

**แนวทางการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร
สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง
STAFF PERFORMANCE APPRAISAL IMPROVEMENT APPROACH OF
MEKONG INSTITUTE**

ลลนา กิมสันติสุข¹
วินิต ชินสุวรรณ²

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง โดยใช้แบบสอบถามสำรวจข้อมูลและข้อคิดเห็นจากบุคลากรทุกคนภายในสถาบัน ถึงประเด็นปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติของบุคลากรในปัจจุบัน และข้อคิดเห็นต่อการปรับปรุงรูปแบบการประเมินในอนาคต จาก ผลการศึกษา พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความไม่มั่นใจต่อมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรภายในสถาบัน ผู้ศึกษาจึง ได้เสนอแนวทางให้มีการปรับปรุงรูปแบบการประเมินโดยการกำหนดเกณฑ์การประเมินให้ชัดเจน มีความเข้าใจง่าย ให้เป็นมาตรฐาน เดียวกันทั้งสถาบัน เพื่อให้ผลการประเมินนั้นมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ และได้เสนอรูปแบบการประเมินแบบใหม่เพื่อเป็น ทางเลือกเพื่อปรับใช้ในอนาคตรวมถึงการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินที่จะนำมาใช้ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ และส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในสถาบันมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง

Abstract

This study aims to analyze the staff performance appraisal improvement approach of Mekong Institute. A questionnaire was used to collect and gather data on the problems in the current MI staff performance appraisal platform. The questionnaire also collected comments and suggestions that could be used to adjust the MI staff performance appraisal in the future. The collected data was then analyzed, showing that majority of the staff were uncertain on the quality of their current performance appraisal. It also revealed that most of the staff agreed that there was a need for more specific topics to be considered in the evaluation. Moreover, the results of the study revealed the approach that needed to be adjusted the performance appraisal form to enable it to cover all of the important points in making the form. By using the right approach, a more reliable and acceptable form with better quality could be provided to the staff. As a result, Human Resource Management in Mekong Institute can improve its efficiency.

Keywords: Staff Performance Appraisal, Mekong Institute

¹ นักศึกษาปริญญาโท วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
472/1 ถ.ศรีปัญญา ต.หนองกุง อ.น้ำพอง จ.ขอนแก่น 40140 โทรศัพท์ 0990265059 E-mail: lalakim512@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทนำ

สถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงประกอบไปด้วยบุคลากรชาวไทยและชาวต่างชาติทำงานร่วมกันภายในสถาบันโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละปีนั้นจะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทุกๆหกเดือน คือช่วงกลางปีและสิ้นปีเพื่อเป็นการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่อย่างไร[1] ซึ่งผลการประเมินจะมีผลต่อการพิจารณาในหลายๆด้าน อาทิ เช่น การขึ้นเงินเดือน การปรับเลื่อนตำแหน่ง การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ ฯลฯ รูปแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละบุคคลในสถาบันนั้นเป็นการประเมินโดยวัดจากความสำเร็จของตัวผลงานเป็นหลัก ไม่ได้รวมถึงการปฏิบัติในด้านอื่นๆ เช่น ความประพฤติหรือพฤติกรรมการทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติภายในสถาบันฯ ดังนั้นจึงเห็นได้ว่ารูปแบบการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอาจจะยังไม่ครอบคลุมสิ่งที่ควรต้องประเมินทั้งหมด เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อสถาบันให้ได้มากที่สุด จึงควรศึกษาข้อบกพร่องของรูปแบบการประเมินที่ใช้ในปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการประเมินที่จะนำมาใช้ในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงในปัจจุบัน
2. เพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง

วิธีดำเนินการการศึกษา

1. การศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงในปัจจุบัน

1.1 หน่วยวิเคราะห์ในการศึกษา

หน่วยวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ แบบฟอร์มการประเมินและขั้นตอนการประเมินที่ใช้กับพนักงานภายในสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขง ณ ปัจจุบัน

1.2 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่เป็นคำถามทั้งปลายปิดและปลายเปิด โดยสำรวจจากบุคลากรภายในสถาบันจำนวน 59 คน ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงปัจจุบันเป็นอย่างไร

ประเด็นที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจลุ่มน้ำโขงในอนาคต

1.2.2 การศึกษาเอกสาร ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ซึ่งเป็นแนวคิดและหลักการเกี่ยวกับพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีผู้ศึกษาและรวบรวมไว้ในลักษณะเอกสารตำราทางวิชาการ งานวิจัย บทความบนเว็บไซต์ต่างๆ รวมถึงเอกสารข้อมูลต่างๆของสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนา

เศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัยให้มีความลึกซึ้งยิ่งขึ้นได้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในช่วงระหว่างเดือนมีนาคม ถึง เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2559

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้นำความคิดเห็นของแต่ละคนมาเปรียบเทียบวิเคราะห์หาความแตกต่างและความสัมพันธ์กัน จากนั้นนำข้อมูลมาจัดเรียงใหม่เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุปโดยแสดงผลการวิเคราะห์ โดยแปลผลจากคะแนนค่าเฉลี่ย ดังนี้

- (1) ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- (2) ความคิดเห็นปัญหาของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันในปัจจุบัน
- (3) ความคิดเห็นต่อการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในอนาคต

2. การกำหนดแนวทางการทางการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร

จากการสังเคราะห์ผลการศึกษารายชื่อข้อมูลที่ได้ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 นำมาเสนอเป็นแนวทางการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรภายในสถาบันความร่วมมือเพื่อเศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขง

ผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้านี้ โดยการสำรวจความคิดเห็นและการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิร่วมด้วย โดยผู้ให้ข้อมูลคือ บุคลากรภายในสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขง รวมทั้งสิ้น 59 คน ผู้ให้ข้อมูลเหล่านี้ถือเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการให้ข้อมูลได้ตรงกับความเป็นจริงในการศึกษา เนื่องจากเป็นผู้ที่ให้การประเมินแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเป็นผู้ที่ถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นความจริงและมีความน่าเชื่อถือ โดยผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวัดระดับความพึงพอใจ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

ด้านความพึงพอใจต่อรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

(1) จากผลการศึกษาข้อมูลที่ได้จากบุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระดับมากต่อภาพรวมของรูปแบบการประเมินที่ใช้ในปัจจุบัน

(2) ความคิดเห็นต่อปัญหาของรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันในปัจจุบัน

จากผลการศึกษาเมื่อระบุถึงประเด็นปัญหาทางการประเมินพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่รู้สึกถึงความไม่มั่นใจต่อรูปแบบการประเมินในปัจจุบัน มีความไม่แน่ใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้การประเมิน มีความไม่มั่นใจในมาตรฐานของระบบการประเมินและขาดความเข้าใจในรูปแบบการประเมินในปัจจุบันที่ชัดเจน โดยที่บุคลากรบางส่วนยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ควรมีรูปแบบการประเมินที่เป็นมาตรฐานของการประเมินที่ชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อยเกินไป พนักงานเกิดความสับสนกับรูปแบบฟอร์มการประเมิน ควรมีการปรับช่วงคะแนนการประเมิน เกณฑ์ในการให้คะแนนของการประเมินของผู้ให้คะแนนแต่ละคนไม่เป็นไปในมาตรฐานเดียวกันเช่น การมีอคติ มีการให้คะแนนแบบกลางๆหรือผ่อนปรนเกินไป

(3) ความคิดเห็นต่อการปรับปรุงและพัฒนา รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในอนาคต

จากผลการศึกษาข้อมูลที่ได้จากบุคลากรภายในสถาบันเห็นด้วยกับการกำหนดข้อพิจารณามาใช้ประกอบการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับหัวข้อ คุณภาพของงานที่ทำได้ รองลงมาคือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรับผิดชอบ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะคิดทำงานและเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการเรียนรู้ การรับมอบงาน การตรงต่อเวลา และการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ตามลำดับและจากข้อคำถามปลายเปิดบุคลากรมีข้อเสนอแนะนอกจากการปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินแล้วควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินให้แก่บุคลากร บุคลากรบางส่วนมีความต้องการที่จะให้มีการนำเอาการประเมินแบบใหม่เข้ามาใช้ เช่น การประเมินแบบผสมผสาน การประเมินแบบ 360 องศา

จากความคิดเห็นเหล่านี้จึงได้นำมาเสนอเป็นแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการประเมิน (1) เสนอให้มีการกำหนดหัวข้อในการประเมินให้ชัดเจน เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การกำหนดหัวข้อพิจารณาอาจประกอบด้วย การให้ค่าถ่วงน้ำหนักโดยคำนึงถึงความสำคัญในงานที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล โดยหัวข้อเหล่านี้เป็นข้อพิจารณาพื้นฐานกับบุคลากรทุกคน (2) เสนอรูปแบบการประเมินแบบใหม่เพื่อนำไปใช้ในอนาคต แนวทางเพื่อนำไปปฏิบัติทั้งสองแบบต้องได้รับการเผยแพร่ให้บุคลากรได้เกิดความรู้ความเข้าใจก่อนการนำไปใช้

สรุป

จากผลการศึกษา สามารถทำให้เข้าใจถึงปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานของในสถาบันได้ว่า ยังมีความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับมาตรฐานการประเมินทำให้บุคลากรส่วนใหญ่มีความไม่แน่ใจต่อความน่าเชื่อถือในการประเมินโดยมีความคิดเห็นจากบุคลากรอยากให้มีการปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมิน เพื่อให้มีความเข้าใจง่ายและเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจน บุคลากรภายในสถาบันมีความเห็นด้วยในการที่จะนำหัวข้อพิจารณามาใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในอนาคต ในขณะที่บุคลากรบางส่วนเสนออยากให้มีการนำการประเมินแบบอื่นเข้ามาใช้ ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอแนวทางในการปรับปรุงการประเมินประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีสาระสำคัญ ได้แก่ แนวทางการปรับแก้เพิ่มเติมเนื้อหาให้ชัดเจนในแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมิน เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งสถาบันทำให้ผลการประเมินนั้นมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ รวมถึงการเสนอรูปแบบการประเมินแบบใหม่เพื่อนำมาใช้ในสถาบัน รวมไปถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจให้พนักงานและจัดทำเอกสารคู่มือการประเมินให้กับพนักงานได้ศึกษาอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

การปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการดำเนินการประเมินบุคลากร ทางสถาบันจึงควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับบุคลากรในการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำผลการประเมินไปใช้และเกิดประโยชน์สูงสุด

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัดในการประเมินซึ่งถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการประเมินผลงานของบุคลากรเพื่อเป็นการสร้างมาตรฐานให้กับการประเมินอีกทางหนึ่งด้วย
2. ควรมีการทำวิจัยที่เกี่ยวกับการนำรูปแบบการประเมินแบบใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้ได้รับความกรุณาจากท่านอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาอิสระที่ให้คำแนะนำในการจัดทำรายงานการศึกษานี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาจึงขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ได้ให้คำแนะนำ

การแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้ศึกษาขอขอบคุณบุคลากรภายในสถาบันความร่วมมือเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจกลุ่มน้ำโขงที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบคุณ ครอบครัว ญาติ เพื่อน พี่ น้อง ตลอดจนผู้ที่คอยสนับสนุนให้กำลังใจและผู้ที่อยู่เบื้องหลังทุกท่านที่ทำให้การศึกษานี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- [1] อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร. (2551). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).