ้วีเชียร และเฉลิมพร เย็นเยือก. (2563). การรับรู้และทัศนคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรการทำเรือแห่งประเทศไทย. การประชุมวิชาการระดับชาติ เรื่อง คุณภาพของการบริหารจัดการและนวัตกรรม ครั้งที่ 5. สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- กัลยา สุวรรณแสง. (2544). จิตวิทยาทั่วไป=General psychology (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : รวมสารัน. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. ห้องสมุดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. <http://library.dip.go.th/multim5/ebook/1.pdf>.
- การรับรู้ (Perception). (2548). Novabizz, <https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Perception.htm>.
- คู่มือการกรอกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ. (2555). สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm>.
- คู่มือการกรอกแบบแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) และข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet). (2556). สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm>.
- คู่มือการมอบหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน. (2558). สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm>.
- จุฬาพร กระเทศ. (2556) การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลโดยใช้แนวคิดการประเมินแบบหลักฐานเชิงประจักษ์. [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ชูชัย สมितिไกร. (2547). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. กรุงเทพมหานคร: แอคทีฟ พรีนซ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2544). การประเมินผลงานฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: เอ็กเปอร์เน็ท.

- ธนานันท์ น้อยบุรี. (2552). การรับรู้และทัศนคติของพนักงานบริษัท เอส เอ็น เอ็น อุปกรณ์ และแม่พิมพ์ จำกัด ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน. [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช].
- นงนุช มีระคำ. (2555). คู่มือการบันทึกการจ้างเหมาบริการในระบบ KKUFMIS. กลุ่มงานคลังและทรัพย์สิน คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นภดล ร่มโพธิ์, และ มนวิกา ผดุงสิทธิ์. (2552). เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานองค์กร. กรุงเทพฯ: คณะบุคคลเอมิเจเนียร์, . 11-12
- ปราชญา กล้าผจญ และ พอดดา บุตรสุทิววงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร ก. ผลการพิมพ์ (1996).
- ปิยนุช เปี่ยมวิริยวงศ์. (2558). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานวิทยฐานะเพื่อเสริมสร้างคุณภาพนักเรียน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2552). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ. [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2552). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวคิดของการประเมินอิงมาตรฐานและการให้ผลตอบแทนสมรรถนะ. [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].
- ปิยะวรรณ สุตะโฮ. (2557). การรับรู้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับบุคคลของข้าราชการกองบัญชาการกองทัพไทย. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต].
- ผุสดี รุมาคม. (2551). การประเมินการปฏิบัติงาน (ฉบับปรับปรุงแก้ไข). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ธนาเพรส. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พงษ์พิเชษฐ์ กมลรัตน์. (2542). ศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองเลย จังหวัดเลย. [สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม].
- พยอม วงศ์สารศรี. (2541). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ จัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พรพิมล สุวรรณิก. (2533). ทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. [สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์].
- พรวิมล ช่วงสิมมา และคณะ. (2562). การศึกษาตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสำนักงานสถิติจังหวัด. วารสารวิจัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ฉบับบัณฑิตศึกษา) สาขามนุษยศาสตร์ปีที่ 7 ฉบับที่ 2: พฤษภาคม-สิงหาคม 2562. : 86.

- มาตรฐานประจำตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยสายปฏิบัติการ. (2554). สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm>.
- มานพ ชูนิล. (2536). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย (ฉบับที่ 2). (2561). สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm>.
- ระเบียบจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย. (2557). สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://www.hrm.chula.ac.th/newhrm>.
- รัชดา อุดมวิทิต. (2540). การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตกระแสไฟฟ้า. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์].
- รัชดาภรณ์ พิมพ์ประพันธ์. (2551). การศึกษาเปรียบเทียบความคาดหวังของผู้บริหารในงานประชาสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของส่วนประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง].
- เรืองศักดิ์ ปานเจริญ. (2538) หลักและเทคนิคการประเมินผลงาน. กรุงเทพมหานคร: เอช.เอ็น.กรุ๊ป.
- วชิระ ชินหนองจอก. (2555). “ทฤษฎีการรับรู้”. GotoKnow, <https://www.gotoknow.org/posts/282194>.
- วรรณถ มานิตย์. (2546). การเปรียบเทียบการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสตรีระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะทางชีวสังคมและความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์เขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน. [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่].
- วรา เกษรินทร์. (2547) อิทธิพลของความพยายามและความคาดหวังของพนักงานรัฐวิสาหกิจต่อผลลัพธ์กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จังหวัดสงขลา. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์].
- วัชรินทร์ ศรีวิชา. (2562). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- วีระวัฒน์ ปนนิตามัย. (2541) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา .วารสารเพิ่มผลผลิต, (ธันวาคม – มกราคม).
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). การพัฒนาดัชนีวัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา. วารสารครุศาสตร์ 31(3): 12-26.
- ศุภชัย ยาวะประภาช. (2546). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สมชัย ปัตถา. (2551). ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์].
- สลิดา มารยาท. (2560). การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษา การไฟฟ้า นครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ. [สารนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2553). คู่มือประเมินผลงานสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคน. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์. 29-41.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ และคณะ. (2560). เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2560. แสงเดือน ทวีสิน. (2545). จิตวิทยาการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยเส็ง.
- อรทัย จัตูรัส. (2553). ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลทางเกวียน อำเภอแก่ง จังหวัดระยอง. [สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น].
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร. (2552). การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (การประเมินโดยใช้ Competency). กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร. (2552). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 6 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้บริหาร  
ภารกิจงานบุคคลระดับคณะฯ ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน  
(บริหารงานทั่วไป) เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อคำถาม

ส่วนที่ 1 ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 1 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลของ  
ผู้บริหารสำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์

ขอให้ท่านแนะนำตนเอง ประกอบด้วย ชื่อ - ชื่อสกุล อายุงาน ทำงานที่จุฬาฯ มากี่ปี มีหน้าที่  
ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชามากี่ปี ประสบการณ์ทำงานดำรงตำแหน่งผู้บริหาร หน้าที่งานของตำแหน่งท่าน  
เป็นอย่างไร งานของท่านมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลอย่างไรบ้าง ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่  
สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีหน้าที่งานแบบไหน ควรทำอะไรได้บ้าง

ส่วนที่ 2 ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 9 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.1 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่องมาตรฐานการ  
ปฏิบัติงานในด้านงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง/งานประจำ หรือไม่ ถ้ามีจงยกตัวอย่าง

2.2 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่องมาตรฐานการ  
ปฏิบัติงานในด้านงานยุทธศาสตร์หรือไม่ ถ้ามีจงยกตัวอย่าง

2.3 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่องมาตรฐานการ  
ปฏิบัติงานในด้านงานพัฒนากระบวนการหรือไม่ ถ้ามีจงยกตัวอย่าง

2.4 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่องมาตรฐานการ  
ปฏิบัติงานในด้านงานพัฒนาตนเองหรือไม่ ถ้ามีจงยกตัวอย่าง

2.5 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่องมาตรฐานการ  
ปฏิบัติงานในด้านงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ถ้ามีจงยกตัวอย่าง

2.6 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีแนวปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานมหาวิทยาลัยเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) หรือไม่ ถ้ามีจง  
ยกตัวอย่าง

2.7 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้สื่อสารความคาดหวังดังกล่าวต่อพนักงานมหาวิทยาลัยใน  
เรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 5 ด้านหรือไม่ อย่างไร



2.8 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคาดหวังในเรื่อง เกณฑ์ปริมาณงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) อย่างไร

2.9 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความคาดหวังในเรื่อง เกณฑ์คุณภาพงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) อย่างไร

**ส่วนที่ 3** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 11 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับเรื่องเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 ในความคิดของท่านเกณฑ์เชิงปริมาณ (จำนวน) ในการประเมินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหมายถึงอะไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.2 ในความคิดของท่านเกณฑ์เชิงคุณภาพในการประเมินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยหมายถึงอะไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.3 ในความคิดของท่านเกณฑ์เชิงปริมาณ (จำนวนงาน) และคุณภาพที่กำหนดในข้อตกลงภาระ (Assignment Sheet) กำหนดโดยใคร

3.4 ในความคิดเห็นของท่านผู้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมเพียงใดในการกำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ (จำนวนงาน) ในข้อตกลงภาระ (Assignment Sheet) ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.5 ในการกำหนดเกณฑ์ปริมาณงานในแต่ละด้านในข้อตกลงภาระ (Assignment Sheet) นั้นควรตั้งจากฐานการคิดอะไร อย่างไร ตัวเลขที่ได้นำมาจากไหนมีวิธีคิดในการนำตัวเลขมาได้อย่างไร

3.6 ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพ เช่น งานเสร็จตามกำหนด งานครบถ้วน สมบูรณ์ถูกต้องในแต่ละด้านตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) นั้น ควรตั้งจากฐานการคิดอะไร อย่างไร เกณฑ์นี้มาจากไหน

3.7 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของจุฬาฯ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 5 จะต้องมีความหมายงานเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.8 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของจุฬาฯ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 4 จะต้องมีความหมายงานเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.9 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของจุฬาฯ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 3 จะต้องมีความหมายงานเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.10 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของจุฬาฯ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 2 จะต้องมีความสามารถเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.11 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของจุฬาฯ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 1 จะต้องมีความสามารถเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

**ส่วนที่ 4** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 ในฐานะที่ท่านเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง/งานประจำ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานประจำครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.2 ในฐานะที่ท่านเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานยุทธศาสตร์ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานยุทธศาสตร์ ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.3 ในฐานะที่ท่านเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานพัฒนากระบวนการ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานพัฒนากระบวนการ ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.4 ในฐานะที่ท่านเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานพัฒนาตนเอง หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานพัฒนาตนเองครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.5 ในฐานะที่ท่านเป็นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.6 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เคยสื่อสารกับพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะฯ ในเรื่องขอบเขตงานหรือไม่ ถ้าเคยยกตัวอย่าง

4.7 ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย เคยสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาของพนักงาน ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะให้แจ้งขอบเขตการประเมินหรือไม่ ถ้าเคย จงช่วยให้ตัวอย่าง



## สำหรับผู้ที่ให้ข้อมูลเชิงลึก ผู้บริหารภารกิจงานบุคคลระดับคณะอักษรศาสตร์

### ข้อคำถาม

**ส่วนที่ 1** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 1 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลของหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ขอให้ท่านแนะนำตนเอง ประกอบด้วย ชื่อ - ชื่อสกุล อายุงาน ทำงานที่จุฬาฯ มากี่ปี มีหน้าที่ประเมิณลูกน้องมากี่ปี เป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์มากี่ปี หน่วยงานของท่านมีตำแหน่งท่านเป็นอย่างไร งานของท่านมีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลอย่างไรบ้าง ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ควรทำอะไรได้บ้าง

**ส่วนที่ 2** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 9 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.1 คณะอักษรศาสตร์ มีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่อง มาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านงานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง/งานประจำ หรือไม่ ถ้ามีจึงช่วยยกตัวอย่าง

2.2 คณะอักษรศาสตร์ มีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่อง มาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านงานยุทธศาสตร์หรือไม่ ถ้ามีจึงช่วยยกตัวอย่าง

2.3 คณะอักษรศาสตร์ มีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่อง มาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านงานพัฒนากระบวนการหรือไม่ ถ้ามีจึงช่วยยกตัวอย่าง

2.4 คณะอักษรศาสตร์ มีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่อง มาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านงานพัฒนาตนเองหรือไม่ ถ้ามีจึงช่วยยกตัวอย่าง

2.5 คณะอักษรศาสตร์ มีความคาดหวังต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่อง มาตรฐานการปฏิบัติงานในด้านงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ถ้ามีจึงช่วยยกตัวอย่าง

2.6 หน่วยงานทรัพยากรบุคคลของคณะอักษรศาสตร์มีแนวทางปฏิบัติให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานมหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) หรือไม่ จึงช่วยอธิบายและยกตัวอย่าง

2.7 คณะอักษรศาสตร์ได้สื่อสารความคาดหวังดังกล่าวต่อพนักงานมหาวิทยาลัยในเรื่อง มาตรฐานการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ 5 ด้านหรือไม่ อย่างไร

2.8 คณะอักษรศาสตร์มีความคาดหวังในเรื่อง เกณฑ์ปริมาณงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) อย่างไร

2.9 คณะอักษรศาสตร์มีความคาดหวังในเรื่อง เกณฑ์คุณภาพงานของพนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) อย่างไร

**ส่วนที่ 3** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 11 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ในเรื่อง เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 ในความคิดของท่านเกณฑ์เชิงปริมาณ (จำนวนงาน) ในการประเมินของจุฬาฯ หมายถึงอะไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.2 ในความคิดของท่านเกณฑ์เชิงคุณภาพในการประเมินของจุฬาฯ หมายถึงอะไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.3 ในความคิดของท่านเกณฑ์เชิงปริมาณ (จำนวนงาน) และคุณภาพที่กำหนดในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ควรกำหนดโดยใคร

3.4 ในความคิดของท่านผู้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมเพียงใดในการกำหนดเกณฑ์เชิงปริมาณ (จำนวนงาน) ในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.5 ในการกำหนดเกณฑ์ปริมาณงานในแต่ละด้านในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) นั้นควรตั้งจากฐานการคิดอะไร ตัวเลขที่ได้นำมาจากไหนมีวิธีคิดในการนำตัวเลขมาได้อย่างไร

3.6 ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพ เช่น งานเสร็จตามกำหนด งานครบถ้วน สมบูรณ์ถูกต้องในแต่ละด้านตามข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) นั้น ควรตั้งจากฐานการคิดอะไร อย่างไร เกณฑ์นี้มาจากไหน ใครคิด ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ จุฬาฯ แนะนำการเขียนแบบนี้หรือไม่อย่างไร

3.7 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 5 จะต้องมีความงานเท่าใด และคุณภาพเป็นอย่างไร จงยกตัวอย่างประกอบ

3.8 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 4 จะต้องมีความงานเท่าใด และคุณภาพเป็นอย่างไร จงยกตัวอย่างประกอบ

3.9 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 3 จะต้องมีความงานเท่าใด และคุณภาพเป็นอย่างไร จงยกตัวอย่างประกอบ

3.10 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 2 จะต้องมีความงานเท่าใด และคุณภาพเป็นอย่างไร จงยกตัวอย่างประกอบ

3.11 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 1 จะต้องมีความงานเท่าใด และคุณภาพเป็นอย่างไร จงยกตัวอย่างประกอบ

**ส่วนที่ 4** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง/งานประจำ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงานที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานประจำ ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.2 ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานยุทธศาสตร์ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานยุทธศาสตร์ ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.3 ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานพัฒนากระบวนการ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานพัฒนากระบวนการ ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.4 ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานพัฒนาตนเอง หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานพัฒนาตนเอง ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.5 ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้ากลุ่มภารกิจงานบุคคล คณะอักษรศาสตร์ท่านคิดว่ามิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงช่วยยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขตงาน (Scope) ที่จะได้รับการประเมินในเรื่องงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.6 คณะอักษรศาสตร์เคยสื่อสารกับพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะในเรื่องขอบเขตงานหรือไม่ ถ้าเคย จงช่วยยกตัวอย่าง

4.7 คณะอักษรศาสตร์เคยสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาของพนักงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ของคณะให้แจ้งขอบเขตการประเมินหรือไม่ ถ้าเคย จงช่วยให้ตัวอย่าง

**สำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงลึก ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน  
(บริหารงานทั่วไป)**

**ข้อคำถาม**

**ส่วนที่ 1** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 1 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

ขอให้ท่านแนะนำตนเอง ประกอบด้วย ชื่อ - ชื่อสกุล อายุงาน มีหน้าที่ประเมินเจ้าหน้าที่มากี่ปี หน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร มีหน้าที่ประเมินผลใครบ้าง ท่านคิดว่าเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) มีหน่วยงานแบบไหน ขอบเขตงานแค่ไหน และควรทำอะไรได้บ้าง

**ส่วนที่ 2** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 9 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.1 กระบวนการทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ที่ท่านต้องทำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ช่วยอธิบายอย่างละเอียด

2.2 ท่านเคยบอกความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ท่านต้องประเมินหรือไม่ อย่างไร

2.3 ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจว่ามาตรฐานการทำงานที่เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ควรจะต้องมีลักษณะอย่างไร

2.4 ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาได้คุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ว่ามีความคาดหวังเรื่องปริมาณงานในด้านต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร จงยกตัวอย่าง

2.5 ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาได้คุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ว่ามีความคาดหวังเรื่องคุณภาพงานในด้านต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร จงยกตัวอย่าง

2.6 ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาได้ช่วยเสนอแนะข้อตกลงเรื่องปริมาณงานและคุณภาพของงานแต่ละด้านรวมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ เพราะเหตุใด

2.7 ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาเคยแสดงตัวอย่างงานที่มีคุณภาพตามที่คาดหวังกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ เพราะเหตุใด

2.8 ท่านในฐานะผู้บังคับบัญชาเคยให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ใต้บังคับบัญชาเรื่องผลการปฏิบัติงานหรือไม่ สิ่งที่ได้ดี/ ควรปรับปรุง ถ้าเคย (บ่อยแค่ไหน) (2) ท่านเคยบอกผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานตามที่ท่านคาดหวัง

2.9 ท่านเคยให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเรื่องขอบเขตการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่ท่านคาดหวังกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านหรือไม่ ถ้าเคยช่วยยกตัวอย่าง

**ส่วนที่ 3** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 10 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 ในความคิดของท่านเกณฑ์เชิงปริมาณในการประเมินของจุฬาฯ หมายถึงอะไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.2 ในความคิดของท่านเกณฑ์เชิงคุณภาพในการประเมินของจุฬาฯ หมายถึงอะไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.3 ท่านได้มีส่วนร่วมในการตั้งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ หรือไม่ อย่างไร

3.4 ท่านได้กำหนดเกณฑ์ปริมาณงานในแต่ละด้านให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) หรือไม่ ถ้าได้กำหนดเกณฑ์ปริมาณงานเหล่านั้นมีฐานการคิดมาอย่างไร (คือตัวเลขมาจากไหนใช้ฐานคิดเอาตัวเลขนั้นออกมา)

3.5 ท่านได้กำหนดเกณฑ์คุณภาพงาน เช่น งานเสร็จทันเวลาที่กำหนด งานครบถ้วนสมบูรณ์ ถูกต้อง ในแต่ละด้านให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) หรือไม่ ถ้าใช่เกณฑ์คุณภาพเหล่านั้นมีฐานการคิดมาอย่างไร

3.6 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นผู้ประเมินเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จงอธิบายว่าผู้ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 5 จะต้องมีความสามารถเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ เช่น กรณีผู้ที่ได้รับผลการประเมินในระดับ 5

3.7 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นผู้ประเมินเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จงอธิบายว่าผู้ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 4 จะต้องมีความสามารถเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.8 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นผู้ประเมินเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จงอธิบายว่าผู้ที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 3 จะต้องมีความสามารถเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.9 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นผู้ประเมินเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 2 จะต้องมีความสามารถเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ

3.10 ในมุมมองของท่านซึ่งเป็นผู้ประเมินเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) จงอธิบายว่าคนที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับ 1 จะต้องมีความสามารถเท่าใด และคุณภาพงานเป็นอย่างไร จงให้ตัวอย่างประกอบ และท่านให้ค่าน้ำหนักของคะแนนทางด้านปริมาณ หรือคุณภาพมากกว่ากัน เพราะเหตุใด



**ส่วนที่ 4** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามเกี่ยวกับขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 ในความคิดของท่านมิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง/งานประจำ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขต (Scope) ความรับผิดชอบในเรื่องงานประจำครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.2 ในความคิดของท่านมิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานยุทธศาสตร์ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขต (Scope) ความรับผิดชอบในเรื่องงานยุทธศาสตร์ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.3 ในความคิดของท่านมิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานพัฒนากระบวนการ หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขต (Scope) ความรับผิดชอบในเรื่องงานพัฒนากระบวนการ ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.4 ในความคิดของท่านมิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานพัฒนาตนเอง หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขต (Scope) ความรับผิดชอบในเรื่องงานพัฒนาตนเองครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.5 ในความคิดของท่านมิติการประเมินภายใต้หัวข้อ งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย หมายถึงอะไร ประกอบด้วยงานอะไรบ้าง จงยกตัวอย่างให้เห็นภาพ มีขอบเขต (Scope) ความรับผิดชอบในเรื่องงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย ครอบคลุมเรื่องอะไรบ้าง

4.6 ท่านได้มีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านหรือไม่ อย่างไร

4.7 ท่านเคยคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเรื่องการปรับปรุงขอบเขตการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้ครอบคลุมตามที่ท่านคาดหวังหรือไม่ ถ้าเคยช่วยยกตัวอย่างประกอบ

ระดับ 5 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากและสมบูรณ์แบบ

ระดับ 4 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ระดับ 3 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดทุกประการ

ระดับ 2 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้

ระดับ 1 ปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำได้ ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วยงาน

## สำหรับผู้ที่ให้ข้อมูลเชิงลึก เจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

### คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ข้อคำถาม

**ส่วนที่ 1** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 1 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการสอบถามข้อมูลของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป)

ขอให้ท่านแนะนำตนเอง ประกอบด้วย ชื่อ - ชื่อสกุล อายุงานกี่ปี ทำงานที่จุฬาฯ กี่ปี

**ส่วนที่ 2** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 9 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้มาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.1 ลักษณะของงานหน้าที่และความรับผิดชอบ (Job Description) ประจำตำแหน่งที่ทำเป็นลักษณะอย่างไร ช่วยอธิบายรายละเอียดของงานว่ามีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง เกี่ยวกับงานหน้าที่หลัก งานรอง และความสัมพันธ์กับสายงานอื่น ๆ

2.2 ท่านทราบหรือไม่ว่าผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังผลผลิตของภาระงานที่ได้รับมอบหมายในเชิงปริมาณจากงานมาตรฐานประจำตำแหน่งที่ได้ตกลงกันใน ข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ช่วยให้รายละเอียดในแต่ละทั้ง 5 มิติ ว่าเป็นอย่างไรบ้าง

2.3 ท่านทราบหรือไม่ว่าผู้บังคับบัญชามีความคาดหวังผลผลิตของภาระงานที่ได้รับมอบหมายในเชิงคุณภาพจากงานมาตรฐานประจำตำแหน่งที่ได้ตกลงกันใน ข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ช่วยให้รายละเอียดในแต่ละทั้ง 5 มิติ ว่าเป็นอย่างไรบ้าง

2.4 ท่านเข้าใจหรือไม่ว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน (บริหารงานทั่วไป) ควรจะมีลักษณะงานมาตรฐานประจำตำแหน่งเป็นอย่างไร และควรจะเป็นอย่างไร

2.5 ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้าเคยบอกความคาดหวังในการปฏิบัติงานทั้ง 5 มิติที่ท่านได้รับการประเมินหรือไม่ ถ้าเคย เมื่อไหร่ และบ่อยครั้งขนาดไหน

2.6 ผู้บังคับบัญชาของท่านเคยให้ข้อมูลป้อนกลับเรื่องผลการปฏิบัติงานหรือไม่ สิ่งที่ท่านทำได้ดี/ ควรปรับปรุง ถ้าเคย (1) บ่อยแค่ไหน (2) ผู้บังคับบัญชาเคยบอกท่านหรือไม่ว่าจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

2.7 ท่านได้ปรึกษาและจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาก่อนเริ่มรอบการประเมิน เรื่องปริมาณงานและคุณภาพของงาน ก่อนหรือระหว่างการเขียนข้อตกลงภาระงาน หรือไม่

2.8 ท่านช่วยบอกรายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) ว่ามีกระบวนการ ขั้นตอนอย่างไรบ้าง

2.9 ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานเคยนำตัวอย่างงานที่มีคุณภาพแบบที่ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานคาดหวังให้ท่านดูไหม

**ส่วนที่ 3** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 14 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้ด้านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 ท่านคิดว่าเกณฑ์การประเมินผลเชิงปริมาณในการประเมินผลของจรรยา หมายถึงอะไร ช่วยอธิบายพร้อมให้ตัวอย่าง

3.2 ท่านคิดว่าเกณฑ์การประเมินผลเชิงคุณภาพในการประเมินผลของจรรยา หมายถึงอะไร ช่วยอธิบายพร้อมให้ตัวอย่าง

3.3 ท่านมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายผลผลิตตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เกณฑ์การประเมิน และคุณภาพของงานแต่ละด้านกับผู้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร ช่วยอธิบายรายละเอียด

3.4 ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับที่ใส่ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานปริมาณงานที่ใส่ในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) มีฐานในการคิดอย่างไร เช่น การใส่จำนวนปริมาณงานที่เป็นตัวเลข

3.5 ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานคุณภาพที่ใส่ในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) มีฐานในการคิดอย่างไร ใครเป็นผู้ตั้งว่าคุณภาพเท่านี้ดีแล้ว ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ช่วยกำหนดหรือไม่ อย่างไร

3.6 ผู้บังคับบัญชาท่านเคยอธิบายเกณฑ์การประเมินผลกับท่านหรือไม่ ถ้าเคย บ่อยหรือไม่

3.7 เกณฑ์คุณภาพที่ท่านตกลงกับผู้บังคับบัญชาในข้อตกลงภาระงาน (Assignment Sheet) มีอะไรบ้าง ช่วยอธิบายรายละเอียดว่าแต่ละเกณฑ์การกำหนดเวลาที่แล้วเสร็จหมายความว่าอะไร

3.8 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการใช้เกณฑ์การประเมินผลพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3.9 ท่านคิดว่าเกณฑ์การประเมินผลพนักงานมหาวิทยาลัย สายปฏิบัติการของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

3.10 ท่านคิดว่าการจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 5 งานของท่านต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง ช่วยอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

3.11 ท่านคิดว่าการจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 4 งานของท่านต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง ช่วยอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

3.12 ท่านคิดว่าการจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 3 งานของท่านต้องมีลักษณะอย่างไรบ้าง ช่วยอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

3.13 ท่านคิดว่าการจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 2 งานของท่านต้องมีลักษณะอย่างไรบ้างช่วยอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

3.14 ท่านคิดว่าการจะได้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ 1 งานของท่านต้องมีลักษณะอย่างไรบ้างช่วยอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

**ส่วนที่ 4** ประกอบด้วยคำถามทั้งสิ้นจำนวน 11 ข้อ เป็นคำถามเพื่อใช้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการรับรู้ด้านขอบเขตการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 ท่านเข้าใจมิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง/งานประจำ” ว่าเป็นอย่างไร

4.2 ท่านเข้าใจมิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานตามมาตรฐานประจำตำแหน่ง/งานประจำ” ว่า มีขอบเขตแค่ไหน จงยกตัวอย่างงานที่ท่านคิดว่าอยู่ภายใต้มิตินี้ และช่วยอธิบายว่าทำไมถึงเป็นงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

4.3 ท่านเข้าใจมิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “ยุทธศาสตร์” ว่าเป็นอย่างไร อะไรหมายถึงยุทธศาสตร์ตามความหมายของงานของท่านบ้าง

4.4 ท่านเข้าใจมิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานยุทธศาสตร์” มีขอบเขตแค่ไหน จงยกตัวอย่างที่ท่านคิดว่าอยู่ภายใต้มิตินี้ และช่วยอธิบายว่าทำไมถึงเป็นงานยุทธศาสตร์

4.5 ท่านเข้าใจว่ามิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานพัฒนากระบวนการ” ว่าเป็นอย่างไร อะไรหมายถึงงานพัฒนากระบวนการตามความหมายของงานของท่านบ้าง

4.6 ท่านเข้าใจว่ามิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานพัฒนากระบวนการ” มีขอบเขตแค่ไหน จงยกตัวอย่างงานที่ท่านคิดว่าอยู่ภายใต้มิตินี้ และช่วยอธิบายว่าทำไมถึงเป็นงานพัฒนากระบวนการ

4.7 ท่านเข้าใจว่ามิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานพัฒนาตนเอง” ว่าเป็นอย่างไร อะไรหมายถึงงานพัฒนาตนเองตามความหมายของงานของท่านบ้าง จงให้ตัวอย่างประกอบ

4.8 ท่านเข้าใจว่า มิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานพัฒนาตนเอง” มีขอบเขตแค่ไหน จงยกตัวอย่างงานที่ท่านคิดว่าอยู่ภายใต้มิตินี้ และช่วยอธิบายว่าทำไมถึงเป็นงานพัฒนาตนเอง จงให้ตัวอย่างประกอบ

4.9 ท่านเข้าใจว่า มิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย” ว่าเป็นอย่างไร อะไรหมายถึงงานพัฒนาตนเองตามความหมายของงานของท่านบ้าง จงให้ตัวอย่างประกอบ

4.10 ท่านเข้าใจว่า มิติการประเมินผลการปฏิบัติงานหัวข้อ “งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย” มีขอบเขตแค่ไหน จงยกตัวอย่างที่ท่านคิดว่าอยู่ภายใต้มิตินี้และอธิบายว่าทำไมถึงเป็นงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

4.11 ผู้บังคับบัญชาของท่านได้พูดคุย อธิบายความหมายของงานทั้ง 5 ด้านนี้กับคุณหรือไม่  
ถ้ามี ผู้บังคับบัญชาอธิบายอย่างไร



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	pichaporn sommutram
วัน เดือน ปี เกิด	19 กุมภาพันธ์ 2522
สถานที่เกิด	จังหวัดบุรีรัมย์
วุฒิการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	109/76 หมู่บ้านพิศาลบางขุนเทียน 16 ซอยบางขุนเทียน 14 แขวงแสมดำ เขตบางขุนเทียน กทม. 10150



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY