

**ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่**  
**The Performance Evaluation System of Support Staff, Chiang Mai**  
**Rajabhat University**

วិการินทร์ จอมศรีประเสริฐ และ อลงกรณ์ คูตระกูล  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

**Wiparin Chomsriprasroeth and Alongkorn Khutrakun**  
Chiang Mai University, Thailand  
Corresponding Author, E-mail: Wiparin\_cho@cmu.ac.th

\*\*\*\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 2) ศึกษาปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 3) ศึกษาความคาดหวังต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีเครื่องมือในการศึกษา คือ แบบสำรวจเพื่อศึกษาระดับความรู้ความเข้าใจและปัญหาในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยผู้บริหารหน่วยงาน ในระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า หัวหน้าสำนักงานคนบดี คณะ วิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 83 คน และการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และผู้ปฏิบัติงานผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีระดับความรู้และระดับความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่อยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาที่พบส่วนใหญ่เป็นเรื่องของหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) บุคลากรส่วนใหญ่อยากให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบฟอร์ม และขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ:** ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน; การประเมินผลการปฏิบัติงาน; บุคลากรสายสนับสนุน

## Abstracts

The purposes of the article were : 1) to investigate personnel's knowledge and understanding toward the performance evaluation system of the Chiang Mai Rajabhat university support staff at present; 2) to examine the problems of the performance evaluation system of the Chiang Mai Rajabhat university support staff; and 3) to explore the expectations toward the performance evaluation system of the Chiang Mai Rajabhat university support staff. The method of study was qualitative research. The research instrument was a survey question used for investigating the personnel's knowledge and understanding, and problems toward the performance evaluation system of the Chiang Mai Rajabhat university support staff at present. The sample group were 83 people, included an executive department with the level of division director or equivalent, a head office of the dean (faculties and colleges), and a support staff. An interview method was used for the Director of Division of Human Resource Management, and 1 performance evaluation staff.

The results revealed that: 1) The majority of the sample was at a high level of knowledge and understanding toward the performance evaluation system of the Chiang Mai Rajabhat university support staff; 2) the problems of the performance evaluation system were about rules, methods, forms, and procedures of the performance evaluation; and 3) most personnel suggested that the rules, methods, forms, and procedures of the performance evaluation should be adjusted.

**Keywords:** Performance Evaluation System; Performance Evaluation; Support Staff

## บทนำ

มนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรอันล้ำค่าสูงสุดขององค์การ องค์การใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และรู้จักพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ก็จะส่งเสริมและขับเคลื่อนให้องค์การนั้นก้าวหน้า ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบตลอดจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น องค์การจึงต้องส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้และได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ (สมิทร สุวรรณ, 2561 : 1) แม้เทคโนโลยีจะเจริญเติบโตแบบไม่หยุดยั้ง แต่สิ่งที่องค์กรยังตระหนักร่วมกันคือทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล (โชติชวัล พุทธิกาญจน์, 2559 : 11) ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ต้องรักษาและพัฒนาให้บุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และหากมีกระบวนการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี บุคลากรเหล่านั้นจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ (ศักรินทร์ วรรณะประิณญา, 2563 : 1) สิ่งที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อบุคลากร ใน้องค์การในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน จุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดที่ควรพัฒนา ก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมินจึงถือได้ว่ามีความสำคัญ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและ้องค์การ (มานพ ชูนิล, 2561 : 1-1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์กรประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีส่วนสำคัญที่ช่วยให้การ

บริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชร, 2555 : 1) และถือเป็นเครื่องมือสำคัญเพียงอย่างเดียวที่ใช้สำหรับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Tanya & Annelize, 2017 อ้างถึงใน ศักรระกัร วรวัฒน์ประิณญา, 2563 : 143)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ตระหนักถึงความสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ได้วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ให้เป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ จึงมีการกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2553 เป็นต้นมา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2552 : 7) มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม มีภารกิจที่สำคัญนอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรมแล้ว ยังต้องขับเคลื่อนภารกิจอื่นของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตได้อีกด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม มีภารกิจที่สำคัญนอกเหนือจากการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรมแล้ว ยังต้องขับเคลื่อนภารกิจอื่นของมหาวิทยาลัยให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถสร้างองค์การให้ประสบความสำเร็จ สามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่น รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตได้อีกด้วย มหาวิทยาลัยจึงได้นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมินความสำเร็จของงานที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พ.ศ. 2554 เป็นไปเพื่อประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มีองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน คะแนนเต็ม 70 คะแนน และส่วนที่ 2 การประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการ คะแนนเต็ม 30 คะแนน โดยมหาวิทยาลัยได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเลื่อนเงินเดือนและค่าจ้างประจำปี การต่อสัญญาจ้าง การให้รางวัล การพัฒนาบุคลากร การพัฒนางาน และการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ

จากข้อมูลเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ในฐานะที่ผู้วิจัยมีส่วนเกี่ยวข้องในระบบดังกล่าว จึงได้รับเสียงสะท้อนจากบุคลากรทั้งที่เป็นผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน รวมไปถึงคณะกรรมการที่ทำหน้าที่กลั่นกรองผลการประเมินในหลายลักษณะทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ ประกอบกับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2555 ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้มีการนำ

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาใช้จนถึงปัจจุบัน ยังไม่มีการศึกษา ความรู้ความเข้าใจ ปัญหา อุปสรรค และความคาดหวัง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ว่าเป็นเช่นไร จากข้อเท็จจริงดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ที่จะทำการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเหมาะสมกับบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
3. เพื่อศึกษาความคาดหวังต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การเลือก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informances) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 85 คน ได้แก่ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน ผู้บริหารหน่วยงาน ในระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า หัวหน้าสำนักงานคนบดี คณะ วิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก ที่ดำรงตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน หัวหน้างานในหน่วยงาน ที่ดำรงตำแหน่ง 5 ปีขึ้นไป จำนวน 32 คน บุคลากรสายสนับสนุน ร้อยละ 10 ของผู้ที่เคยถูกประเมินผลการปฏิบัติงานมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 6 ครั้ง จำนวน 34 คน โดยจะทำการจำแนกตามหน่วยงานและตามอายุงานอีกครั้ง เพื่อให้ได้ผู้ให้ข้อมูลที่หลากหลาย

#### 2. เครื่องมือการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสำรวจเป็นเครื่องมือในการวิจัยโดยดำเนินการ ดังนี้

2.1 แบบสัมภาษณ์ มีลักษณะปลายเปิด โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 เป็นประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย ประเด็นที่ 1 ปัญหาของ

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 4 ข้อ ประเด็นที่ 2 ความคาดหวังต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

**2.2 แบบทดสอบ** มีลักษณะปลายปิดในส่วนที่ 2 และ 3 และคำถามลักษณะปลายเปิดในส่วนที่ 4 ดังนี้ **ส่วนที่ 1** ประเด็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ด้านตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ประเภทบุคลากร จำนวน 4 ข้อ **ส่วนที่ 2** ประเด็นคำถามด้านระดับความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน เป็นลักษณะคำตอบประเภทถูกผิด นำแบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเหมาะสม เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective Congruence : IOC) ไม่ต่ำกว่า 0.50 จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลการทดสอบมาตรวจให้คะแนนข้อที่ตอบถูก ข้อละ 1 คะแนน ข้อที่ผิดให้ 0 คะแนน นำมาวิเคราะห์ความยากง่าย (p) ระหว่าง 0.20-0.80 และค่าอำนาจจำแนก (r) ระหว่าง 0.20-1.00 จำนวน 14 ข้อ ซึ่งแบบทดสอบมีค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.43-0.77 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.20-0.90 แล้วนำแบบทดสอบไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตร KR-20 ซึ่งผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบมีค่าเท่ากับ 0.53 **ส่วนที่ 3** ประเด็นคำถามด้านระดับความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 14 ข้อ เป็นลักษณะคำตอบประเภทถูกผิด นำแบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเหมาะสม เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective Congruence : IOC) ไม่ต่ำกว่า 0.50 จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลการทดสอบมาตรวจให้คะแนนข้อที่ตอบถูก ข้อละ 1 คะแนน ข้อที่ผิดให้ 0 คะแนน นำมาวิเคราะห์ความยากง่าย (p) ระหว่าง 0.20-0.80 และค่าอำนาจจำแนก (r) ระหว่าง 0.20-1.00 จำนวน 14 ข้อ ซึ่งแบบทดสอบมีค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.30-0.87 ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.20-0.70 แล้วนำแบบทดสอบไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตร KR-20 ซึ่งผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบมีค่าเท่ากับ 0.60 **ส่วนที่ 4** ประเด็นคำถามด้านปัญหา และความคาดหวังของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 10 ข้อ เป็นลักษณะคำถามหาปัญหาที่เกิดขึ้นว่ามีหรือไม่ และคำตอบแบบปลายเปิดเพื่อระบุถึงปัญหาและความคาดหวัง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถได้ข้อมูลครบถ้วนตามประเด็นคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลภาคสนามด้วยการใช้วิธีการ ดังนี้

3.1 ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คู่มือระเบียบ ประกาศ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ที่ได้มีการจัดพิมพ์เผยแพร่ไว้อยู่แล้ว

3.2 สัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามที่ต้องการศึกษาไว้ล่วงหน้า หรือกำหนดคำสำคัญ (Keywords) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด

3.3 แบบทดสอบ โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามแบบปลายปิด เพื่อต้องการคำตอบเฉพาะเจาะจง โดยมีตัวเลือกให้ตอบ และคำถามแบบปลายเปิดในคำถามบางประเด็น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตอบวัตถุประสงค์ และได้ข้อมูลที่มีความหลากหลายสามารถนำมาวิเคราะห์ได้มากขึ้น

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

4.1 ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้วิจัยจะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Content Analysis) เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำข้อมูลจากแบบสำรวจมาใช้เพื่อให้เห็นถึงระดับความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษาแบบอุปนัย (Analytic Induction) และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดการพิจารณาระดับความรู้ และความเข้าใจไว้ ดังนี้

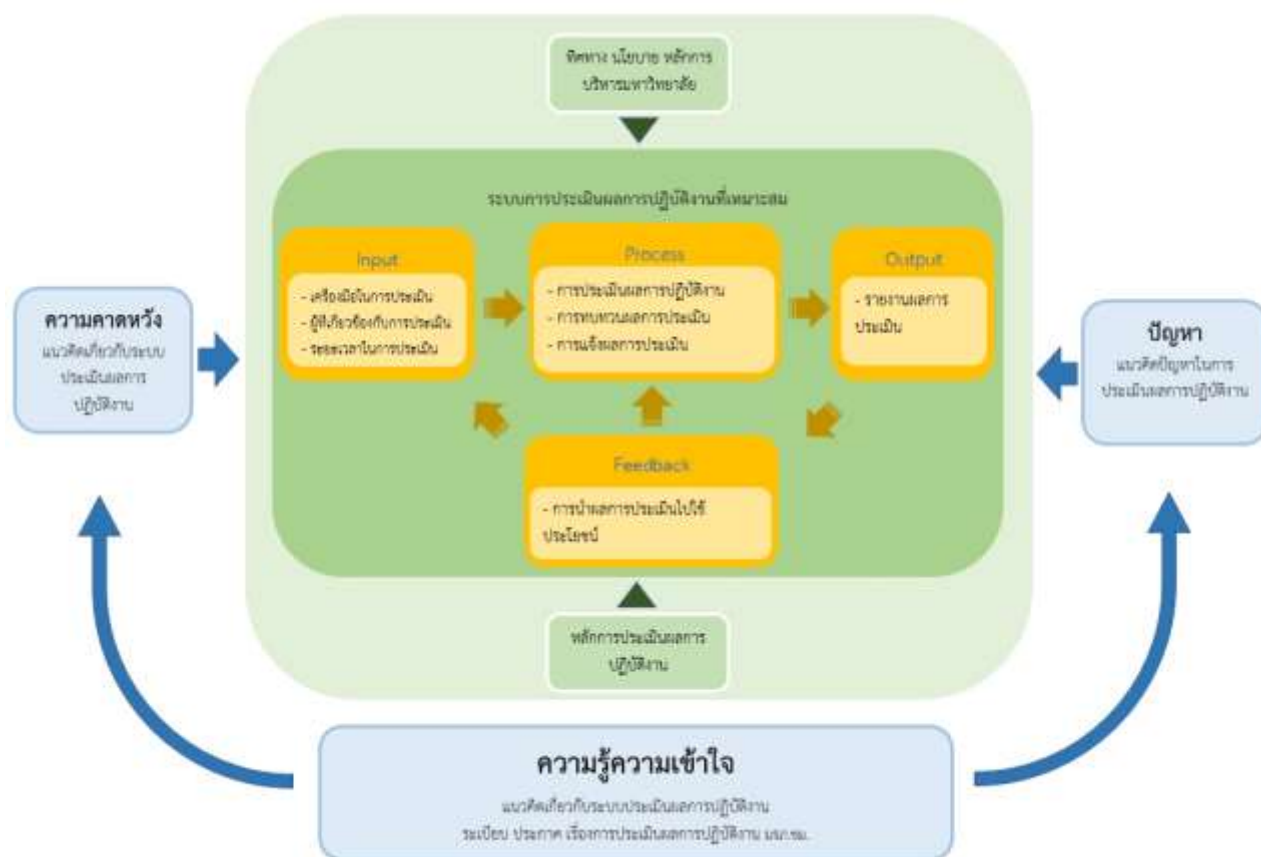
**ตารางที่ 1** เกณฑ์การให้คะแนนระดับความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (Bloom, 1971 อ้างถึงใน ทศนักร อินทจักร, 2564 : 1)

| ระดับความรู้     | ระดับคะแนน | ระดับความเข้าใจ        | ระดับคะแนน |
|------------------|------------|------------------------|------------|
| ระดับรู้น้อย     | 0 – 4      | ระดับความเข้าใจน้อย    | 0 – 4      |
| ระดับรู้นปานกลาง | 5 – 9      | ระดับความเข้าใจปานกลาง | 5 – 9      |
| ระดับรู้นมาก     | 10 – 14    | ระดับความเข้าใจมาก     | 10 – 14    |

4.2. ปัญหา และความคาดหวังต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์และแบบสำรวจมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้วิจัยมุ่งเน้นการศึกษาระดับความรู้ และความเข้าใจ ปัญหา ความคาดหวัง ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ มาสังเคราะห์ให้ได้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน (จิรประภา อัครบวร, 2561 : 127-128) ทิศทาง นโยบาย หลักการบริหารมหาวิทยาลัย โดยเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลเอกสาร ข้อบังคับ ประกาศ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2562 : ออนไลน์) แนวคิดเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (เดชวิทย์ นิลวรรณ, 2555 : 9-11)เพื่อนำมาเป็นกรอบในการศึกษาถึงระดับความรู้ความเข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน 6) การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน 7) รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน 8) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งศึกษาปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แนวคิดปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และศึกษาถึงความคาดหวังต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 8 องค์ประกอบซึ่ง ความรู้ความเข้าใจ ปัญหา ความคาดหวัง ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม โดยสามารถแสดงเป็นภาพได้ดังภาพกรอบแนวคิด ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังนี้

### 1. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1.1 ระดับความรู้ของบุคลากรในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผู้วิจัยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) โดยแสดงเป็นจำนวนและร้อยละ พบว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ร้อยละ 79.23 มีความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก จำนวน 68 คน ร้อยละ 17.77 มีความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง จำนวน 12 คน และร้อยละ 3 มีความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับน้อย จำนวน 3 คน แสดงดังตารางที่ 2 และ 3



ตารางที่ 2 ระดับความรู้ของผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามตำแหน่ง

| ระดับความรู้     | ผู้บริหารหน่วยงานใน<br>ระดับผู้อำนวยการกอง<br>หรือเทียบเท่า หัวหน้า<br>สำนักงานคณบดี คณะ<br>วิทยาลัย หัวหน้า<br>สำนักงานผู้อำนวยการ<br>สถาบัน สำนัก |        | หัวหน้างาน |        | บุคลากร<br>สายสนับสนุน |        | รวม   |        |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|--------|------------------------|--------|-------|--------|
|                  | จำนวน                                                                                                                                               | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | จำนวน                  | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ระดับน้อย        | 0                                                                                                                                                   | 0.00   | 1          | 3.13   | 2                      | 5.88   | 3     | 3.00   |
| ระดับปาน<br>กลาง | 6                                                                                                                                                   | 35.29  | 2          | 6.25   | 4                      | 11.76  | 12    | 17.77  |
| ระดับมาก         | 11                                                                                                                                                  | 64.71  | 29         | 90.63  | 28                     | 82.35  | 68    | 79.23  |
| รวม              | 17                                                                                                                                                  | 100    | 32         | 100    | 34                     | 100    | 83    | 100.00 |

ตารางที่ 3 ระดับความรู้ของผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามประเด็นคำถาม

| ประเด็นคำถาม                                                                                                                                                     | ตอบถูกต้อง |        | ตอบไม่ถูกต้อง |        | รวม   |        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|---------------|--------|-------|--------|
|                                                                                                                                                                  | จำนวน      | ร้อยละ | จำนวน         | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1.ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ เครื่องมือใน<br>การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่<br>เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการประเมินผล<br>การปฏิบัติงาน | 57         | 68.19  | 26            | 31.81  | 83    | 100    |
| 2.กระบวนการ ได้แก่ การประเมินผล<br>การปฏิบัติงาน การทบทวนผลการ<br>ปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินการ<br>ปฏิบัติงาน                                                | 70         | 84.58  | 13            | 15.42  | 83    | 100    |
| 3.ด้านผลผลิต ได้แก่ รายงานผลการ<br>ประเมินการปฏิบัติงาน                                                                                                          | 72         | 87.15  | 11            | 12.85  | 83    | 100    |

| ประเด็นคำถาม                                               | ตอบถูกต้อง |        | ตอบไม่ถูกต้อง |        | รวม   |        |
|------------------------------------------------------------|------------|--------|---------------|--------|-------|--------|
|                                                            | จำนวน      | ร้อยละ | จำนวน         | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 4.ด้านข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ | 82         | 98.80  | 1             | 1.20   | 83    | 100    |
| รวม                                                        | 70         | 84.68  | 13            | 15.32  | 83    | 100    |

โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ ร้อยละ 98.80 ตอบคำถามข้อ 14 มหาวิทยาลัยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเงินเดือน/ค่าจ้าง การให้รางวัลต่างๆ การพิจารณาการแต่งตั้ง การต่อสัญญาจ้าง และการให้ออกจากงาน ได้ถูกต้องมากที่สุด รองลงมาร้อยละ 97.59 ตอบคำถามข้อ 6 มหาวิทยาลัยกำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องประเมิน 2 รอบต่อปีงบประมาณ โดยมีระยะเวลารอบละ 6 เดือน ได้ถูกต้อง ซึ่งคำถามข้อ 14 อยู่ในด้านข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ และคำถามข้อ 6 อยู่ในด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนคำถามที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ตอบผิดมากที่สุด ร้อยละ 60.24 คือคำถามข้อ 4 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้ที่มีอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คือ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้นสังกัดเท่านั้น คำถามที่ตอบผิดมากที่สุดรองลงมาร้อยละ 57.83 คือคำถามข้อ 7 มหาวิทยาลัยให้แต่ละหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะของการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติราชการขึ้นเองตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งคำถามทั้งสองข้ออยู่ในด้านปัจจัยนำเข้า ในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

1.2 ระดับความเข้าใจของบุคลากรในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ร้อยละ 81.92 มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับมาก จำนวน 67 คน รองลงมาร้อยละ 16.12 มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง จำนวน 14 คน และร้อยละ 1.96 มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับน้อย จำนวน 2 คน แสดงดังตารางที่ 4 และ 5

ตารางที่ 4 ระดับความเข้าใจของผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามตำแหน่ง

| ระดับความเข้าใจ | ผู้บริหารหน่วยงานในระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะวิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันสำนัก |        | หัวหน้างาน |        | บุคลากรสายสนับสนุน |        | รวม   |        |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|--------|--------------------|--------|-------|--------|
|                 | จำนวน                                                                                                                       | ร้อยละ | จำนวน      | ร้อยละ | จำนวน              | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| ระดับน้อย       | 0                                                                                                                           | 0.00   | 0          | 0.00   | 2                  | 5.88   | 2     | 1.96   |
| ระดับปานกลาง    | 2                                                                                                                           | 11.76  | 7          | 21.88  | 5                  | 14.71  | 14    | 16.12  |
| ระดับมาก        | 15                                                                                                                          | 88.24  | 25         | 78.13  | 27                 | 79.41  | 67    | 81.92  |
| รวม             | 17                                                                                                                          | 100    | 32         | 100    | 34                 | 100    | 83    | 100.00 |

ตารางที่ 5 ระดับความเข้าใจของผู้ตอบแบบสำรวจ จำแนกตามประเด็นคำถาม

| ประเด็นคำถาม                                                                                                                                     | ตอบถูกต้อง |        | ตอบไม่ถูกต้อง |        | รวม   |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------|---------------|--------|-------|--------|
|                                                                                                                                                  | จำนวน      | ร้อยละ | จำนวน         | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 1.ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน | 48         | 57.43  | 35            | 42.57  | 83    | 100    |
| 2.กระบวนการ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน                                            | 68         | 82.23  | 15            | 17.77  | 83    | 100    |

| ประเด็นคำถาม                                               | ตอบถูกต้อง |        | ตอบไม่ถูกต้อง |        | รวม   |        |
|------------------------------------------------------------|------------|--------|---------------|--------|-------|--------|
|                                                            | จำนวน      | ร้อยละ | จำนวน         | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| 3.ด้านผลผลิต ได้แก่ รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน        | 78         | 93.98  | 5             | 6.02   | 83    | 100    |
| 4.ด้านข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ | 79         | 94.58  | 5             | 5.42   | 83    | 100    |
| รวม                                                        | 68         | 82.05  | 15            | 17.95  | 83    | 100    |

โดยกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ส่วนใหญ่ ร้อยละ 97.59 ตอบคำถามข้อ 12 ถ้าผู้รับการประเมินรับทราบผลการประเมินของตนเองจะช่วยให้สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้ ได้ถูกต้องมากที่สุด รองลงมา ร้อยละ 96.39 ตอบคำถามข้อ 13 ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาเงินเดือน/ค่าจ้าง การให้รางวัลต่างๆ ได้ถูกต้อง ซึ่งคำถามข้อ 12 อยู่ในด้านกระบวนการ ในส่วนของการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน และคำถามข้อ 13 อยู่ในด้านข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ส่วนคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ตอบผิดมากที่สุด ร้อยละ 84.34 คือคำถามข้อ 3 ผู้ประเมินต้องเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินสังกัด เนื่องจากทราบรายละเอียดการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินดีที่สุด คำถามที่ตอบผิดมากที่สุดรองลงมา ร้อยละ 53.01 คือคำถามข้อ 2 การประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน เป็นการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานกำหนดขึ้น เช่นเดียวกันทุกตำแหน่ง ซึ่งคำถามทั้งสองข้ออยู่ในด้านปัจจัยนำเข้า ในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

**2. ปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่** พบว่าประเด็นที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่ามีความยากที่สุด 2 อันดับแรก คือ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ โดยสรุปปัญหาได้ดังนี้

### 2.1 ปัญหาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 มุมมองของผู้ประเมินสรุปได้ดังนี้ 1) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินไม่เป็นปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ 2) แต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน แต่ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดียวกัน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้เฉพาะเจาะจงเหมือนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการที่จะมีความชัดเจนในตัวชี้วัดที่นำมาประเมินมากกว่า และ 3) ผู้ถูกประเมินบางส่วนไม่ยอมรับหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมิน

2.1.2 มุมมองของผู้รับการประเมินสรุปได้ดังนี้ 1) มองว่าหลักเกณฑ์และวิธีการไม่มีความชัดเจน 2) หน่วยงานไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ในการประเมินให้ชัดเจน และใช้ได้จริง 3) ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินบางครั้งมีความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน หรือไม่มีความเข้าใจอย่างแท้จริง เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินควรมีการดำเนินการเพื่อชี้แจงเกณฑ์การประเมินให้ละเอียด

2.1.3 มุมมองของฝ่ายบริหารงานบุคคล สรุปความเห็นได้ว่า หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ควรมีการทบทวน ปรับปรุง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติเนื่องจากใช้มาเป็นเวลานาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 2.2 ปัญหาแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 มุมมองของผู้ประเมิน สรุปได้ดังนี้ 1) รายละเอียดในแบบฟอร์ม ไม่ครบถ้วน ไม่ครอบคลุม ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ถูกประเมินตามงานที่รับผิดชอบจริง 2) ความไม่เข้าใจ ขั้นตอนและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบฟอร์มอย่างแท้จริง 3) ขาดความอิสระในการประเมิน เช่น ระบุตัวตน เพศ ตำแหน่ง สังกัด หน่วยงาน ทำให้ข้อมูลที่ให้ไปถูกจำกัดความคิดเห็น ทำให้ไม่ได้ความคิดเห็นที่แท้จริง

2.2.2 มุมมองของผู้รับการประเมิน สรุปได้ดังนี้ 1) ไม่ทราบขั้นตอนการประเมินครบในทุกขั้นตอน จะทราบเฉพาะขั้นตอนที่เป็นผู้กรอกข้อมูลผลการปฏิบัติงานของตนเอง 2) บางครั้งผู้ประเมินไม่กล้าที่จะสื่อสารกันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาที่แท้จริง 3) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

2.2.3 มุมมองของฝ่ายบริหารงานบุคคล สรุปความเห็นได้ว่า แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน ตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นแบบกว้าง ไม่ชัดเจน บุคลากรบางรายไม่มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างละเอียด และไม่ปฏิบัติตามขั้นตอน ซึ่งผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคลให้ความเห็นว่า ในอนาคตควรมีการปรับปรุงแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

**3. ความคาดหวังต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่** โดยพิจารณาความคาดหวังตามประเด็นปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่ามีปัญหามากที่สุด 2 อันดับแรก คือ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามลำดับ โดยสรุปความคาดหวังได้ดังนี้

### 3.1 ความคาดหวังต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1.1 มุมมองของผู้ประเมิน สรุปได้ดังนี้ 1) อยากให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะมีการใช้มานานมากแล้ว 2) อยากให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และดำเนินการด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม เทียบตรง 3) อยากให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกมิติ เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานระดับต้นขึ้นไป รวมไปถึงผู้รับบริการ

3.1.2 มุมมองของผู้รับการประเมิน สรุปได้ดังนี้ 1) อยากให้นำหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไปใช้กับทุกคนโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ ไม่มีอคติ และโปร่งใส ยุติธรรม ชัดเจนและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ประเมินตามความรู้สึกของผู้ประเมิน 2) อยากให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หรือประเมินตามลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย 3) มหาวิทยาลัยควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความชัดเจน

3.1.3 มุมมองของฝ่ายบริหารงานบุคคล สรุปความเห็นได้ว่า อยากให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในส่วนขององค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะ อยากให้มีการกำหนดรายละเอียดในการประเมินให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่ง และแต่ละบริบทของหน่วยงาน เพื่อลดการใช้ความรู้สึกหรือวิจารณ์ส่วนตัวของผู้ประเมิน

### 3.2 ความคาดหวังต่อแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการ

3.2.1 มุมมองของผู้ประเมินสรุปได้ดังนี้ 1) อยากให้ปรับปรุงแบบฟอร์มประเมินให้มีความละเอียดมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการประเมินที่เที่ยงตรง และชัดเจนยิ่งขึ้น ลดความขัดแย้ง 2) อยากให้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการแบบฟอร์มประเมินให้สามารถประเมินผ่านระบบออนไลน์ได้ รวมถึงส่งเอกสารหลักฐานผ่านระบบได้ เพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน รวมถึงสามารถตรวจสอบข้อมูลย้อนหลังได้ 3) อยากให้มหาวิทยาลัยจัดทำสื่อสำหรับผู้ประเมินในการกรอกแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2.2 มุมมองของผู้รับการประเมินสรุปได้ดังนี้ 1) อยากให้ปรับปรุงขั้นตอนการประเมินให้ไม่ยุ่งยากซับซ้อนต่อผู้รับประเมิน 2) อยากให้มีการปรับปรุงรายละเอียดในแบบฟอร์มประเมินให้ทันสมัย และมีความชัดเจน 3) อยากให้มหาวิทยาลัยแจ้งขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนการประเมินทุกครั้ง

3.2.3 มุมมองของฝ่ายบริหารงานบุคคล สรุปความเห็นได้ว่า อยากให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทั้งผู้รับการประเมินและผู้ประเมินเข้าไปใช้งานได้ในระบบเดียวกัน สามารถส่งและรับผลการประเมินผ่านระบบสารสนเทศ โดยเป็นระบบที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้การประเมินมีความถูกต้อง แม่นยำ

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย เรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ สามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายผลตามแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้ดังนี้

### 1. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

1.1 ความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน มีระดับความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาคำตอบในแบบสำรวจเรื่องระดับความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่สามารถตอบคำถามในด้านข้อมูลย้อนกลับ และด้านปัจจัยนำเข้าได้มากที่สุด โดย 2 ข้อแรกที่ตอบถูกมากที่สุด คือ ข้อที่ 14 มหาวิทยาลัยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเงินเดือน/ค่าจ้าง การให้รางวัลต่างๆ การพิจารณาการแต่งตั้ง การต่อสัญญาจ้าง และการให้ออกจากงาน และข้อที่ 6 มหาวิทยาลัยกำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องประเมิน 2 รอบต่อปีงบประมาณ โดยมีระยะเวลารอบละ 6 เดือน ตามลำดับ ส่วนข้อคำถามที่ผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่ตอบผิดมากที่สุด คือ คำถามข้อ 4 มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้ที่มีอำนาจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน คือ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้นสังกัดเท่านั้น รองลงมาคือคำถามข้อ 7 มหาวิทยาลัยให้แต่ละหน่วยงานกำหนดตัวชี้วัดของการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะของการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการขึ้นเองตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งคำถามทั้งสองข้ออยู่ในด้านปัจจัยนำเข้า

จากผลการศึกษาที่ได้จากการตอบแบบสำรวจนี้สามารถอนุมานได้ว่า ผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน มีความรู้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในด้านข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ และด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ส่วนใหญ่สามารถตอบคำถามได้ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน ทราบว่ามหาวิทยาลัยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเงินเดือน/ค่าจ้าง การให้รางวัลต่างๆ การพิจารณาการแต่งตั้ง การต่อสัญญาจ้าง และการให้ออกจากงาน สอดคล้องกับประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553 : 140) ที่กล่าวว่าพนักงานทุกคนจะทราบโดยทันทีเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลต่อการปรับค่าจ้างเงินเดือน การปรับค่าจ้างจะอิงกับผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานในระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณบดี วิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน ยังไม่มีความรู้ในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมดอย่างละเอียด ซึ่งคำถามที่ตอบถูกน้อยที่สุดคือด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างาน ในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน มีระดับความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับระดับความรู้ เมื่อพิจารณาคำตอบในแบบสำรวจเรื่องระดับความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่สามารถตอบคำถามในด้านกระบวนการ และด้านข้อมูล ย้อนกลับได้มากที่สุด โดย 2 ข้อแรกที่ตอบถูกมากที่สุด คือ ข้อที่ 12 ถ้าผู้รับการประเมินรับทราบผลการ ประเมินของตนเองจะช่วยให้สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้ และข้อที่ 13 ผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็น เครื่องมือสำคัญในการพิจารณาเงินเดือน/ค่าจ้าง การให้รางวัลต่างๆ ได้ถูกต้อง ตามลำดับ ส่วนข้อคำถามที่ ผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน ส่วนใหญ่ตอบผิดมากที่สุด คือ คำถามข้อ 3 ผู้ประเมินต้องเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินสังกัด เนื่องจากทราบ รายละเอียดการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินดีที่สุด รองลงมาคือคำถามข้อ 2 การประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน เป็นการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานตามที่หน่วยงานกำหนดขึ้น เช่นเดียวกันทุกตำแหน่ง ซึ่ง คำถามทั้งสองข้ออยู่ในด้านปัจจัยนำเข้าสอดคล้องกับการวัดระดับความรู้

จากผลการศึกษาที่ได้จากการตอบแบบสำรวจนี้สามารถอนุมานได้ว่า ผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี โดยเฉพาะด้านกระบวนการ ในส่วนของการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน และด้านข้อมูล ย้อนกลับ ได้แก่ การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ที่ส่วนใหญ่สามารถตอบคำถามได้ถูกต้อง ซึ่งผู้บริหาร หน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน เข้าใจว่าหากผู้รับการประเมินรับทราบผลการ ประเมินของตนเองจะช่วยให้สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้ สอดคล้องกับแนวความคิดในการแจ้งและหารือ ผลการปฏิบัติงานของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัชฌุกร (2555 : 193) ที่ได้กล่าวว่าการแจ้งและหารือผล การปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้รับการประเมินรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และช่วยให้พิจารณาปรับปรุงตนเอง ให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามผลการศึกษา ยังแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารหน่วยงานในระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่า หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะ วิทยาลัย หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก หัวหน้างานใน หน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน ยังไม่เข้าใจระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งหมดอย่างละเอียด ซึ่งคำถามที่ตอบถูกน้อยที่สุดคือด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงใหม่ จากการรวบรวมความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการ กองบริหารงานบุคคล และจากการตอบคำถามแบบสำรวจของผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน



และบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์และสรุปปัญหาของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ตามที่กลุ่มตัวอย่างได้ให้ความเห็นว่ามีปัญหามากที่สุด 2 อันดับแรก คือ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

**2.1 ปัญหาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ความไม่ชัดเจนของหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับบริบทการทำงานของบางหน่วยงาน และความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนต่อการประเมินการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของบุญตา แจ่มแจ้ง (2560 : ออนไลน์) ที่ได้ทำการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่พบว่า หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ในส่วนของการกำหนดดัชนีชี้วัดให้เป็นธรรมชาติ ซึ่งอาจมาจากความแตกต่างหลากหลายทางด้านประเภท ระดับตำแหน่ง สายงาน การกำหนดวิธีการขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรมชาติ อาจมีความยุ่งยากซับซ้อน และยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัมฤทธิ์ (2555 : 4) ที่ได้กล่าวสรุปว่า หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์การประเมินที่ใช้ในการพิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง หรือลักษณะงานเพราะบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆที่จะได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบหลายระดับแตกต่างกันไป ทั้งแต่ละบุคลากรก็มีลักษณะงานไม่เหมือนกัน การใช้แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีหัวข้อการประเมินให้เข้ากับระดับตำแหน่งและลักษณะงานจึงไม่เป็นที่ยอมรับ แม้จะมีคำอธิบายว่ามีหัวข้อประเมินที่ใช้ร่วมกันได้

**2.2 ปัญหาแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินยังไม่เข้าใจขั้นตอนและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานครบทุกขั้นตอนและวิธีการแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง และการที่ผู้ประเมินต้องระบุตัวตน ทำให้บางครั้งไม่กล้าให้ผลการประเมินที่เป็นจริง ผู้ประเมินไม่กล้าที่จะสื่อสารกันโดยตรงไปตรงมาเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาที่แท้จริง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สลิลา มารยาท (2560 : 153) ได้ทำการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ พบว่า ผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานการไฟฟ้านครหลวง ทำให้ไม่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บุญตา แจ่มแจ้ง (2560 : ออนไลน์) ที่พบว่า ผู้รับการประเมินขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพบว่าปัญหาด้านเครื่องมือในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน มีการกำหนดแบบฟอร์มในการประเมินมีขั้นตอนที่ยุ่งยาก ซับซ้อน โดยแบบประเมินไม่สามารถวัดผลการประเมินได้อย่างแท้จริง

**3. ความคาดหวังต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่** จากการรวบรวมความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล และจากการตอบคำถามแบบสำรวจของผู้บริหารหน่วยงาน หัวหน้างานในหน่วยงาน และบุคลากรสายสนับสนุน ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์และสรุปความคาดหวังตามประเด็นปัญหาที่กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่ามีความสำคัญมากที่สุด 2 อันดับแรกข้างต้น ดังนี้

**3.1 ความคาดหวังต่อหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** พบว่าบุคลากรมีความต้องการให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานควรเป็นไปด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ปราศจากความรู้สึกส่วนตัวและอคติของผู้ประเมิน รวมไปถึงอยากให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และอยากให้มีการชี้แจงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจอย่างแท้จริง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สลิลา มารยาท (2560 : 151-152) ที่พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมินซึ่งจะต้องมีการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจในระบบการประเมินถูกต้องตรงกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้รับการประเมินมีความเข้าใจและยอมรับผลการประเมินของตนเอง การสื่อสารให้พนักงานเกิดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องเตรียมข้อมูลและสื่อสารกับพนักงานตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการประเมิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และการยอมรับ

**3.2 ความคาดหวังต่อแบบฟอร์มและขั้นตอนในการประเมินผลการ** พบว่าบุคลากรมีความต้องการให้ปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรง และชัดเจน และให้มีความละเอียดของตัวชี้วัดในการประเมิน เพื่อลดการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน สอดคล้องกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2555 : 162) ที่ได้สรุปว่า ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาแบบประเมินอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน รวมถึงควรกำหนดนิยามของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบประเมิน กำหนดเกณฑ์การประเมินให้มีความชัดเจน ทั้งนี้บุคลากรยังอยากให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการแบบฟอร์มประเมินให้สามารถดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์ได้ และต้องการให้มีการแจ้งขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนการประเมินทุกครั้งอีกด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยในครั้งนี้

- 1.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ที่ใช้
- 1.2 การศึกษาครั้งต่อไปอาจใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามการรับรู้และความเชื่อมั่นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนโดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ทุกตำแหน่งทุกระดับ

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยควรมีวิธีการเพื่อสื่อสาร หรือชี้แจงข้อมูลเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้สามารถเข้าถึงบุคลากรทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงกัน ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยอาจพิจารณาปรับปรุง ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน และมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

### 3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผลการศึกษาทำให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจ ปัญหาและความคาดหวัง ที่บุคลากรสายสนับสนุน มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุง กระบวนการ ขั้นตอน ข้อบกพร่อง เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นไป

## เอกสารอ้างอิง

- กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. (2562). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และการเลื่อนเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2565. แหล่งที่มา: <https://www.dhrm.cmru.ac.th/web58/>.
- จิระประภา อัครบวร. (2561). *การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ : เครื่องมือพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โชติชวัล พูกิจกาญจน์. (2559). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เดชวิทย์ นิลวรรณ. (2555). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. เชียงใหม่: ไอรดาออปปีเตค.
- ทัศนกร อินทจักร์. (2564). *พฤติกรรมการใช้สมุนไพรรของประชาชนในอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน (รายงานผลการวิจัย)*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

- บุญตา แจ่มแจ้ง. (2560). การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการในสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2566. แหล่งที่มา: <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/>
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553). การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- มานพ ชูนิล. (2561). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- สลิลา มารยาท (2560). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ กรณีศึกษาการไฟฟ้านครหลวงที่ทำการเขตวัดเลียบ. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจและกิจการสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพมหานคร: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สุมิตร สุวรรณ. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ. นครปฐม: เพชรเกษมพรินติ้ง.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2555). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (พิมพ์ครั้งที่ 19). กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).