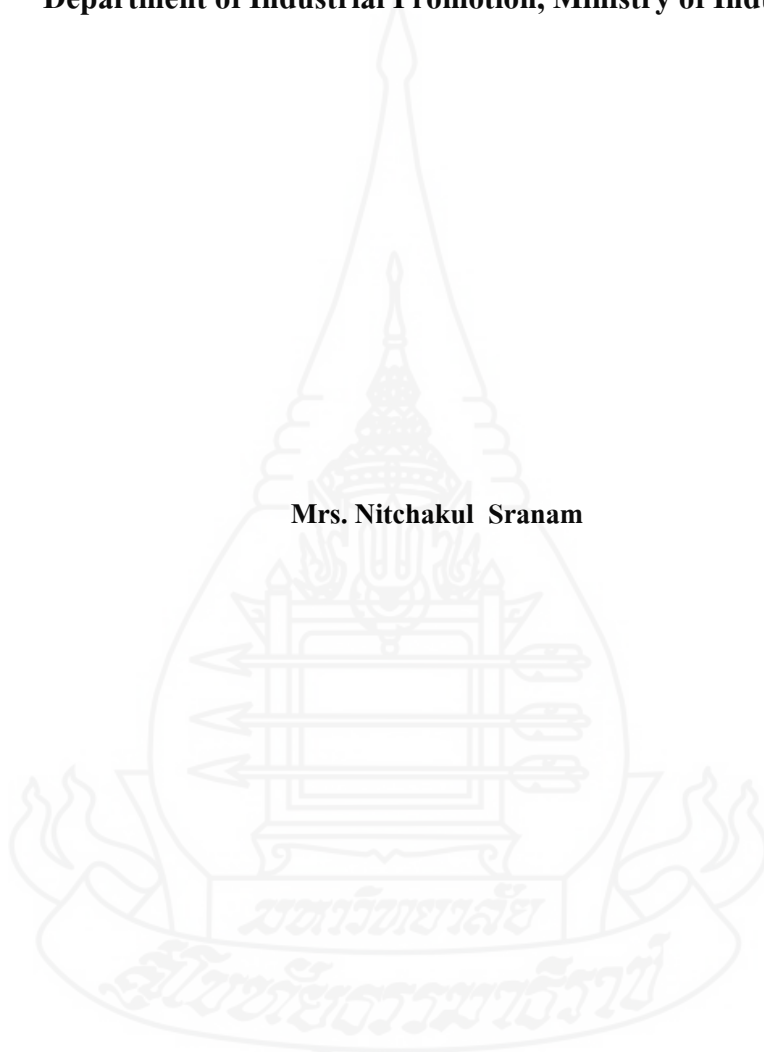




**Personnel's Opinions on Performance Appraisal System of the  
Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry**

**Mrs. Nitchakul Sranam**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2012

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ชื่อและนามสกุล      นางณิชกุล สระน้ำ  
แขนงวิชา      บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ปกาวดี มนตรีวัต

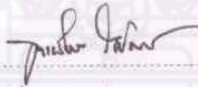
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปกาวดี มนตรีวัต)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. จাঁเนียร ราชแพทยาคม)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว่ำอิสระ **ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ**  
**กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม**

**ผู้ศึกษา** นางฉิษกุล สระน้ำ **รหัสนักศึกษา** 2543000208 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต **ปีการศึกษา** 2555

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา(1) ความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงาน ส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง อุตสาหกรรม (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามพื้นที่ ปฏิบัติงาน (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรในหน่วยงานส่วนกลาง ในการปรับปรุงระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

กลุ่มตัวอย่าง 174 คน คำนวณจากประชากร 308 คน ประกอบด้วยข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางปฏิบัติงานที่สำนักงาน ถ.พระรามที่ 6 เขตราชเทวี จำนวน 94 คน และปฏิบัติงานที่ สำนักงาน แขวงกล้วยน้ำไท เขตคลองเตย จำนวน 80 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น สุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานในภาพรวมในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ด้านวิธีการประเมิน (2) เมื่อ เปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานที่สำนักงานกล้วยน้ำไท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากที่สำนักงาน ถ.พระรามที่ 6 โดยความคิดเห็นของ บุคลากรที่สำนักงานกล้วยน้ำไทมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าที่สำนักงาน ถ.พระราม 6 ทั้งในภาพรวมและใน ด้านวิธีการประเมิน เครื่องมือการประเมิน และผลการประเมิน (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดได้แก่ ผลการประเมินยังไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่าง จริงจัง ข้อเสนอแนะที่สำคัญ ได้แก่ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมควรจะนำผลการประเมินไปใช้ในการ วางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านเทคนิค ทักษะในการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ** ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคลากร กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม



**Independent Study title:** Personnel's Opinions on Performance Appraisal System of the Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry

**Author:** Mrs. Nitchakul Sranam; **ID:** 2543000208; **Degree:** Master of Public Administration; **Independent Study advisor:** Papavadee Montriwat, Associate Professor; **Academic year:** 2012

### **Abstract**

This study aimed to (1) study opinions of personnel in central office of the Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry on performance appraisal system employed in the agencies (2) compare the opinions of personnel in central office of the Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry on performance appraisal system employed in the office, by areas of operation (3) study problems and suggestions of personnel to improve the performance system of the Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry

Samples of 174 personnel derived from population of 308, consisted of 94 personnel working at operation office on Rama 6<sup>th</sup> Road, and 80 personnel working at operation office at Kluay Nam Thai Sub-District, Klongtoei District. Instrument used was questionnaire. Accidental sampling method was applied. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The results showed that: (1) personnel's opinions on the appraisal system of the Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry, were at high level, with the highest mean on appraisal method (2) when compared the opinions, it was found that personnel working at operation office at Kluay Nam Thai Sub-District, Klongtoei District, were different from opinions of personnel working at office on Rama 6<sup>th</sup> Road: opinions of those at Kluay Nam Thai Sub-District office had higher mean than opinions of those working at office on Rama 6<sup>th</sup> Road in all aspects which were appraisal method, appraisal tools, and appraisal result (3) personnel's opinions on problems were at high level, the highest mean was on lack of use of appraisal result to develop and improve the operation seriously, major suggestions were the Department should use the result obtained from the appraisal in personnel development planning in aspects such as personality, and technical skills development.

**Keywords:** Appraisal System, Personnel Performance, Department of Industrial Promotion, Ministry of Industry

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ปภาวดี มนต์รีวัต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่สละเวลาในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบ ข้อบกพร่องต่างๆ ทั้งด้านเนื้อหาและสถิติ อันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน คือ คุณศรราวณีย์ ศรีเนาวรัตน์ คุณพรศักดิ์ มนต์ศิริเพ็ญ และคุณอังสนา โสมาภา ที่ให้คำแนะนำ ตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย และขอขอบคุณข้าราชการกรมวิทยาศาสตร์บริการ ที่ให้ความร่วมมือในการช่วยทดสอบ แบบสอบถาม รวมทั้งข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ที่สละเวลาในการ ตอบแบบสอบถาม ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ท้ายสุดนี้ขอกราบขอบพระคุณ มารดา คนในครอบครัว พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ของ ผู้วิจัยทุกท่าน ที่คอยช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ทำวิจัย ในระหว่างที่ศึกษาจนสำเร็จการศึกษา คุณค่าหรือประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณ มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ฉิชกุล สระน้ำ

เมษายน 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	3
ข้อจำกัดในการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	6
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	6
การประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ก.พ. ....	29
การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ..	36
ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม .....	39
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	49
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	49
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	54

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง .....	56
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม .....	58
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นด้านปัญหาในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลาง กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง อุตสาหกรรม .....	62
ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตาม สถานที่ปฏิบัติงาน .....	64
ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ .....	71
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	81
สรุปการวิจัย .....	81
อภิปรายผล .....	86
ข้อเสนอแนะ .....	91
บรรณานุกรม .....	94
ภาคผนวก .....	98
ก แบบสอบถาม .....	99
ข ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม .....	105
ค ขอความร่วมมือข้าราชการตอบแบบสอบถาม .....	112
ง รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	114
ประวัติผู้ศึกษา .....	116

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละระดับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.....	37
ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง อุตสาหกรรม จำแนกตามหน่วยงาน .....	50
ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามหน่วยงาน .....	51
ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามเพศ.....	56
ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามวุฒิการศึกษา .....	56
ตารางที่ 4.3 จำนวนร้อยละของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริม อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน .....	57
ตารางที่ 4.4 จำนวนร้อยละของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน ....	57
ตารางที่ 4.5 แสดงภาพรวมระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรม ส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน (N = 174) .....	58
ตารางที่ 4.6 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริม อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมิน (N = 174) .....	50
ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริม อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานด้านเครื่องมือการประเมิน (N = 174) .....	60

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลการประเมิน (N = 174) .....	61
ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (N = 174) .....	62
ตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็นด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม (N = 174) (ต่อ).....	63
ตารางที่ 4.11 แสดงภาพรวมการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย.....	64
ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านวิธีการประเมิน.....	65
ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านเครื่องมือการประเมิน .....	67
ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านผลการประเมิน .....	69
ตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี และที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย .....	71

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี .....	71
ตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี .....	71
ตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี .....	72
ตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี .....	73
ตารางที่ 4.19 ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี .....	74
ตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี .....	75
ตารางที่ 4.21 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย .....	76
ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย .....	77

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.23	ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ กล้ายน้ำไท เขตคลองเตย .....	78
ตารางที่ 4.24	ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ กล้ายน้ำไท เขตคลองเตย .....	79
ตารางที่ 4.25	ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ กล้ายน้ำไท เขตคลองเตย .....	80





## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเป็นการภายใน.....	43
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างหน่วยงานส่วนกลาง กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (พื้นที่ที่ศึกษา).....	44



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบมาตรฐานแบบเดียวกัน และเป็นกิจกรรมหนึ่งของระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมและเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งเป็นการพัฒนาตนเองในระยะยาวเพื่อให้เติบโตในเส้นทางสายอาชีพ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นด้วย

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือ เอสเอ็มอี วิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรมสาขาต่างๆ ให้มีขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศด้วยนวัตกรรม องค์กรความรู้ ภูมิปัญญา และธรรมาภิบาล เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตให้ยั่งยืน สามารถแข่งขันได้ในตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ โดยเป็นแกนกลางในการส่งเสริมและพัฒนา เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรม การบ่มเพาะธุรกิจ การเชื่อมโยงธุรกิจ การวิเคราะห์ทดสอบวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ด้านกายภาพและเคมี การพัฒนาระบบการผลิต การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ การจัดแสดงนิทรรศการ และจัดร้านแสดงสินค้าให้เข้าสู่ช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเปิดตามแนวทางของ ก.พ. (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน) มาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมทั้งหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานส่วนภูมิภาค เพื่อใช้พิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน ของบุคลากรในหน่วยงานให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส สอดคล้องกับหลักคุณธรรม และเป็นเครื่องมือช่วยผู้บังคับบัญชาใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจ ในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนของข้าราชการให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

รวมทั้งมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ได้บังคับบัญชารับทราบทุกครั้งที่มีการประเมิน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดนี้ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญตั้งแต่ปีพ.ศ. 2553 จนถึงปัจจุบัน โดยใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบฟอร์มเดียวกันสำหรับใช้ประเมินข้าราชการทุกระดับ

ทั้งนี้ผู้วิจัยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ปฏิบัติงาน หน่วยงานส่วนกลาง ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน โดยผลการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกคน ผู้ประเมินจะต้องแจ้งผลการประเมินให้กับผู้ถูกประเมินรับทราบ และลงชื่อรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษรด้วย ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และ ปัจจุบันพบว่าผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมนั้น ยังมีบุคลากรบางส่วนที่ยังไม่เข้าใจในวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งบุคลากรในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีตำแหน่งที่หลากหลายแต่ใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดียวกันทุกตำแหน่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อทราบถึงความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในด้านวิธีการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผลการประเมิน และปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติงาน

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาระบบและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

#### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมเกี่ยวกับวิธีการประเมิน เครื่องมือการประเมิน และผลการประเมินการปฏิบัติงานตามแนวคิดและหลักการการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิด

#### 4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 308 คน (อ้างอิงรายงานประจำปี 2555 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 174 คน (ที่ความคลาดเคลื่อน 0.05 โดยคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane)

#### 4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยทำการศึกษาที่หน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรมซึ่งมี 2 ที่ คือ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กรุงเทพฯ และ แขวงกล้วยน้ำไท เขตคลองเตย กรุงเทพฯ

#### 4.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1-31 มีนาคม 2556

### 5. ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรจำนวน 308 คน เป็นการศึกษาวิจัยจากประชากรในหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2556 เท่านั้น โดยศึกษาเฉพาะความคิดเห็นของข้าราชการ ผู้วิจัยมิได้รวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนภูมิภาคมาศึกษา เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านระยะทางในการเดินทางเก็บข้อมูล

### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 กระทรวง หมายถึง กระทรวงอุตสาหกรรม

6.2 กรม หมายถึง กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

6.3 สำนัก หมายถึง กอง หรือ หน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นและมีฐานะเทียบเท่ากับกอง ในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

6.4 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

6.5 หน่วยงานส่วนกลาง หมายถึง สำนักในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานครซึ่งมี 2 ที่ คือ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี และแขวงกล้วยน้ำไท เขตคลองเตย

6.6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินค่าของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ในที่นี้หมายถึงกระบวนการประเมินค่าในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

6.7 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่เป็นทางการที่ใช้ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารและ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในที่นี้หมายถึง วิธีการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และผลการประเมินการปฏิบัติงาน

**6.8 วิธีการประเมิน** หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในที่นี้หมายถึง ระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงานของบุคลากร

**6.9 เครื่องมือการประเมิน** หมายถึง เครื่องมือที่ใช้เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง ชอบธรรม มีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงธรรม ในที่นี้หมายถึง ความถูกต้อง ชัดเจนของแบบฟอร์ม แบบฟอร์มมีความครอบคลุม มีความสามารถในการวัดผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้วัดมีความเหมาะสม

**6.10 ผลการประเมิน** หมายถึง ผลสรุปหรือข้อสรุปที่ได้หลังจากที่ได้ดำเนินการประเมินผล ในที่นี้หมายถึง ผลการประเมิน แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ได้เป็นอย่างดี และเป็นไปตามผลงานที่ได้ปฏิบัติจริง มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

7.2 เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ดำเนินไปอย่างมีระบบ

7.3 เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิดและหลักการจากตำรา หนังสือ เอกสาร บทความทางวิชาการ ระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดประเด็นในการนำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ก.พ.
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
4. ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

##### 1.1 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

**1.1.1 Douglas McGregor** (อ้างถึงในเริงส์คัลด์ ปานเจริญ 2535 : 18) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหาร แล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลชัดเจนที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความพยายามของเขามุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่าต้องทำอะไรและจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน”

**1.1.2 สมาน รังสิโยภฤกษ์** (2541 : 87) ให้ความเห็นว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกถึงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้อยู่ในบังคับบัญชาในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการประเมินค่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและ



วินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ เช่น การแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่ง การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี”

**1.1.3 สมชาย หิรัญกิตติ** (2542 : 202) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวางมาตรฐานการทำงานและทำให้พนักงานมีผลงานเป็นไปตามมาตรฐานเมื่อได้ผลแล้วแจ้งกลับพนักงาน”

**1.1.4 ญัฐพันธ์ เขจรันันท์** (2545 : 194) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป”

**1.1.5 ชูชัย สมितिไกร** (2547 : 303) ได้ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาว่าบุคคลใด ทำงานได้ดีเพียงใด ควรประเมินผลปีละ 1-2 ครั้ง และนำข้อมูลไปพิจารณาความดีความชอบ”

**1.1.6 วิเชียร วิทยอุดม** (2549 : 126) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการของการตัดสินใจและสื่อสารกับพนักงานว่า พวกเขามีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการดำเนินงานอย่างไร เมื่อพวกเขามีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เพียงแค่ว่าจะทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าพวกเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน แต่ยังส่งผลถึงระดับความพยายามของพวกเขาในการปฏิบัติงานในอนาคต และถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนที่ดี และมีความเหมาะสมต่อขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในงานแล้ว ก็จะทำให้พวกเขามีความมานะอดสาหะในการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความชัดเจนในแผนการต่างๆสำหรับการประเมิน และทำการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจในการประเมินผลในการปฏิบัติงานของพวกเขาได้เป็นอย่างดีเสียก่อนที่จะทำการประเมินผลลัพท์ออกมา”

**1.1.7 วิชัย โอสวรรณจินดา** (2551 : 98) ได้ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้”

**1.1.8 บรรพต วิรุณราช** (2552 : 75) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์กรกำหนดเกณฑ์ที่พนักงานจะต้องทำ โดยอธิบายให้ละเอียดว่า ทำเท่าใดได้เกณฑ์ใด จากนั้นผู้เกี่ยวข้องจะทำการให้คะแนนเป็นตัวเลขโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เดิม



เมื่อได้ตัวเลขแล้วนำตัวเลขนั้นมาคู่ว่าอธิบายว่าอย่างไร เช่น 5 คะแนน หมายถึงดีมาก การแปลตัวเลขมาเป็นความหมายดังกล่าว เรียกว่า การประเมิน”

**1.1.9 สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์** (2554 : 4) ให้ความหมายว่า “ระบบที่เป็นทางการที่ใช้ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรหลายประการ เช่น การเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การจ่ายค่าตอบแทน การมอบหมายงาน และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร”

สรุป จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่านสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เป็นระบบที่เป็นทางการที่ใช้ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร นั่นคือวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในด้านต่างๆ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ดังนี้

**1.2.1 สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์** (2541 : 87) ได้ให้ความเห็นว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับ

- 1) แต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- 2) เลื่อนตำแหน่ง
- 3) ปรับปรุงสมรรถภาพของการทำงานให้ดีขึ้น
- 4) การจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
- 5) การพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- 6) การให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไข

ตนเองให้ดีขึ้นได้ให้พ้นจากหน้าที่การงาน

**1.2.2 อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจจกฺข** (2542 : 13) ให้ความเห็นว่า การประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้น เงินเดือนประจำแก่พนักงานให้เป็นที่ไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2) เป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น ลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3) เพื่อพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี และข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดคน โยบายหรือผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน จะได้พยายามปรับปรุง เพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและ พนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความ พยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการ ประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน ระหว่างพนักงานกับ ผู้บังคับบัญชา

5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผล การปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดย เปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

**1.2.3 ญัตถุพันธ์ เขจรันนทน์** (2545 : 199) ให้ความเห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของ การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายที่จะพิจารณาผลการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบัน และ/หรือคาดการณ์ศักยภาพในการพัฒนาตนเองของแต่ละ บุคคล เพื่อที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตเป็นหลัก ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้งสองนี้มีความ แตกต่างกันอยู่ในระดับหนึ่ง โดยจะส่งผลกระทบต่อรูปแบบการประเมินผล ตลอดจนการตีความใน พฤติกรรมและผลลัพธ์ของการแสดงออกที่แตกต่างกัน เช่น บุคลากรที่สามารถปฏิบัติการได้อย่าง คล่องแคล่วในงานอย่างหนึ่ง อาจขาดความเหมาะสมในการทำงานอีกอย่างหนึ่งได้

**1.2.4 วิเชียร วิทญูตม** (2549 : 126-127) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผล การปฏิบัติงานที่สำคัญมีอยู่ 2 ประการ คือ

1) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา เป็นต้นว่าจะต้องมีการกำหนดและ ปฏิบัติการอย่างไร เพื่อจะก่อให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานในการที่ต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่ สูงขึ้น โดยการหาจุดอ่อนของพนักงานและทำการประเมินผล พร้อมกับมีการจัดฝึกอบรมและ

พัฒนาให้กับพนักงาน จึงช่วยทำให้พนักงานมีแรงกระตุ้นในการกำหนดเป้าหมาย มีความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขา

2) เพื่อการประเมินผลและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เช่น การตัดสินใจว่าจะให้ใครเป็นผู้ได้รับการเลื่อนขั้นและมีการกำหนดอัตราผลตอบแทนในระดับนั้น ได้อย่างไร หรือมีการกำหนดรูปแบบการทำงานให้กับพนักงานและมีการจัดแบ่งหน้าที่กันอย่างไร

**1.2.5 วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551 : 99)** ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้บุคคลในองค์กรมีความตื่นตัว และปรับปรุงคนให้เหมาะกับงานอยู่เสมอ และมีวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญ คือ

- 1) เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงาน
- 2) เพื่อทราบจุดเด่น จุดด้อยของพนักงาน
- 3) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- 4) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้น หรือปรับ

เงินเดือน

- 5) เพื่อใช้ในการจัดฝึกอบรม เพิ่มคุณภาพของพนักงาน
- 6) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ โอนย้าย เลิกจ้าง การรับคนเข้าทำงาน
- 7) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

**1.2.6 สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554 : 8)** ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า องค์กรต่างๆทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

1) นำผลการประเมินไปใช้ในการบริหาร และ/การพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การเพิ่มทักษะในการทำงาน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล และการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ

2) นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทน และการเลิกจ้างงาน

3) นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพของบุคลากร ผลของการประเมินจะทำให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการทบทวนการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่างๆ ได้

สรุป จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่านที่กล่าวเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์

เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน รวมทั้งเป็นแนวทางในการปรับปรุงหน้าที่ของบุคลากร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย ตลอดจนการให้พ้นจากงาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพของบุคลากร โดยผลของการประเมินจะทำให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการทบทวนการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่างๆได้

### 1.3 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรนำไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

**1.3.1 สำนักงาน ก.พ. (2530 : 2-3)** กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการในการบริหารงานบุคคลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ประกอบการดำเนินการทางการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆได้หลายประการ คือ

1) การเลื่อนขึ้นเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะบ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติคนหนึ่งๆมีผลงานที่ปฏิบัติได้อยู่ในระดับใด มีผลงานที่พอใจหรือดีเด่นหรือมีผลงานด้อยอย่างไรเพื่อพิจารณาค่าตอบแทนผลงานที่ได้ปฏิบัติมา โดยเลื่อนขึ้นเงินเดือน 1 ขั้น หรือมากกว่า หรือยังไม่สมควรเลื่อนขึ้นเงินเดือน

2) การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถและศักยภาพเหมาะสมกับงานในตำแหน่งอื่นๆ อย่างไร สมควรที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง หรือดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร

3) การย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง ผลการประเมินจะชี้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะทำงานอื่นใดได้อีกหรือไม่ หรือถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันก็อาจย้ายสับเปลี่ยนไปดำรงตำแหน่งอื่นต่อไป หรือควรจะได้รับการพัฒนาหรือแก้ไขในเรื่องใด

4) การพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพส่วนบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลว่าสมควรจะพัฒนาเพิ่มเติม หรือส่งเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น

5) การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของหน่วยงานเป็นส่วนรวมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ว่ายัง

มีจุดโหว่อยู่ที่ใดบ้างจะได้แก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งประโยชน์ในส่วนนี้นับเป็นประโยชน์ที่สำคัญมาก

6) ประโยชน์อื่นๆ ที่จะได้จากผลการประเมินการปฏิบัติงานก็คือ ช่วยให้เราทราบว่าบุคคลใดทำงานได้ดีมากเป็นพิเศษ ซึ่งอาจจะมีพิจารณาให้รางวัลและจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ นอกเหนือไปจากการขึ้นเงินเดือนประจำปี เช่น ให้รางวัลในรูปแบบอื่นๆ เช่น ผลงานดีเด่น ประกาศนียบัตร โล่เกียรติยศ หรือเงินเพิ่มพิเศษที่ส่วนราชการจัดขึ้น

**1.3.2 อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉุกร (2542 : 14)** กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2) ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วย

3) ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรด้วย

4) ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

5) ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6) เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนเองจะได้รับความยุติธรรม

7) ส่งเสริมความเข้าใจและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8) ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

**1.3.3 ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์** (อ้างถึงในสมเกียรติ พ่วงรอด 2544 : 182) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) เพื่อเป็นการพิจารณาความดีความชอบให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม มีระบบและมีระเบียบวิธีการในการพิจารณา

2) เพื่อให้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม

3) เพื่อใช้ในการพิจารณาถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน

4) เพื่อใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบตามความจำเป็นและความต้องการของหน่วยงาน

5) เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน หรือย้ายให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตน

6) เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาและการคัดเลือกบุคคลให้เหมาะสม เพื่อให้ได้บุคคลตามที่หน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7) เพื่อประโยชน์ในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ

**1.3.4 สุดา สุวรรณภิมย์** (2549 : 184-185) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรทางการเงิน ได้แก่ ค่าตอบแทน

2) เพื่อเป็นประโยชน์ในการประกอบการพิจารณาความสามารถต่อการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งเป็นการพัฒนาพนักงานอีกวิธีหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้



ให้พนักงานรู้ฐานะของตนเองว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติอยู่หรือไม่ โดยพนักงานจะพิจารณาความสามารถของตนเองเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรวางไว้

3) เป็นประโยชน์ให้พนักงานสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง โดยยึดถือเกณฑ์วัดความสำเร็จในการทำงาน โดยใช้แบบประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

4) เพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานกับองค์กร กล่าวคือ เมื่อพนักงานมาสมัครงานกับองค์กร องค์กรจะคัดเลือกและประเมินผลการคัดเลือก เมื่อได้รับพนักงานเข้ามาร่วมงานกับองค์กรและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นแล้ว ก็จะเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนเข้าทำงานและหลังปฏิบัติงานว่ามีข้อมูลใกล้เคียงหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงวิธีการสรรหา คัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5) ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาสายตรง เมื่อได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะเรียกผู้ใต้บังคับบัญชามารับฟังผลการประเมิน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น อันจะเป็นการทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน และผู้บังคับบัญชาสามารถชี้แนะช่วยเหลือการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ (เพชยอม วงศ์สารศรี อ่างในสุดา สุวรรณภรณ์ 2549 : 185)

6) ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงความรู้ ความสามารถ ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ และทราบถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

7) เป็นหลักประกันให้กับพนักงานทุกคนในองค์กรได้ทราบว่า การที่พนักงานใช้ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร จะได้รับการประเมินผลพิจารณาให้รางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างยุติธรรม

**1.3.5 สุทธิธรรม รุ่งเรืองศิลป์ (2554 : 8-9)** ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ต่อการบริหารงานและผู้เกี่ยวข้องหลายประการ ดังนี้

1) ประโยชน์ต่อองค์กร คือ

(1) ทำให้องค์กรได้มาซึ่งข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และสามารถทำการเปรียบเทียบ (Benchmarking) หรือแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

(2) สร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร หากองค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมต่อบุคลากรในองค์กรก็จะเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นทำงานมากขึ้น

(3) สามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และกำหนดค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม

(4) ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาทางกฎหมายที่อาจจะเกิดขึ้นจากความขัดแย้งในการปฏิบัติงานหรือการฟ้องร้องดำเนินคดีของบุคคลที่ไม่พึงพอใจต่อผลการประเมินการปฏิบัติงาน

## 2) ประโยชน์ต่อบุคลากร คือ

(1) ทำให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถนำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรให้ดียิ่งขึ้น

(2) ทำให้ทราบศักยภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และสามารถนำมาวางแผนพัฒนางานแต่ละประเภทให้มีความเจริญก้าวหน้าได้

(3) ทำให้ทราบความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และสามารถเตรียมการเพื่อตอบสนองความคาดหวังเรื่องต่างๆ ได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

สรุป จากความคิดเห็นของนักวิชาการหลายๆ ท่านที่ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถสรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการทั้งต่อผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ทำให้การพิจารณาความดีความชอบหรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบระเบียบแบบแผน ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างชัดเจน สามารถนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีได้อย่างถูกต้อง ยุติธรรม และพนักงานเกิดความมั่นใจว่างานที่รับผิดชอบจะได้รับการวัด หรือการประเมินโดยวิธีที่ยุติธรรม มีหลักมีเกณฑ์เป็นมาตรฐานเดียวกับพนักงานคนอื่นๆ

## 1.4 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

**1.4.1 อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉุกร** (2542 : 16-17) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน ซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่าจะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด เช่น เพื่อประโยชน์ในการ



บริหารงานบุคคล หรือปรับปรุงองค์การในด้านต่างๆ และเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้างเพื่อที่จะได้เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมต่อไป

2) เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลายๆ อย่างประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสม และได้ผลสูงสุด

3) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งในการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ทั่วหน้ากัน พร้อมทั้งเข้าใจยอมรับและร่วมมือซึ่งกันเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยเฉพาะความเข้าใจ การยอมรับและร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้างานระดับรองๆ ลงมาจะทำให้ทราบว่าการประเมินได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด

5) กำหนดช่วงเวลาประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งปกติเวลาในการประเมินนั้นจะกำหนดให้มีปีละ 1 ครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผลและประสานงาน ซึ่งอาจจะจัดเป็นคณะกรรมการประสานงานหรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้น ได้แก่ หัวหน้างานตามสายบังคับบัญชา ซึ่งจะมีหน้าที่ประเมินผลโดยตรง

7) ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

8) วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วยเพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9) การติดตามผลเป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่าผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด

**1.4.2 สุทธิวิธี รุ่งเรืองศิลป์** (2554 : 18-23) ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) วิธีการประเมินเชิงปริมาณ (Quantity Method) เป็นการประเมินโดยใช้การคำนวณนับตัวเลข เช่น การประเมินโดยใช้มาตรฐานประมาณค่า ซึ่งใช้ระดับคะแนนในการประเมินโดยกำหนดคะแนนจากระดับต่ำไปยังระดับสูง

2) วิธีการประเมินเชิงคุณภาพ (Quality Method) เป็นการประเมินโดยใช้การพรรณนาหรือการบรรยายด้วยข้อความที่มีรายละเอียดตามประเด็นที่กำหนด วิธีการประเมินมีหลายวิธี แต่ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับความนิยมและใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น การประเมินโดยใช้มาตรฐานประมาณค่า การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่เน้นพฤติกรรมหลัก การประเมินพฤติกรรมโดยการสังเกตและใช้มาตราส่วนประมาณค่า การประเมินโดยจัดลำดับผู้ปฏิบัติงาน การประเมินโดยใช้ดัชนีตัวชี้วัดผลงานหลัก ศูนย์การประเมิน และการประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น ตามรายละเอียดของวิธีการประเมิน ดังนี้

(1) การประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic Rating Scale Method) วิธีการประเมินแบบนี้เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดและยังเป็นที่นิยมแพร่หลาย เป็นการให้คะแนนตามระดับผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบของการประเมิน โดยทั่วไปประกอบด้วยคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ การปรับปรุงงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น การประหยัดทรัพยากรขององค์กร และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้ คือ การออกแบบประเมินทำได้ง่าย และใช้ง่าย ส่วนข้อเสียก็คือ การประเมินลักษณะนี้ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้ประเมินมาก และมักก็ให้เกิดอคติหรือความลำเอียงได้ง่าย

(2) การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่เน้นพฤติกรรมหลัก (Behaviorally-anchored Rating Scale-BARS) คือ การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าแบบแรก กล่าวคือ ผู้ประเมินจะกำหนดคำพรรณนาพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงในลักษณะตัวเลขแบบมาตราส่วนประมาณค่า และผู้ประเมินจะเลือกประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับผลงานของผู้ถูกประเมิน ในช่วงเวลาการประเมิน แม้ว่าการประเมินโดยใช้ BARS เป็นเครื่องมือที่ดูจะมีความยุ่งยากและใช้เวลามากในการพัฒนา แต่ข้อดีก็คือ จะช่วยลดความเป็นอัตนัยและความมีอคติของผู้ประเมิน ในกรณีที่ผู้ประเมินไม่มีคำพรรณนาพฤติกรรมที่จะประเมินแน่นอน อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยใช้ BARS อาจมีปัญหาเนื่องจากพฤติกรรมการทำงานของผู้ประเมินไม่คงเส้นคงวา

(3) การประเมินพฤติกรรมโดยการสังเกตโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Behavioral Observation Scale-BOS) คือ การประเมินที่มีพื้นฐานมาจากการประเมินแบบ BARS โดยที่ทั้ง BARS และ BOS พัฒนามาจากเหตุการณ์วิกฤต อย่างไรก็ตาม BARS อาจจะไม่ได้รวม

พฤติกรรมบางพฤติกรรมในการประเมิน แต่ BOS จะรวมพฤติกรรมทุกพฤติกรรมที่มีความจำเป็นต่อการทำงานที่มีประสิทธิผล หรือพฤติกรรมที่อาจส่งสัญญาณถึงการทำงานที่ไม่มีประสิทธิผล ดังนั้น BOS อาจจะใช้ถึง 15 พฤติกรรมเพื่อกำหนดระดับของผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ในการประเมินผลการทำงานในช่วงเวลาของการประเมิน การประเมินจะเป็นผลเฉลี่ยรวมของผลงานในช่วงเวลาการประเมิน

(4) การประเมินโดยการจัดลำดับพนักงาน (Alternation Ranking Method) เป็นการเรียงลำดับพนักงานจากคนที่มีการปฏิบัติงานดีมากที่สุดไปสู่คนที่ปฏิบัติงานได้น้อยที่สุด ตามคุณลักษณะที่กำหนดจนครบทุกคน

(5) การประเมินโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) การประเมินวิธีนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งครอบคลุมภารกิจหลักๆ ขององค์กร โดยการระบุผลงานหลักและประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงานหลักนั้นๆ เช่น ในภาคธุรกิจมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด และการบริหารลูกค้า ส่วนภาคราชการมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามผลงานหลัก 4 ด้าน ได้แก่

ก. มิติด้านประสิทธิผลตามแผนการปฏิบัติราชการ แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน

ข. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและในการให้บริการที่มีคุณภาพ

ค. มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ การประหยัดพลังงาน เป็นต้น

ง. มิติด้านพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ

(6) ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) เป็นการประเมินแบบผสมผสาน โดยการประเมินศักยภาพรวมของบุคลากรหลายๆ ด้าน จากสถานการณ์ที่สร้างขึ้น โดยใช้ผู้ประเมินอิสระมากกว่า 1 คน ศูนย์การประเมินมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อคัดเลือกพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ศูนย์การประเมินเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้ความสามารถในมิติที่

เกี่ยวข้องกับงาน โดยการทำแบบฝึกหัดซึ่งจำลองสถานการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริงในงาน เพื่อประเมินผลงานในอดีต และเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการทำงานในอนาคต

(7) การประเมินแบบ 360 องศา (The 360-Degree Feedback Evaluation) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ซึ่งครอบคลุมปัจจัยนำเข้า (Inputs) สำหรับการประเมินจากกลุ่มคนหลายระดับทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงาน เพื่อนร่วมงาน สมาชิกของทีม ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ การใช้ผู้ประเมินหลายฝ่ายมีข้อดีในแง่ความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน และเป็นแนวทางการป้องกันปัญหาอคติความทางกฎหมายที่ดี วิธีโดยทั่วไปมักใช้การประเมินแบบ 360 องศา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพนักงาน

### 1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง ชอบธรรม มีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงธรรม ประกอบด้วยเอกสารที่สำคัญ 4 อย่างดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร 2542 : 61)

#### 1.5.1 ใบกําหนดหน้าที่งาน (Job Description)

ใบกําหนดหน้าที่งาน คือ เอกสารที่ระบุให้รู้ขอบเขตงานและหน้าที่หลักของผู้ดำรงตำแหน่งรวมถึงข้อมูลอันจำเป็นอื่นๆเกี่ยวกับผู้ดำรงตำแหน่ง ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่มอบหมายให้ทำ เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมงานให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นเครื่องช่วยในการประสานงานในทางดำเนินไปได้ด้วยดี และในการสำคัญเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้ผู้ประเมินไม่ผิดพลาดในการไปประเมินงานซึ่งมีใช้งานของผู้รับการประเมิน

กล่าวโดยสรุป ใบกําหนดหน้าที่งานจะช่วยให้ผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงกับหน้าที่ที่ปฏิบัติจริงของผู้รับการประเมินนั่นเอง

#### 1.5.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ ระยะเวลา และพฤติกรรมก็ได้

มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่นๆ ทั้งที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องด้วยและที่มีได้เกี่ยวข้องด้วย สิ่งที่สำคัญคือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามุ่งหวังจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานนั้นๆ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และในขณะเดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นั้นจะต้องพยายามบรรลุให้ได้ตามที่กำหนดไว้ อันถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานเป็นสิ่งท้าทายให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะปฏิบัติให้ได้ เพื่อแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของตน เป็นการง่ายที่จะไม่กำหนดมาตรฐานและง่ายที่อาศัยการเปรียบเทียบงานที่กำลังปฏิบัติอยู่กับงานที่เคยปฏิบัติมาครั้งก่อน แต่การกระทำดังกล่าวย่อมไม่เป็นการเพิ่มผลิตภาพ เพราะไม่มีมาตรฐานอย่างใดที่จะเตรียมการหรือกำหนดปรับปรุงให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกันกับการประเมินผู้ปฏิบัติงานจะมีความหมายเพียงเล็กน้อยถ้าการประเมินไม่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

ในประการสำคัญ การกำหนดให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้สามารถตรวจสอบและคงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งถ้าขาดไปก็จะเป็นการยากที่จะควบคุมให้ดีขึ้น นอกจากนั้นการมีมาตรฐานการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนว่าต้องปฏิบัติงานในลักษณะอย่างไร

### 1.5.3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใดและดีเพียงใด ถ้าวิธีการประเมินแบบเปิด กล่าวคือจัดทำในลักษณะรายงานการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะกำหนดหัวข้อประเมินและให้เขียนรายงาน โดยมีช่องว่างให้กรอกข้อมูล ถ้าวิธีการประเมินเป็นแบบให้คะแนนก็จะนิยมจัดทำแบบประเมินเป็นช่องลงคะแนน หรือทำเป็นตารางให้ทำเครื่องหมายในช่องตาราง ถ้าวิธีการประเมินเป็นแบบรายการตรวจสอบก็จะกำหนดหัวข้อประเมินที่อธิบายลักษณะที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน และอาจกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก ให้ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในหัวข้อที่ตรงกับผลการประเมิน

โดยทั่วไปการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงานและยังจะมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะด้วย เพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้เหมาะสมแก่ระดับตำแหน่งงานและลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องสอดคล้องกับสิ่งที่บ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

ข้อควรคำนึงในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร 2542 : 80)

- 1) ต้องพิจารณารูปแบบให้เหมาะแก่การใช้ประโยชน์
- 2) ต้องช่วยให้มีความสะดวกในการกรอกข้อมูลโดยกำหนดช่องว่างหรือระยะห่างระหว่างบรรทัดให้เขียนได้เพียงพอ



- 3) ต้องเตรียมให้กรอกข้อความเพียงสั้นๆ หรือให้ทำเครื่องหมายแทนการกรอกข้อความ
- 4) ข้อความส่วนใหญ่ควรพิมพ์ไว้ คงเหลือช่องว่างให้กรอกข้อความเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย
- 5) จัดข้อมูลที่อยู่ในหมวดเดียวกันให้อยู่ด้วยกันและมีข้อความต่อเนื่องกันเป็นลำดับเพื่อสะดวกในการกรอกข้อความ
- 6) จัดเรียงหมวดของข้อมูลให้เป็นลำดับตามขั้นตอน
- 7) แบบประเมินประเภทเดียวกันอาจใช้สีเป็นที่สังเกต หรือมีรหัสกำหนดไว้ให้เห็นได้ชัดเจน
- 8) ต้องมีรหัสแบบประเมินกำกับไว้เพื่อให้ทราบว่าเป็นแบบประเมินของหน่วยงานใด จัดพิมพ์ขึ้นเมื่อใด จำนวนเท่าใด
- 9) ขนาดของแบบประเมินจะต้องมีขนาดมาตรฐานและเป็นขนาดที่นิยมใช้ทั่วไปเพื่อสะดวกในการจัดเก็บ
- 10) ควรมีการทดสอบแบบประเมินก่อนที่จะใช้ปฏิบัติจริง เพื่อจะได้แบบประเมินที่มีความสมบูรณ์ ชัดเจนมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ประเด็นหลักๆ ที่ควรทดสอบ คือ
  - (1) คำสั่งในแบบฟอร์มชัดเจนหรือไม่
  - (2) หัวข้อประเมินมีความหมายตรงกัน หรือมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่เมื่อได้อ่านแบบฟอร์มแล้ว
  - (3) เกณฑ์การประเมินกำหนดไว้ชัดเจนหรือไม่
  - (4) การกรอกแบบฟอร์มใช้เวลานานเท่าใด รวมทั้งเวลาในการปรึกษาหารือกับพนักงานเท่าใด
  - (5) แบบฟอร์มเป็นที่ยอมรับเพียงใด
  - (6) แบบฟอร์มแสดงให้เห็นเราทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าเราต้องการทราบอะไร

การทดสอบแบบฟอร์มสามารถทำได้โดยง่าย โดยให้ผู้บังคับบัญชากลุ่มหนึ่งตรวจพิจารณาแบบฟอร์มและแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมให้ หรืออาจทดลองให้ปฏิบัติจริงโดยใช้แบบฟอร์มเลยก็ได้ ในการทดลองควรทดลองหลายๆ ตำแหน่ง หลายๆ ระดับในองค์กร

#### **1.5.4 ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)**

การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขึ้นในองค์กร นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้เป็นระบบเดียวกัน ป้องกันการเลือกปฏิบัติตามความถนัดหรือความพึงพอใจของแต่ละคนอันจะมีผลเสียตามมามากมาย เป็นปัญหาจากเล็กน้อยไปจนถึงความไม่พอใจในหมู่คนจำนวนมาก เนื่องจากสะสมความไม่พอใจและแพร่ขยาย ก่อตัวจากความไม่พอใจผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานลามไปถึงความไม่พอใจผู้บริหารระดับสูงฝ่ายจัดการหรือองค์กร โดยส่วนรวมปัญหาที่เกิดจากการขาดระเบียบปฏิบัติงานมีมากมายแต่เมื่อปัญหายังเพียงแค่ออยู่ในใจไม่ถึงกับปะทุขึ้นมาให้เห็นชัดก็อาจทำให้ฝ่ายจัดการขาดความสนใจ พอจะหันมาเอาใจใส่ก็กลายเป็นปัญหาเรื้อรัง การไม่ยอมรับในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจส่งผลเพียงทำให้พนักงานเฉื่อยชาเพราะขาดแรงจูงใจในการทำงาน หรือไม่เชื่อมั่นในความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน แต่หากพนักงานได้รับการปฏิบัติแบบไม่ชอบด้วยเหตุผลของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลให้พนักงานไม่สนใจการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ แต่หวังพึ่งการปรับเงินเดือนประจำปีซึ่งมีสภาพแรงงานยื่นข้อเรียกร้องขอปรับอัตราค่าจ้างแทนการพิจารณาของฝ่ายจัดการ

### 1.6 ผลการประเมินการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์เพียงใดขึ้นอยู่กับการนำผลของการประเมินไปใช้ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วมักจะนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ทั้งๆที่สามารถนำมาใช้ได้ อีกหลายด้าน เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โอนย้ายและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผลของการประเมินการปฏิบัติงานจะต้องสามารถวัดออกมาได้ว่ามีค่าอยู่ในระดับใด

การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้อาจแยกออกเป็น 2 อย่าง คือ การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด และการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน (เสนาะ ดิยาวี 2539 : 177)

**1.6.1 การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด** ในเรื่องของวัตถุประสงค์อาจกำหนดไว้หลายอย่างแยกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ คือ

1) เพื่อกำหนดค่าตอบแทน ข้อนี้นี้เป็นวัตถุประสงค์ที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ และเห็นได้ชัดเจน คือ ใช้ในเรื่องการปรับค่าจ้างประจำปีตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น โบนัส รางวัลพิเศษ

2) เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เป็นการนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงาน รวมถึงการโยกย้ายตำแหน่งงานและการลดตำแหน่งด้วย

3) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกระตุ้นใจพนักงานด้วยวิธีต่างๆ ที่ทำให้พนักงานตื่นตัวและปรับปรุงตนเอง วิธีนี้มักนำไปใช้ในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน

4) เพื่อเลิกจ้าง การประเมินในขั้นนี้มักจะใช้ในระยยะทดลองงานตามสัญญาการจ้างแรงงาน เมื่อผลการปฏิบัติงานออกมาต่ำกว่ามาตรฐานก็จะมีหลักฐานพอ สำหรับการเลิกจ้าง

**1.6.2 การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน** วิธีนี้เป็นการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้โดยตรง โดยมีสมมติฐานว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร

การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการกระทำที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับ คือ บอกให้พนักงานรู้ และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย การแจ้งผลการประเมินเป็นวิธีการในการสร้างความเข้าใจระหว่างกันด้วย โดยผู้บังคับบัญชาต้องการอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

ผลดีในแง่ของพนักงาน คือ รู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในแง่ของผู้บังคับบัญชาก็รู้ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร ซึ่งเท่ากับเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานและความรับผิดชอบในอนาคต

## 1.7 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินโดยบุคคล ดังนั้นจึงย่อมมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งข้อผิดพลาดอาจจะเกิดจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ของผู้ประเมินตลอดจนเหตุผลอื่นๆ โดย ภิญ โญุ สาธร (อ้างใน ระพีพรรณ รุจิระเศรษฐ 2544 : 38) ได้เสนอไว้ดังนี้

**1.7.1 ความผิดพลาดอันเกิดจากอุปทาน** คือ ยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลัก ถ้าเห็นว่าเขาไม่ดีก็มักจะคิดว่าไม่ดีตลอดไป เช่น บุคคลที่เข้ากับคนอื่นๆ ได้ง่ายก็มักถูกประเมินในทางที่ดีในส่วนอื่นๆ ด้วย เมื่ออุปทานเกิดขึ้นพนักงานที่ถูกคิดว่าได้คะแนนสูงด้วยมาตรการหนึ่ง ก็จะได้คะแนนสูงเมื่อใช้มาตรการอื่นด้วย ส่วนพนักงานที่ได้คะแนนต่ำอยู่แล้วเมื่อใช้มาตรการอื่นวัดก็ยังคงได้คะแนนต่ำอยู่นั่นเอง เพราะฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความผิดพลาด



**1.7.2 ความผิดพลาดอันเกิดจากมาตรฐานไม่ชัดเจน** ข้อผิดพลาดนี้หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนมักใช้มาตรฐานที่แตกต่างกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาของตนเอง ผู้บริหารแต่ละคนก็มีมาตรฐานของตนเองในการวัด เพราะฉะนั้นในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะทำงานได้ดีพอๆ กัน แต่เมื่อถูกผู้บังคับบัญชาแต่ละคนประเมินผลการปฏิบัติงานของตน ผลที่ออกมา ก็จะแตกต่างกันเป็นอย่างมาก ดังนั้นผลที่แตกต่างจึงเป็นผลต่างในด้านมาตรฐานมากกว่าด้านการปฏิบัติงาน

**1.7.3 ความผิดพลาดอันเกิดจากเหตุการณ์ใกล้ตัว** การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะกำหนดว่าจะประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับงวดระยะเวลาใด เช่น 1 ปี หรือ 6 เดือน เป็นต้น แต่ตามความเป็นจริงผู้ประเมินมีแนวโน้มที่จะให้ความสำคัญกับเหตุการณ์หรือผลการปฏิบัติงานที่เพิ่งจะเกิดขึ้น ไม่นานมากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะแรกของช่วงการประเมิน ซึ่งอาจทำให้ผู้ถูกประเมินที่มีผลงานดีมาตลอดอาจได้รับคะแนนประเมินต่ำได้ถ้าเมื่อใกล้ระยะเวลาของการประเมินปรากฏว่าผลงานออกมาไม่ดีนัก

**1.7.4 ความโน้มเอียงสู่ส่วนกลาง** (สมชาย หิรัญภิตติ 2542 : 216) เป็นความผิดพลาดของผู้ประเมินซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินให้คะแนนค่าเฉลี่ยกับพนักงานทุกๆ คนเป็นจำนวนเท่ากัน แม้พนักงานเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันก็ตาม เนื่องจากผู้ประเมินมีขอบเขตของการบังคับบัญชาที่กว้าง และมีโอกาสเพียงเล็กน้อยที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาที่แสดงออกได้ ดังนั้นเพื่อความปลอดภัยและลดความไม่พอใจจึงใช้การประเมินผู้ได้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ให้มีคะแนนระดับกลางมากกว่าที่จะให้คะแนนระดับสูงหรือระดับต่ำ ซึ่งถือเป็นแนวโน้มสู่ระดับเดียวกัน

**1.7.5 อคติส่วนตัว** อคติส่วนตัวมักจะเป็นข้อผิดพลาดที่สำคัญที่สุด เพราะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถที่จะละทิ้งค่านิยมส่วนตัวของเขา ความลำเอียงและแบบอย่างของตัวเองในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้ คนที่มีลักษณะหรือมีแนวความคิดคล้ายๆ กับผู้บังคับบัญชาก็มักจะมีแนวโน้มที่จะได้คะแนนสูงๆ เช่น รสนิยมการแต่งกาย ศาสนา เชื้อชาติ ฐานะทางสังคม ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานได้ดีหรือไม่ดี และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเลย

**1.7.6 อิทธิพลของหน่วยงาน** หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยอื่น ก็เลยให้คะแนนบุคคลทุกคนสูง เป็นการแสดงว่าตนเองมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น วิธีนี้อาจแก้ได้โดยการกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานมารับรองทุกคนได้

**1.7.7 กรณีที่ต้องใช้หน่วยงานกลางในการประเมินผล** อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจก็ได้เนื่องจากยังไม่ยอมรับและมีความคิดว่าคุณพินิจของตนนั้นถูกต้อง ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลต่างๆที่ได้รับจากหัวหน้าคลาดเคลื่อนได้

**1.7.8 ปัญหาในเรื่องการต่อต้านจากบุคคลผู้ถูกประเมิน** อันเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งที่ยากจะเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ถูกประเมินอาจไม่ให้ความร่วมมือในการประเมิน หรืออาจปิดบังซ่อนเร้นข้อบกพร่องของตนด้วยวิธีการต่างๆอันจะทำให้การประเมินคลาดเคลื่อนหรือต้องใช้เวลาในการพิจารณาข้อเท็จจริงมาก

**1.7.9 ปัญหาในเรื่องการรักษาความลับ** ซึ่งโดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานมักคำนึงถึงการรักษาความลับเป็นสำคัญ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน เพราะว่าเป็นระบบการเก็บไว้เป็นความลับนั้น ผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่าเขาปฏิบัติงานดีหรือเลวเพียงใด จะไม่มีช่องทางหาวิธีปรับปรุงงาน ไม่ทราบโอกาสก้าวหน้าของตน

**1.7.10 ปัญหาอันเกิดจากอคติอื่นๆ** เป็นต้นว่า บุคคลผู้นั้นทำงานมาเป็นระยะเวลาานหรือมีอาวุโส ผู้ประเมินอาจมีความลำเอียงในการประเมินเมื่อเปรียบเทียบกับคนงานใหม่ โดยมองข้ามผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังเกิดจากสาเหตุอื่นๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สัญชาติ เพศ และตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

สาเหตุของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ด้าน (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร 2542 : 3-7) คือ

1) วิธีการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีหลายวิธีจึงต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้ ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินเกิดขึ้นได้หลายกรณี แต่ที่มีการระบุถึงเป็นส่วนใหญ่มีดังนี้

(1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับเพราะไม่เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์การ

(2) กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไปเพราะขาดระเบียบปฏิบัติที่ดี ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินให้แน่นอน มักจะมาเริ่มทำการประเมินเมื่อใกล้เวลาจะพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบเพื่อปรับเงินเดือนประจำปี

(3) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาไม่ครอบคลุม เพราะงานในองค์การต่างๆ ก็จะแตกต่างกันไป ทั้งมีรายละเอียดของงานมากมายที่ควรจะต้องนำมาพิจารณากำหนดเป็นหัวข้อประเมินแต่ก็ขาดหายไป

(4) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน เพราะบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ที่จะได้รับการประเมินมีความรับผิดชอบ

หลายระดับต่างกันไป ทั้งแต่ละบุคคลก็มีลักษณะงานไม่เหมือนกัน การใช้แบบประเมินที่ไม่มีหัวข้อ การประเมินให้เข้ากับระดับและลักษณะงานจึงไม่เป็นที่ยอมรับ แม้จะมีคำอธิบายว่ามีหัวข้อประเมินที่ใช้ร่วมกันได้

(5) ไม่มีเครื่องมือหลักใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะองค์กรส่วนมากถือว่ามีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ประเมินกรอรายการลงไปก็เพียงพอแล้ว จึงเป็นการประเมินที่ไม่เป็นระบบ เกิดข้อติดขัด ขาดความเชื่อถือ และขาดความเที่ยงตรง ผู้รับการประเมินมักจะโต้แย้งว่าถ้าผู้ประเมินอยู่ต่างหน่วยงานก็จะประเมินต่างกันไป เพราะไม่มีมาตรฐานกลางในการประเมิน

(6) ระยะเวลาและความถี่ในการประเมิน แต่ละองค์กรมักจะกำหนดให้มีระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงตามลักษณะกิจการและขนาดขององค์กร มีความถี่มากน้อยต่างกันจึงมีข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้รับการประเมินว่า ประเมินมากไปหรือน้อยไป ไม่เหมาะสมทำให้ขาดความเชื่อถือในผลการประเมิน

(7) การประเมินขาดความต่อเนื่อง เพราะผู้ประเมินไม่ได้บันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินไว้เป็นรายงานการปฏิบัติงาน มักจะใช้ความจำในเหตุการณ์เด่นๆ ที่พบเห็นจากการสังเกตการณ์เป็นข้อมูล เท่ากับเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดช่วงระยะเวลาการประเมินด้วยเหตุการณ์บางตอนเท่านั้น

2) ผู้ประเมิน ปัญหาที่มีสาเหตุมาจากผู้ประเมินมีมากมาย เพราะผู้ประเมินเป็นปุถุชนมีความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ซึ่งอาจกล่าวโดยรวมว่ามีทัศนคติต่อวิธีการประเมินและผู้รับการประเมินแตกต่างกันออกไปตามตัวบุคคลและเวลา ซึ่งความมีอคติ ความลำเอียงเป็นข้อจำกัดในการประเมินเป็นสำคัญ ได้มีความคิดที่จะนำเครื่องมือหรือวิธีการที่จะลดน้ำหนักความเบี่ยงเบนอันเกิดจากบุคคลออกไป แต่ในที่สุดเครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ ก็ถูกใช้โดยบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก ข้อปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมินมักจะเกิดขึ้นต่างๆ กัน โดยแต่ละกรณีดังนี้

(1) ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน บางคนมุ่งถึงการนำผลไปใช้ในการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ จึงนำไปเชื่อมโยงกับการพิจารณาฐานเงินเดือนของผู้รับการประเมินว่าสูงเท่าใด และพยายามใช้ผลการประเมินไปปรับจำนวนเงินโดยไม่ใส่ใจว่า ถ้าประเมินไม่ตรงตามความเป็นจริงจะไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อื่นๆ อีกมากมาย

(2) ประเมินโดยไม่เข้าใจถึงวิธีการประเมินเป็นเพราะไม่ได้ศึกษาถึงเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน เป็นผลให้บันทึกผลการประเมินไม่ตรงตามที่ควรจะเป็น บาง

คนประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ แต่เป็นการเปรียบเทียบไม่ครบคู่หรือเปรียบเทียบโดยจับคู่ที่มีลักษณะงานต่างกัน

(3) ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูลเป็นเพราะไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน เมื่อจะต้องประเมินก็นึกถึงหน้าผู้รับการประเมินและประมวลความรู้สึกที่มีต่อตัวผู้รับการประเมิน เมื่อรู้สึกอย่างไรก็บันทึกผลการประเมินไปตามนั้น

(4) ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน เพราะขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก นั่นคือไม่นำเอาความเป็นคนดีน่ารักมาปะปนกับผลการปฏิบัติงาน

(5) ประเมินผลโดยมีอคติลำเอียง หากผู้ประเมินไม่สามารถลดความมีอคติต่อผู้รับการประเมินแล้ว ก็จะเป็นผลให้การประเมินเบี่ยงเบนไปทางใดทางหนึ่งซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์กร แม้ว่าการลำเอียงในทางบวกจะเป็นผลดีต่อผู้รับการประเมินก็ตาม การประเมินโดยมีอคติก็เท่ากับผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

(6) ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน เป็นปัญหาที่จะต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้ประเมินย่อมต้องมีความรู้สึกโน้มเอียงไปในทางเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้รับการประเมินทำให้เสียความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการประเมิน

(7) ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่อย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน เป็นเพราะไม่ศึกษางานตามเอกสารพรรณนาลักษณะงาน หรือใบกำหนดหน้าที่งานของผู้รับการประเมิน โดยใช้เพียงการสังเกตว่าผู้รับการประเมินทำงานอะไรให้เห็น หรือคิดเอาเองว่าผู้รับการประเมินมีหน้าที่ตามที่ตนเข้าใจ ดังนั้นจึงประเมินผลการปฏิบัติงานนอกหน้าที่ของผู้รับการประเมิน

(8) ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อบางข้อมากเกินไปจนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่นๆซึ่งแท้จริงมีความสำคัญเท่ากันหรืออาจสำคัญมากกว่า เป็นเพราะสิ่งใดที่ตรงกับความรู้สึกของตนจะให้คะแนนสูง สิ่งใดที่ไม่ชอบจะให้คะแนนต่ำ เช่น ผู้ประเมินที่ชอบการตรงต่อเวลามักจะให้คะแนนหัวข้อประเมินเกี่ยวกับเวลาสูงด้วย

(9) ประเมินโดยใช้ตรรกะ ผู้ประเมินที่เชื่อว่าคนดีต้องทำงานดี คนฉลาดต้องทำงานเป็นผลสำเร็จ หรือเมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าดีเลิศ ก็จะประเมินว่าผู้รับการประเมินผู้นั้นจะต้องปฏิบัติงานดีเลิศในทุกกรณี หรือในทางกลับกันผู้ประเมินเห็นว่าผู้รับการประเมินผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าไม่ดีก็จะประเมินว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ดีไปทั้งหมดทุกด้าน

(10) ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม ผู้ประเมินในช่วงเวลาการประเมิน ในขณะที่กำลังมีความพึงพอใจในผลงานของผู้รับการประเมินอย่างมาก ก็จะเป็นผลให้เกิดฉันทาคติ

ลำเอียงเพราะความชอบ ทำให้การประเมินเบี่ยงเบนไปในทางบวกเกินความจริง ในทำนองตรงกันข้าม หากผู้ประเมินใช้ช่วงเวลาการประเมินในขณะที่กำลังมีความโกรธ ไม่พอใจในผลงานของผู้รับการประเมินอย่างรุนแรงก็จะเป็นผลให้เกิดความลำเอียง ทำให้การประเมินเบี่ยงเบนไปในทางลบ

(11) ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมินเกรงว่าผู้รับการประเมินจะโกรธจะเกลียดไม่พอใจจนไม่ร่วมมือในการปฏิบัติงาน จึงมักประเมินให้ผลการปฏิบัติงานมีค่ากลางๆหรือใกล้เคียงกับผลการประเมินที่ผ่านมา เพื่อไม่ให้เกิดข้อโต้แย้งต่างๆที่ผลการประเมิน โดยแท้จริงต่างกันมากแต่ประเมินไปด้วยความหวังความรู้สึกของผู้รับการประเมิน

(12) ประเมินโดยสรุปผลไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามให้คะแนนเพื่อให้สอดคล้องกัน ผู้ประเมินที่พอใจจะวางตำแหน่งของผู้รับการประเมินว่าคนใดควรจะอยู่ในลำดับที่เท่าใด ในการประเมินแต่ละครั้งก็มักจะพยายามปรับคะแนนให้เรียงลำดับตามที่กำหนดไว้ โดยมีได้คำนึงถึงความเป็นจริงในการประเมินตามหัวข้อการประเมิน หรือเกณฑ์การพิจารณาที่มีอยู่จึงเท่ากับ ผู้ประเมินสรุปผลการประเมินตามความรู้สึกไว้ในวิธีการประเมินแบบจัดลำดับที่แทนวิธีการประเมินตามค่าคะแนน เป็นผลให้การประเมินไม่สมบูรณ์ทั้งสองวิธี

3) ผู้รับการประเมิน ปัญหาที่มีสาเหตุมาจากผู้รับการประเมินเป็นปัญหาที่อาจเกิดจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือจากตัวผู้รับการประเมินเองก็ได้ หากผู้รับการประเมินพอใจในผลการประเมิน แม้ว่าการประเมินจะผิดวิธี หรือผู้ประเมินประเมินผิดพลาด ผู้รับการประเมินก็จะไม่ได้ใส่ใจที่จะพิจารณาว่ามีปัญหาหรือไม่ เพราะไม่มีผลเสียแก่ตน ในทางตรงกันข้ามหากผู้รับการประเมินไม่พอใจในผลการประเมิน ย่อมต้องถามหาเหตุผลและคำอธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหา เพราะไม่น่าเชื่อถือ และไม่เที่ยงตรงในทัศนะของเขา ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้รับการประเมินพบว่ามีหลายกรณี คือ

(1) ขาดความรู้ความเข้าใจในแนวความคิด หลักการและวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน เพราะไม่ได้รับการฝึกอบรม หรือให้คำชี้แจงจึงอาจปฏิเสธระบบการประเมินทุกวิธีโดยสรุปว่าหากความเป็นธรรมได้ยาก และเชื่อมั่นว่าหากทำตนให้เป็นที่พอใจผู้ประเมิน ก็จะได้รับผลการประเมินดีเอง

(2) ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน เมื่อการประเมินไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ตน ก็จะไม่ยอมรับการประเมินไม่ว่าโดยวิธีใด ทั้งไม่ประสงค์จะทำความเข้าใจวิธีประเมินด้วย

(3) ผู้รับการประเมินบางคนไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสนใจแต่เรื่องการขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนเท่านั้น



(4) ผู้รับการประเมินบางคนไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้กับลักษณะงานของตนได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุที่ว่างานของตนเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะยากที่คนทั่วไปจะเข้าใจได้ โดยที่ลืมไปว่าผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนซึ่งรู้งานดีพอสมควรสามารถจะนำลักษณะงานไปร่วมหารือกำหนดวิธีการและหัวข้อประเมินได้

(5) ผู้รับการประเมินจำนวนไม่น้อยที่เกิดความพึงใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง เพราะเคยมีความขัดเคืองไม่พอใจมาก่อนจึงสูญเสียความไว้วางใจและไม่เชื่อมั่นในผลการประเมิน

(6) ผู้รับการประเมินส่วนมากไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะๆ เมื่อได้รับรู้ผลการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี จึงเกิดความผิดหวังอย่างเฉียบพลันเป็นเหตุให้เกิดความคับข้องใจอย่างรุนแรง

(7) ผู้รับการประเมินบางคนไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง เพราะได้รับการแจ้งผลที่ไม่สมบูรณ์ หรือผู้แจ้งผลมิได้หาหรือผลอย่างจริงจัง เพียงแต่ให้ลงนามรับทราบผลโดยสรุปเพราะไม่ประสงค์จะมีข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน

(8) ผู้รับการประเมินนำผลการประเมินของตนไปเปรียบเทียบกับเพื่อนสนิทที่ทำงานลักษณะต่างกัน และเข้าใจว่าตนได้รับการประเมินอย่างไม่เป็นธรรม

(9) ผู้รับการประเมินบางคนต้องการให้นำงานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย เพราะเห็นว่าจะช่วยเสริมน้ำหนักให้ผลการประเมินดีขึ้น

(10) ผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตน เพราะมีวุฒิภาวะต่ำกว่าตน แม้จะมีฐานะอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

## 2. การประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ก.พ.

### 2.1 แนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในระบบเปิดเกิดจากความเห็นของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการในปัจจุบันมีประเด็นปัญหาหลายประการที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการ โดยเฉพาะความไม่เป็นธรรมและความไม่โปร่งใสในการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการจึงเห็นสมควรให้มี

ปรับปรุงและกำหนดวิธีการในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการใหม่ให้เป็นไปในระบบเปิด

คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเมื่อวันที่ 17 มิถุนายน 2540 อนุมัติหลักการให้ส่วนราชการ ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในระบบเปิด ตามที่ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการเสนอ และให้สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงาน บุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญ วางหลักเกณฑ์และวิธีการสำหรับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ และให้ส่วนราชการถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการได้มีมติเห็นชอบในหลักการให้ระบบเปิดมา ใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ เพื่อให้การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนมีความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายและตรวจสอบได้ ตามหนังสือที่ นร 0708.1/ว 16 เรื่อง การใช้ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ หนังสือเวียนแจ้งกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดความว่า “ก.พ. มีมติให้เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปี ตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2542 (1 ตุลาคม 2541) เป็นต้นไป ดังนี้

**2.1.1 หลักเกณฑ์และวิธีการ** ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปีไว้ตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยกฎ ก.พ. ฉบับที่ 14 (พ.ศ. 2539) และกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 10 ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2538 แล้ว โดยกำหนดให้ทำการประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ก.พ. จึงมีมติให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย เช่น ผู้อำนวยการสำนัก หรือผู้อำนวยการกอง ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปี และหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าว รวมทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่แต่ละส่วนราชการเห็นสมควรกำหนดขึ้นให้ข้าราชการได้ทราบโดยทั่วกัน ก่อนที่จะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง

**2.1.2 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแจ้งการประเมิน** และผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่มีการประเมิน

**2.1.3 ให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับ** มอบหมาย ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินแต่ละครั้งอยู่ในระดับดี และดีเด่น ตามที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 10 ลงวันที่ 3 กรกฎาคม 2538 ในที่เปิดเผยให้ข้าราชการ



ได้ทราบโดยทั่วกัน โดยให้ประกาศให้ทราบทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เว้นแต่การประเมินครั้งสุดท้ายให้ประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินทั้งปีซึ่งอยู่ในข่ายได้รับการเสนอเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหนึ่งขั้นครึ่งและสองขั้น

**2.1.4 ให้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินได้ชี้แจงให้เห็น** หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินและผลการประเมินดังกล่าว ก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน โดยเฉพาะผู้ที่ไม่อยู่ในข่ายได้รับการเสนอเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้มีสิทธิพบผู้บังคับบัญชาได้ทันทีที่รับทราบผลการพิจารณาดังกล่าว

**2.1.5 ให้หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ หรือผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมาย** เขียนหรือปิดประกาศคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ข้าราชการทุกคนได้ทราบ

**2.1.6 การใช้ระบบเปิดในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน** ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2541 (1 ตุลาคม 2540) นั้น ก.พ. มีมติให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการไปแล้ว ก่อนที่คณะรัฐมนตรีจะมีมติในเรื่องนี้เป็นอันใช้ได้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครั้งสุดท้ายให้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการในข้อ 1 ถึงข้อ 5

## 2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 76 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยโปร่งใส เป็นธรรม และ ตรวจสอบได้ ก.พ. จึงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญนี้ ให้ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2552 ถึง 31 มีนาคม 2553 เป็นต้นไป

ข้อ 2 ผู้ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้แก่

- (1) นายกรัฐมนตรี สำหรับปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
- (2) รัฐมนตรีเจ้าสังกัดสำหรับปลัดกระทรวงและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี

(3) ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือปลัดกระทรวง สำหรับหัวหน้าส่วนราชการ ตาม (4) และ (5) และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือสำนักงานปลัดกระทรวง

(4) หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น กรณีการประเมินตาม (9) (10) และ (11)

(5) หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดี หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(6) เลขานุการรัฐมนตรี สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(7) ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่าสำนักหรือกอง สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(8) ปลัดจังหวัด และ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้นปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(9) นายอำเภอสำหรับปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ

(10) ปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

(11) ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาตาม (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) หรือ (10) แล้วแต่กรณี

ในกรณีที่เป็นการประเมินรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ ประจำจังหวัด การประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับมอบหมายให้ไปช่วยราชการ หรือ ปฏิบัติราชการในส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่น หรือการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีวิชาบุคคลในคณะผู้แทนซึ่งประจำอยู่ในต่างประเทศ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการหรือหัวหน้าหน่วยงานที่ผู้รับการประเมินไปช่วยราชการหรือปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือหัวหน้าคณะผู้แทน แล้วแต่กรณี เป็นผู้ให้ข้อมูลและความเห็นเพื่อประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมิน

ข้อ 3 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินปี ละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม

รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

ข้อ 4 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยผลสัมฤทธิ์ของงานจะต้องมีสัดส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจาก ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด

ส่วนราชการอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสม กับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่างๆ ก็ได้

ในกรณีที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือมีระยะเวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ประเมินผลสัมฤทธิ์ ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ โดยมีสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบร้อยละ 50

ข้อ 5 ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่ส่วนราชการอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า 5 ระดับ ก็ได้ ช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นดุลพินิจของส่วนราชการที่จะกำหนด แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

ข้อ 6 การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด

สรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรจัดทำแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นอย่างอื่น เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานของส่วนราชการของตน หรือในกรณีที่ อ.ก.พ. กระทรวงเห็นควรจัดทำแบบสรุปผลการประเมินของผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารในกระทรวงของตน เป็นอย่างอื่น ก็ให้กระทำได้ แต่ทั้งนี้ ต้องมีสาระไม่น้อยกว่าแบบแนบท้ายหลักเกณฑ์นี้

ข้อ 7 ให้ส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดจัดให้มีระบบการจัดเก็บผลการประเมิน และหลักฐานแสดงความสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะของผู้รับการประเมิน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ

สำหรับแบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาเก็บสำเนา ไว้ที่สำนัก กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักหรือกองที่ผู้บังคับบัญชานั้นสังกัด เป็นเวลาอย่างน้อยสองรอบการประเมิน และให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จัดเก็บต้นฉบับไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บในรูปแบบอื่นตามความเหมาะสมก็ได้

ข้อ 8 ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดให้ส่วนราชการระดับกรม จังหวัด และผู้บังคับบัญชานำไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การให้ออกจากราชการ และการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการว่าด้วยการนั้น และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจและค่าตอบแทนต่างๆ ด้วยก็ได้

ข้อ 9 การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้ดำเนินการตามวิธีการ ดังต่อไปนี้

(1) ก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ส่วนราชการ ระดับกรมหรือจังหวัด ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ข้าราชการ พลเรือนสามัญในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

(2) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดดัชนีชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัด ให้พิจารณาวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไมอาจดำเนินการได้หรือไม่เพียงพอ อาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัดวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนหรือเพิ่มเติม รวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติ ราชการ ทั้งนี้ตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด

(3) ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลง ที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน

(4) ในระหว่างรอบการประเมินให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ให้คำปรึกษาแนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรม หรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ และเมื่อสิ้นรอบการประเมินผู้ประเมินดังกล่าวกับผู้รับการประเมินควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

(5) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละครั้ง ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างน้อยหนึ่งคนในส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดนั้น ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินดังกล่าวแล้วด้วย

(6) ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 ประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่นและดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการ ยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไป ให้ดียิ่งขึ้น สำหรับส่วนราชการที่มีการกำหนดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เกินกว่า 5 ระดับ ให้ผู้ประเมินประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับสูงกว่า ระดับดีขึ้นไป

(7) ให้ผู้ประเมินตามข้อ 2 (7) หรือ (8) โดยความเห็นชอบของผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง ถ้ามี จัดส่งผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในหน่วยงานของตน เสนอต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ก่อนนำเสนอต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด

ข้อ 10 เพื่อให้มีกลไกสนับสนุนความโปร่งใสและเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรอง ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทำหน้าที่พิจารณาเสนอ ความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยให้มีองค์ประกอบและหน้าที่ ดังนี้

(1) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พลเรือนสามัญระดับกรม มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปทุกระดับ ประกอบด้วย รองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นประธานกรรมการ ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนราชการนั้นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ งานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเป็นเลขานุการ

(2) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญระดับจังหวัด มีหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในจังหวัดนั้นๆ ยกเว้นรองผู้ว่าราชการจังหวัด ปลัดจังหวัด และผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ส่วนราชการ



ประจำจังหวัด ประกอบด้วย รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของจังหวัดเป็นประธานกรรมการ ข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหาร ส่วนภูมิภาค ในจังหวัดนั้นตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน เป็นกรรมการ และให้หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัดเป็นเลขานุการ

ข้อ 11 หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ดำรงตำแหน่งทุกประเภท

ข้อ 12 ในกรณีที่มีความจำเป็น เนื่องจากลักษณะงาน สภาพการปฏิบัติราชการ หรือมีเหตุผลอันสมควร สำนักงาน ก.พ. อาจร่วมกับส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะตามที่เห็นสมควร ก็ได้

### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีนโยบายในการบริหารงานบุคคลให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ มีความโปร่งใส และสอดคล้องกับหลักคุณธรรม ของมติคณะรัฐมนตรี และหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ให้ละเอียดยิ่งขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยผู้บังคับบัญชาและหัวหน้าหน่วยงานใช้พิจารณาประกอบการตัดสินใจในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันในส่วนราชการต่างๆ และสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีระเบียบปฏิบัติ ดังนี้

**3.1 ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน** (การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำการประเมินปีละ 2 รอบ)

รอบที่ 1 ตั้งแต่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ของปีถัดไป

รอบที่ 2 ตั้งแต่ 1 เมษายน – 30 กันยายน

โดยในแต่ละรอบผู้ได้บังคับบัญชาจะทำการตกลงถึงผลการปฏิบัติราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ต้นรอบ และจะทำการประเมินผลโดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อสรุปเป็นคะแนนประเมิน ณ ปลายรอบ ทั้งนี้ในระหว่างรอบหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีงานเพิ่มเติมจากที่ได้ตกลงไว้ ณ ต้นรอบการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชาอาจพิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้แต่ต้น โดยการปรับปรุงนี้จะถูกใช้ในการประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน

**3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 องค์ประกอบ** ได้แก่ องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ จะมีสัดส่วนหรือน้ำหนักไม่เท่ากัน

**3.2.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** จะพิจารณาจากตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย โดยอ้างอิงความสำเร็จของงานตามตัวชี้วัด และ/หรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงาน อย่างเป็นรูปธรรม สามารถเลือกชี้ตัวชี้วัดในการประเมินได้ไม่เกิน 5 ตัวชี้วัด แล้วแต่น้ำหนัก คะแนนที่จะให้โดยรวมกันแล้วไม่เกิน 100 คะแนน นำมาคิดเป็นสัดส่วนที่ร้อยละ 70 ของคะแนน รวมทั้งหมด ตัวอย่างตัวชี้วัด เช่น ร้อยละความพึงพอใจของผู้รับบริการ ร้อยละของจำนวน โครงการ/กิจกรรมที่บรรลุผลลัพธ์และสามารถวัดได้ในปีนั้น ร้อยละของจำนวนงานที่ได้รับ มอบหมายซึ่งมีความถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา เป็นต้น

**3.2.2 การประเมินพฤติกรรมกรการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ** โดยใช้ระดับ สมรรถนะที่คาดหวัง ซึ่งเป็นระดับสมรรถนะมาตรฐานที่กำหนดให้แต่ละระดับตำแหน่งต้องมี เช่น ระดับปฏิบัติการต้องมีสมรรถนะที่คาดหวังระดับ 1 ระดับชำนาญการต้องมีสมรรถนะที่คาดหวัง ระดับ 2 เป็นต้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะจะกำหนดสมรรถนะหลัก 5 ด้านที่ ต้องประเมิน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม นำมาคิดคะแนนสัดส่วนที่ร้อยละ 30 ของคะแนนรวมทั้งหมด

**3.3 คะแนนผลการปฏิบัติราชการจะถูกจัดออกตามระดับผลการปฏิบัติราชการ** คะแนนผลการปฏิบัติราชการจะถูกจัดออกอย่างน้อยเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และ ต้องปรับปรุง โดยการกำหนดช่วงคะแนนของแต่ละระดับดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนในแต่ละระดับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ระดับการประเมิน	คะแนน	อัตราร้อยละ
ดีเด่น	90-100	3.25-4.00
ดีมาก	80-89	2.85-3.24
ดี	70-79	2.25-2.84
พอใช้	60-69	1.77-2.24
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน



**3.4 ผู้รับการประเมินจะได้รับการประเมิน** จากผู้ที่สามารถจะชี้หรือประเมินผลงานจากการปฏิบัติได้ ไม่ใช่จากผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามสายงานแต่เพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความยุติธรรมและสะท้อนต่อผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

**3.5 ข้อมูลการประเมินและผลการประเมินต่างๆ** จะถูกเก็บรักษาไว้เป็นระยะเวลาอย่างน้อย 2 ปี เพื่อใช้อ้างอิงในอนาคต และเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ เช่น การพัฒนาและการเลื่อนตำแหน่ง

**3.6 ผู้รับการประเมินจะได้รับการดูแลให้ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรมมากที่สุด** โดยจะมีการกำหนดคณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการขึ้นเพื่อการนี้ โดยคณะกรรมการดังกล่าว มีหน้าที่กลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เพื่อความเป็นมาตรฐานและความเป็นธรรมในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน

**3.7 แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** การดำเนินการตามแนวทางของระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน จะกระทำควบคู่ไปกับการใช้แบบฟอร์มเพื่อบันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และเพื่อระบุสมรรถนะที่จะประเมิน ในช่วงเริ่มรอบการประเมินเมื่อถึงเวลาสิ้นสุดรอบการประเมิน แบบฟอร์มดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ในการสรุปคะแนนการประเมิน บันทึกการแจ้งผลการประเมิน ตลอดจนกำหนดแผนการพัฒนาคณาการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ใช้แบบฟอร์มเดียวกันในการประเมินผลการปฏิบัติราชการทุกตำแหน่งงาน ซึ่งแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการประกอบด้วยแบบฟอร์ม 3 แบบ ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ดังนี้ (ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม หน้าภาคผนวก ข)

**3.7.1 แบบฟอร์มที่ 1: แบบสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** ประกอบด้วยเอกสารจำนวน 3 หน้า ใช้เพื่อสรุปคะแนนการประเมิน บันทึกการแจ้งผลการประเมิน และบันทึกแผนการพัฒนาคณาการ

**3.7.2 แบบฟอร์มที่ 2: แบบกำหนดและประเมินสมรรถนะ** ใช้เพื่อระบุสมรรถนะที่จะประเมิน และใช้เพื่อประเมินสมรรถนะ โดยคะแนนที่ได้จากแบบฟอร์มนี้ จะนำไปใช้คำนวณ

คะแนนผลการประเมินในแบบฟอร์มที่ 1 ในส่วนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)

**3.7.3 แบบฟอร์มที่ 3: แบบกำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน** ใช้เพื่อระบุตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ซึ่งตกลงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน และใช้เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยคะแนนที่ได้จากแบบฟอร์มนี้จะนำไปใช้คิดคะแนนผลการประเมินในแบบฟอร์มที่ 1 ในส่วนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

#### 4. ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

##### 4.1 ประวัติกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

การบริหารราชการมาแต่เดิมนั้น ได้มีการประกาศตั้ง "กองอุตสาหกรรม" สังกัดอยู่กรมพาณิชย์ กระทรวงเศรษฐกิจ ตามพระราชกฤษฎีกาการจัดวางระเบียบ การสำนักงานและกรมในกระทรวงเศรษฐกิจ (ฉบับที่ 13) ตราไว้ ณ วันที่ 25 มกราคม 2479 กองอุตสาหกรรมนี้จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนและค้นคว้า ควบคุม คุ้มครอง การอุตสาหกรรมต่างๆ ที่กระทำการอยู่แล้วและจะเกิดใหม่ให้ดำเนินการตามแบบแผนและวิธีการที่ดี ในขั้นแรกดำเนินการให้ความสำคัญและเน้นหนักในด้านการส่งเสริมอุตสาหกรรมในครอบครัว ต่อมาในปี พ.ศ. 2480 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานและกรมในกระทรวงเศรษฐกิจ (ฉบับที่ 7) ตราไว้ ณ วันที่ 1 เมษายน 2481 และให้ปฏิบัติหน้าที่ทั้งด้านด้านควบคุม โรงงานและส่งเสริมการเผยแพร่กิจกรรมอุตสาหกรรม พร้อมทั้งบริหารร้านจำหน่ายสินค้าที่ผลิตได้ในประเทศชื่อ "ร้านไทยอุตสาหกรรม"

ปี พ.ศ. 2484 รัฐบาลเห็นความสำคัญของกองอุตสาหกรรมต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมภายในประเทศที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น จึงได้ยกฐานะกองอุตสาหกรรมขึ้นเป็น "กรมอุตสาหกรรม" ในกระทรวงเศรษฐกิจ ตามพ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม พ.ศ.2484

ปี พ.ศ. 2485 รัฐบาลได้ประกาศพระราชกำหนดแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม พ.ศ. 2485 จัดตั้งกระทรวงอุตสาหกรรม กรมอุตสาหกรรมได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม สังกัดในกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2485 โดยมีนโยบายที่จะส่งเสริมให้เกิดอุตสาหกรรมที่จำเป็นของประเทศ

ปี พ.ศ. 2518 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ขยายงานไปสู่ส่วนภูมิภาค โดยจัดตั้งกองบริการอุตสาหกรรมภาคเหนือ ณ จังหวัดเชียงใหม่ ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พ.ศ. 2518 รวมทั้งได้ขยายงานไปสู่ภาคใต้ ณ จังหวัดสงขลาและภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ ณ จังหวัดขอนแก่น ต่อจากนั้นในปี พ.ศ. 2532 ได้ขยายงานไปสู่ภาคตะวันตก ณ จังหวัดสุพรรณบุรี และภาคตะวันออก ณ จังหวัดชลบุรี

ปี พ.ศ. 2536 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2536 ให้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคเพิ่มขึ้นอีก 6 ศูนย์ ณ จังหวัดพิษณุโลก พิจิตร อุตรดิตถ์ นครราชสีมา บุรีรัมย์ และสุราษฎร์ธานี รวมเป็น 11 ศูนย์ เพื่อรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ได้ครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

ปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปฏิรูประบบราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 จึงได้ปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ และวิธีการบริการงานการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีการวัดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม โดยเป็นการปฏิบัติงานในรูปแบบของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและเป็นธรรม

ปี พ.ศ. 2548 คณะรัฐมนตรีมีมติในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีมีนัดพิเศษ เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 ได้จำแนกกลุ่มจังหวัดไว้ 19 กลุ่ม โดยให้แต่ละจังหวัดและกลุ่มจังหวัดจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จึงได้ปรับเปลี่ยนพื้นที่ตั้งของศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมภาคที่ 7 จังหวัดบุรีรัมย์เป็นจังหวัดอุบลราชธานี ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2548

ปี พ.ศ. 2550 ดำเนินการปรับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ตามมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบ เมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2549 เพื่อปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนระบบบุคคลให้ทันสมัยและรองรับกับยุทธศาสตร์ และคำรับรองการปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม โดยจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์ และปรับเปลี่ยนสำนักงานเลขานุการกรมเป็นสำนักบริหารกลาง รวมทั้งแยกสำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการเป็นสำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม และสำนักพัฒนาผู้ประกอบการ ทั้งนี้ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ณ วันที่ 23 มกราคม พ.ศ. 2551

#### 4.2 บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และงานบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

ปัจจุบันกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศในด้านการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาสมรรถนะของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหรือ เอสเอ็มอี วิสาหกิจชุมชน และเครือข่ายผู้ให้บริการธุรกิจอุตสาหกรรมสาขาต่างๆ ให้มีขีดความสามารถในการประกอบการที่เป็นเลิศด้วยนวัตกรรม องค์กรความรู้ ภูมิปัญญา และธรรมาภิบาล

เพื่อยกระดับมาตรฐานการผลิตให้ยั่งยืน สามารถแข่งขันได้ในตลาดทั้งภายในและต่างประเทศ โดยเป็นแกนกลางในการส่งเสริมและพัฒนาด้วยรูปแบบกรอบการดำเนินงาน อาทิ การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรม การบ่มเพาะธุรกิจ การเชื่อมโยงธุรกิจ การวิเคราะห์ทดสอบวัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ด้านกายภาพและเคมี การพัฒนาระบบการผลิต การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์ การจัดแสดงนิทรรศการ และจัดร้านแสดงสินค้าให้เข้าสู่ช่องทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ ส่วนงานบริการของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมีดังนี้

**4.2.1 บริการปรึกษาและแนะนำธุรกิจอุตสาหกรรม (BOC)** เป็นจุดเริ่มต้นธุรกิจสำหรับ SMEs ที่ให้บริการข้อมูลและปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับโอกาสการลงทุน การค้าและการจัดการธุรกิจแก่ผู้สนใจลงทุนในธุรกิจใหม่หรือผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่ต้องการขยายกิจการในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

**4.2.2 ข้อมูลเบื้องต้นบริการเงินทุนหมุนเวียน** บริการสินเชื่อสำหรับราษฎร กลุ่มอาชีพ ผู้ผลิตอุตสาหกรรมภายในครอบครัวและหัตถกรรมรายย่อยละไม่เกิน 1 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ยคงที่ต่ำสุดร้อยละ 6 ต่อปี ข้อกำหนดสำหรับผู้มีความประสงค์ขอกู้เงิน

- 1) มีสินทรัพย์ถาวร (ไม่รวมที่ดิน) ไม่เกิน 10 ล้านบาท
- 2) สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ ต้องมีสัดส่วนการร่วมลงทุนไม่น้อยกว่า

ร้อยละ 30

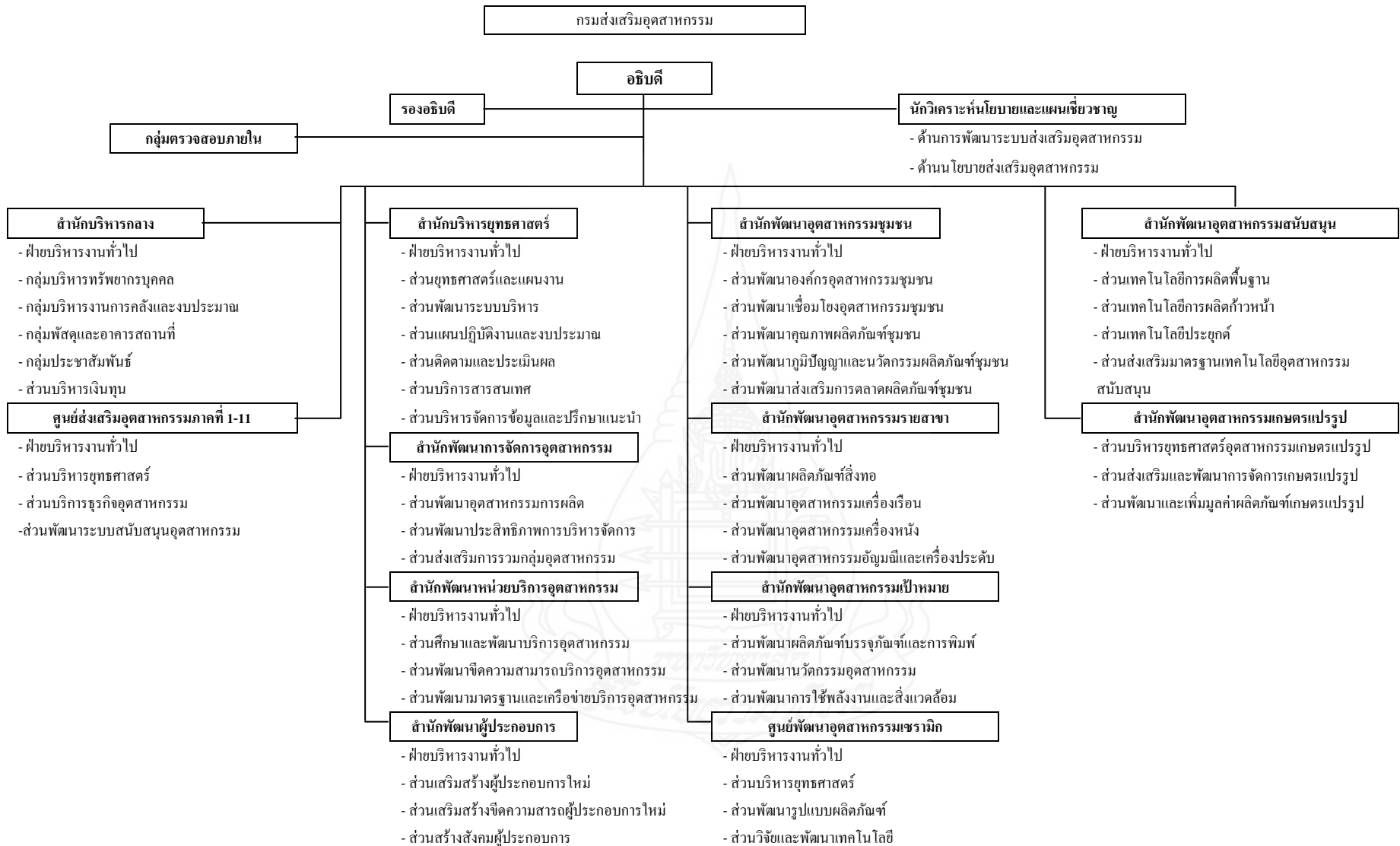
**4.2.3 ข้อมูลประกอบการที่เข้าร่วมโครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (NEC)** โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ (New Entrepreneurs Creation : NEC) เป็นการเผยแพร่องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจให้แก่ผู้ที่มีศักยภาพในช่วงเริ่มต้นของการประกอบกิจการด้วยการจัดอบรมบ่มเพาะให้ความรู้ด้านบริหารจัดการธุรกิจที่ทันสมัยกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน

**4.2.4 บริการข้อมูลที่ปรึกษาธุรกิจอุตสาหกรรม (BDS)** ธุรกิจอุตสาหกรรมในปัจจุบันโดยเฉพาะ SMEs ไม่สามารถดำเนินงานในทุกขั้นตอนด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีข้อจำกัดต่างๆ ทั้งในด้านขนาดของกิจการ เงินทุน เครื่องมือและอุปกรณ์ บุคลากรที่มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะหรือในด้านอื่นๆ ที่ผลักดันให้การดำเนินธุรกิจทั้งกระบวนการประสบความสำเร็จ จึงทำให้เกิดธุรกิจให้บริการเฉพาะทางขึ้น เช่น การให้บริการทางบัญชี กฎหมาย การขนส่ง การซ่อมบำรุง เป็นต้น ซึ่งธุรกิจต่างๆ เหล่านี้ เป็นบริการที่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมใช้เพื่อช่วยส่งเสริมและเกื้อหนุนให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีชื่อเรียกบริการเหล่านี้ว่าบริการธุรกิจอุตสาหกรรม หรือ BDS (Business Development Services) และเรียกผู้ให้บริการต่างๆ ว่าบริการธุรกิจอุตสาหกรรม (Service Provider) กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้ริเริ่มแนวทางการพัฒนาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเน้นที่การสร้างและพัฒนา

บริการธุรกิจอุตสาหกรรมและที่ปรึกษา โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อสร้างบริการและที่ปรึกษา  
อิสระซึ่งสามารถให้บริการต่อ SMEs ได้ด้วยกลไกตลาด ซึ่งจะเป็นการขยายผลการพัฒนา SMEs  
ในภาคการผลิต



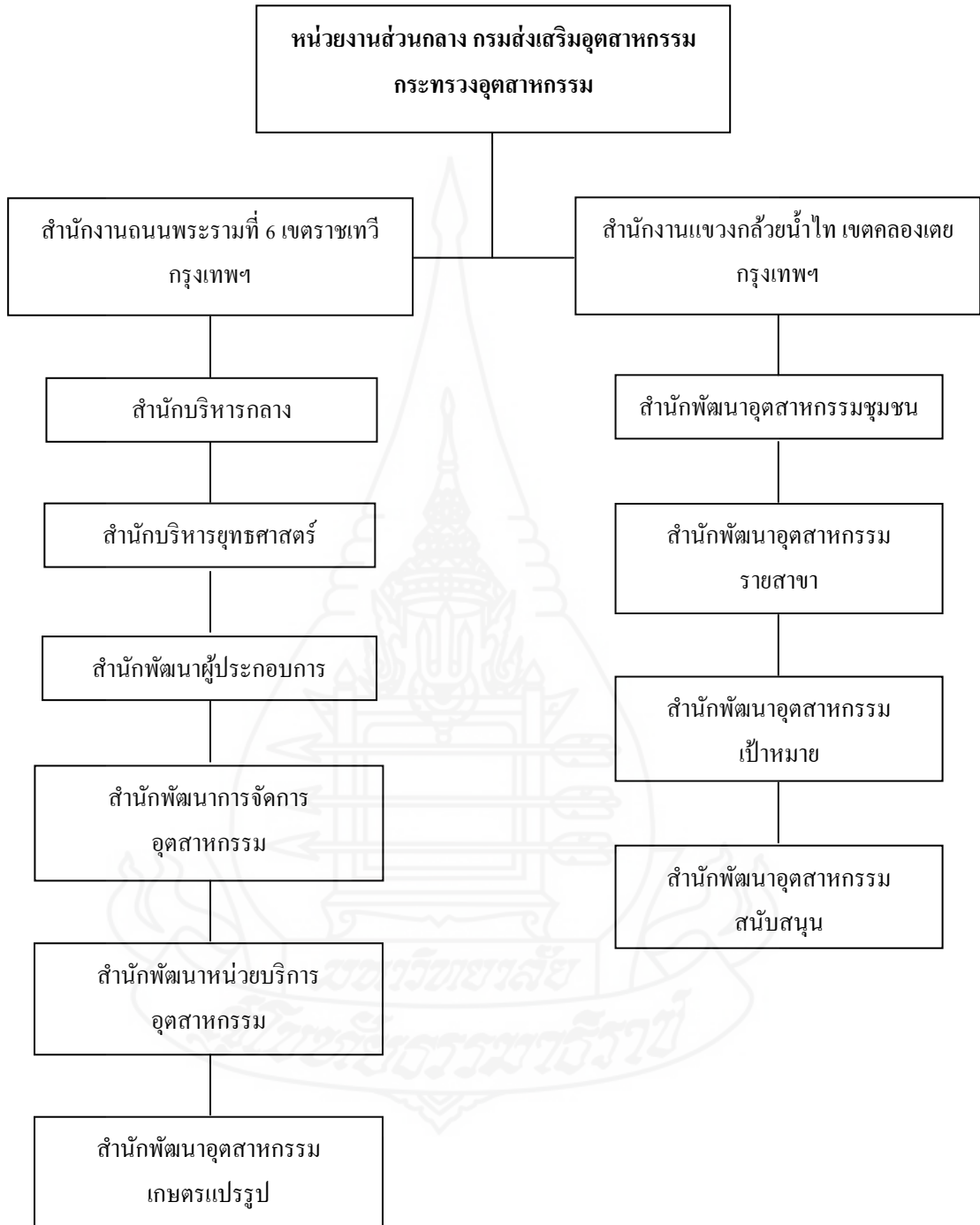
### 4.3 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเป็นการภายใน



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเป็นการภายใน

ที่มา : รายงานประจำปี 2555 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

#### 4.4 โครงสร้างหน่วยงานส่วนกลาง กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (พื้นที่ที่ศึกษา)



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างหน่วยงานส่วนกลาง กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (พื้นที่ที่ศึกษา)



## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย และรวบรวมงานวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

วรากร รื่นกมล (2542) ศึกษาสภาพและปัญหาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่าสภาพการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของคณะกรรมการข้าราชการครูหลายประการ โดยเฉพาะเรื่องที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ คือ เรื่องจำนวนครั้งที่ใช้ในการประเมินและการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ การกำหนดเกณฑ์หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน การจัดแบ่งระดับผลการประเมินให้มีความชัดเจน และการนำผลการประเมิน ไปใช้ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้มีการปรับปรุง ในส่วนของปัญหาการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่ายังมีปัญหาในทุกเรื่อง โดยเฉพาะปัญหาในด้านจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและการจัดทำแฟ้มประจำตัวข้าราชการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมิน การไม่ยอมรับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ความไม่เป็นธรรมของกรรมการบางคน ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์ในแต่ละเรื่อง ผู้ถูกประเมินไม่เห็นความสำคัญของการประเมิน และผู้ประเมินไม่กล้าเปิดเผยผลการประเมิน

อนุชา หอยสังข์ (2542) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครอง ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ในภาพรวมข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการประเมิน และด้านการนำผลการประเมินไปใช้อยู่ในระดับดี

2. ข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 ที่มีสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม และสถานภาพการทำงาน ในด้านอายุ รายได้ ระดับตำแหน่ง อายุราชการ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ข้าราชการกรมการปกครองตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 ที่มีเพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

วิชาญ ปลั่งไหม (2543) ได้ศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตร และเปรียบเทียบเจตคติเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเกษตร จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. เจตคติของพนักงานองค์การเกษตรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตร อยู่ในระดับปานกลาง
  2. พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
  3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
  4. พนักงานที่มีการดำรงตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัลลีย์ ศรีรัตน์ (2543) ศึกษาสภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยใช้ระบบเปิด ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เห็นว่าสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบเปิดอยู่ในระดับพอสมควร ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ สภาพของหน่วยงานได้ดำเนินการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการพลเรือนอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (ห่างกันครั้งละ 6 เดือน) และมีการใช้ระดับการประเมิน 5 ระดับ การประเมิน 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดี ปานกลาง ควรปรับปรุง และต้องปรับปรุง ตามกรอบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ปัญหาหรืออุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรมในการประเมิน ผู้บังคับบัญชาไม่พิจารณาตามผลงานแต่ให้หมุนเวียนกันไป ผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกปิดเป็นความลับไม่มีการเปิดเผย ผู้บังคับบัญชาเผด็จการมุ่งประโยชน์ของตนเอง และผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความเห็นของคณะกรรมการในระดับอำเภอ แต่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการระดับจังหวัด ข้อเสนอแนะวิธีการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 อันดับแรก คือ จัดให้มีการอบรมผู้บริหารให้มีความรู้และเห็นความสำคัญของการใช้

ระบบเปิด ควรมีตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชาเข้าร่วมเป็นกรรมการ ควรให้ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจง ก่อนประกาศผลการประเมิน และควรมีคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน

ช โลกบล สุนันตา (2545) ค้นคว้าอิสระเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่าธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคาร และเพื่อนำผลการ ประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพิจารณาความดี ความชอบ การฝึกอบรมพัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการแต่งตั้ง เลื่อนระดับ โดยใช้การ ประเมินผลระบบเปิด คือ ให้โอกาสผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินได้ และ กำหนดให้มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน โดยใช้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นผู้ประเมินเป็นลำดับแรก รายงานต่อผู้บังคับบัญชาถัดไปและเป็นผู้ประเมินคนที่สอง ส่วนวิธีการประเมิน ธนาคารฯ ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจาก 3 ปัจจัย คือ ประเมินผลสำเร็จของงาน ประเมิน พฤติกรรมในการทำงาน และประเมินความรู้ในการทำงาน ทั้งนี้จะทำการประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยมี นโยบายให้แจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบอย่างเป็นทางการ

สุกัญญา เนตรน้อย (2550) การศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับปานกลาง (2) กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับปานกลาง (3) ผลการทดสอบ สมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสาย สนับสนุนวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่ความคิดเห็นด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (4) ข้อเสนอแนะได้แก่ ควรปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลให้มีมาตรฐาน รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินที่เชื่อถือได้ แบบฟอร์มที่ใช้ควรสั้นรัดกุม และควรมีคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ฐิติมา สุพะรัง (2552) การศึกษาวิจัยเรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม ผลการศึกษาพบว่า การใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและ แผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบปัญหาและอุปสรรคด้านความไม่ชัดเจนของนโยบาย

จากส่วนกลาง/ผู้บริหาร ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการ พบว่ากระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานพบปัญหาและอุปสรรคด้านนโยบาย และด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติ กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงานพบปัญหาและอุปสรรคด้านบุคคล ด้านการสนับสนุน และด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติ กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงานพบปัญหาและอุปสรรคด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพบปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร และด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 กระบวนการอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการ พบว่า กระบวนการวางแผนการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือ กระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลำดับ และพบว่าแนวทางในการแก้ปัญหา ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาพรวมที่สำคัญ คือ การส่งเสริมนโยบายด้านการบริหารบุคคลที่มีความชัดเจนจากองค์กรส่วนกลาง/ผู้บริหารขององค์กร



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ตามความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลาง ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 308 คน โดยจำแนกตามหน่วยงานได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม  
กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามหน่วยงาน

สถานที่ปฏิบัติงาน	หน่วยงาน	จำนวนข้าราชการ
ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กรุงเทพฯ	สำนักบริหารกลาง (สบก.)	58
	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (สบย.)	36
	สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม (สพจ.)	19
	สำนักพัฒนาหน่วยบริการอุตสาหกรรม (สพบ.)	16
	สำนักพัฒนาผู้ประกอบการ (สพก.)	26
แขวงกล้วยน้ำไท เขตคลองเตย กรุงเทพฯ	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป (สพร.)	11
	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (สพช.)	37
	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา (สพข.)	48
	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย (สพป.)	18
	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน (สพส.)	39
	รวม	308

ที่มา : รายงานประจำปี 2555 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) โดยให้มีค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับร้อยละ 5

$$\text{สูตร } n = N/1+Ne^2$$

กำหนดให้  $n$  คือ จำนวนหรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ จำนวนหรือขนาดของประชากร

$e$  คือ ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมรับได้เกิดขึ้น

ได้

ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ

$$n = 308/1+308(0.05^2) = 174$$

ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 174 คน



ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนโดยจำแนกตามหน่วยงานดังตารางที่ 3.2 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ

การกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนมีวิธีการคำนวณดังนี้

จำนวนประชากร 308 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 174 คน

ถ้า สำนักบริหารกลาง (สบก.) มีจำนวนประชากร 58 คน

จะได้กลุ่มตัวอย่าง =  $58 \times 174 / 308 = 33$  คน

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามหน่วยงาน

สถานที่ปฏิบัติงาน	หน่วยงาน	จำนวนข้าราชการ
ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กรุงเทพฯ	สำนักบริหารกลาง (สบก.)	33
	สำนักบริหารยุทธศาสตร์ (สบย.)	20
	สำนักพัฒนาการจัดการอุตสาหกรรม (สพจ.)	11
	สำนักพัฒนาหน่วยบริการอุตสาหกรรม (สพบ.)	9
	สำนักพัฒนาผู้ประกอบการ (สพก.)	15
แขวงกล้วยน้ำไท เขตคลองเตย กรุงเทพฯ	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป (สพร.)	6
	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน (สพช.)	21
	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา (สพข.)	27
	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย (สพป.)	10
	สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมสนับสนุน (สพส.)	22
	รวม	174

ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ ผู้วิจัยได้ดัดแปลงจากแบบสอบถามของ สุกัญญา เนตรน้อย (2550 : 141-146) สร้างขึ้นโดยแบ่งเป็น 4 ส่วน

2.1.1 ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ วุฒิกการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สถานที่ปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็น check list จำนวน 4 ข้อ

2.1.2 ส่วนที่ 2 คำถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ได้แก่

ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมากที่สุด	เลือกตอบ 4
ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก	เลือกตอบ 3
ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับน้อย	เลือกตอบ 2
ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับน้อยที่สุด	เลือกตอบ 1

ข้อคำถามมีจำนวน 18 ข้อ โดยแบ่งเป็นกลุ่มดังนี้

ด้านวิธีการประเมิน จำนวน 7 ข้อ (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)

ด้านเครื่องมือการประเมิน จำนวน 5 ข้อ (8) (9) (10) (11) (12)

ด้านผลการประเมิน จำนวน 6 ข้อ (13) (14) (15) (16) (17) (18)

2.1.3 ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ได้แก่

ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมากที่สุด	เลือกตอบ 4
ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก	เลือกตอบ 3
ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับน้อย	เลือกตอบ 2
ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับน้อยที่สุด	เลือกตอบ 1

ข้อคำถามมีจำนวน 10 ข้อ (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8) (9) (10)

2.1.4 ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นคำถามปลายเปิดโดยแบ่งเป็น

ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

2.2 ศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากตำรา หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระเบียบว่าด้วยด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.4 การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ตรวจสอบความเที่ยง (Validity) โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านพิจารณา ได้แก่

นางสาวศราวณีย์ ศรีเนาวรัตน์ นักวิชาการอุตสาหกรรมชำนาญการพิเศษ

วุฒิการศึกษา : เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

นายพรศักดิ์ มนต์ศิริเพ็ญ

วิศวกรชำนาญการพิเศษ

วุฒิการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

นางสาวอังสนา โสมาภา

นักวิชาการอุตสาหกรรมชำนาญการพิเศษ

วุฒิการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.86 ของแบบสอบถามส่วนที่ 3

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 จัดทำบันทึกถึงข้าราชการสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา และ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยขอความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่บุคคลแจกแบบสอบถาม

3.2 เก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมกลับคืนด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 100 %

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด นำมาตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ได้แบบสอบถามจำนวน 174 ชุด

4.2 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกแล้วไปวิเคราะห์ค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.2.1 **คำถามส่วนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติในการคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตาราง

4.2.2 **คำถามส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

4.2.3 **คำถามส่วนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

4.2.4 **คำถามส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์เนื้อหาโดยการสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่เนื้อหา แจกแจงความถี่ เรียงลำดับความถี่ นำเสนอในรูปแบบตารางและความเรียง

ในการแปลผลคะแนนเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม กำหนดเกณฑ์การให้ความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด 2535 : 100)

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.00 หมายความว่า ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายความว่า ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายความว่า ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายความว่า ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับน้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติมาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ผลการวิเคราะห์แบ่งเป็น 5 ตอนดังนี้

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลจากการรวบรวมเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม โดยสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างได้ผลเป็นจำนวนร้อยละ ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	75	43.1
หญิง	99	56.9
รวม	174	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 174 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 และเป็นเพศชาย จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 43.1

ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	14.9
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	103	59.2
สูงกว่าปริญญาตรี	45	25.9
รวม	174	100.0



จากตารางที่ 4.2 พบว่าข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 174 คน ส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 รองลงมาคือวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 และวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9

ตารางที่ 4.3 จำนวนร้อยละของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	65	37.4
10-20 ปี	40	23.0
มากกว่า 20 ปี	69	39.6
รวม	174	100.0

จากตารางที่ 4.3 พบว่าข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 174 คน มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 รองลงามีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 10-20 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0

ตารางที่ 4.4 จำนวนร้อยละของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงาน

สถานที่ปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี	94	54.0
กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย	80	46.0
รวม	174	100.0

จากตารางที่ 4.4 พบว่าข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 174 คน ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานที่ถนนพระรามที่ 6

เขตราชเทวี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0 และปฏิบัติงานที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ตารางที่ 4.5 แสดงภาพรวมระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริม  
อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
(N = 174)

ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ	ลำดับ
ด้านวิธีการประเมิน	2.69	.724	มาก	1
ด้านเครื่องมือการประเมิน	2.58	.721	มาก	3
ด้านผลการประเมิน	2.64	.818	มาก	2
รวม	2.64	.757	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่าข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 174 คน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.64 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านวิธีการประเมิน ค่าเฉลี่ย 2.69 รองลงมาคือด้านผลการประเมิน ค่าเฉลี่ย 2.64 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านเครื่องมือการประเมิน ค่าเฉลี่ย 2.58

ตารางที่ 4.6 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมิน (N = 174)

ด้านวิธีการประเมินผล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ	ลำดับ
1. หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน	2.82	.661	มาก	1
2. หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.82	.711	มาก	2
3. หน่วยงานมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.57	.699	มาก	7
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งผู้บริหารและบุคลากร	2.68	.751	มาก	3
5. มาตรฐานการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน	2.67	.754	มาก	4
6. การประกาศเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและเหมาะสม	2.59	.697	มาก	6
7. หน่วยงานมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษของบุคลากรมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.63	.762	มาก	5
รวม	2.69	.724	มาก	

จากตารางที่ 4.6 ด้านวิธีการประเมิน ตามความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านวิธีการประเมินมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 2.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย

2.82 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ หน่วยงานมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 2.57

ตารางที่ 4.7 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริม

อุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ด้านเครื่องมือการประเมิน (N = 174)

ด้านเครื่องมือการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ	ลำดับ
8. แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน เข้าใจง่ายโดยไม่ต้องตีความ	2.61	.669	มาก	2
9. แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานมีความครอบคลุมงานที่ท่านปฏิบัติในทุกองค์ประกอบ	2.67	.740	มาก	1
10. แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตามความเป็นจริง	2.45	.726	น้อย	5
11. เกณฑ์คะแนนในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อ มีความเหมาะสม	2.60	.640	มาก	3
12. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้	2.59	.805	มาก	4
รวม	2.58.	721	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ด้านเครื่องมือการประเมิน ตามความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านเครื่องมือการประเมินมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 2.58 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานมีความครอบคลุมงานที่ท่านปฏิบัติในทุกองค์ประกอบ

ค่าเฉลี่ย 2.67 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตามความเป็นจริง ค่าเฉลี่ย 2.45

ตารางที่ 4.8 แสดงระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริม  
อุตสาหกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านผลการประเมิน  
(N = 174)

ด้านผลการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ	ลำดับ
13. ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ บุคลากรทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่มีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.89	.818	มาก	1
14. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ ชี้แจงให้ความเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับ การประเมินผล หรือผลการประเมิน ก่อนมี คำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน	2.51	.845	มาก	6
15. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรอย่างเป็นธรรม	2.57	.842	มาก	5
16. ผลการประเมิน มีความเหมาะสม และ เป็นไปตามผลงานที่ได้ปฏิบัติจริง	2.59	.812	มาก	3
17. ผู้รับการประเมินมีความเห็นว่า ผลการ ประเมินจากการปฏิบัติงานของตน เป็นที่ ยอมรับได้	2.67	.732	มาก	2
18. ผลการประเมิน แสดงถึงผลการปฏิบัติงาน ของผู้ถูกประเมินแต่ละคนได้เป็นอย่างดี	2.59	.812	มาก	4
รวม	2.64	.818	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ด้านผลการประเมิน ตามความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงาน  
ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านผลการประเมินมีความคิดเห็น  
โดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 2.64 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่

ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 2.89 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงให้เห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล หรือผลการประเมินก่อนมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ค่าเฉลี่ย 2.51

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ตารางที่ 4.9 แสดงระดับความคิดเห็นด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
(N = 174)

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ	ลำดับ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการประเมินเนื่องจากมีปัจจัยจากภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง	2.60	.818	มาก	9
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทักท้วง ก่อให้เกิดการระงับเพิ่มขึ้นสำหรับผู้บังคับบัญชา	2.46	.837	น้อย	10
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังขาดมาตรฐานและตัวชี้วัดการประเมินที่เหมาะสมและชัดเจน	2.71	.743	มาก	6
4. องค์กรประกอบหรือรายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุมภาระงานของบุคลากร	2.80	.742	มาก	3
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานยังขาดความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์และวิธีดำเนินงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	2.67	.723	มาก	7
6. ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.66	.719	มาก	8



ตารางที่ 4.10 แสดงระดับความคิดเห็นด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
(N = 174) (ต่อ)

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ	ลำดับ
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะ ประเมิน โดยใช้ความคิดเห็นของผู้ ประเมินมากกว่าใช้หลักเกณฑ์ในการ ประเมิน	2.79	.814	มาก	4
8. ผู้ประเมิน ประเมินผลโดยยึดถือตัว บุคคล มากกว่าประเมินผลจากการ ปฏิบัติงาน	2.82	.861	มาก	2
9. ผู้ประเมินให้ความสำคัญกับผลการ ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นไม่นานมากกว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะแรกของช่วง การประเมิน	2.76	.721	มาก	5
10. ผลการประเมินยังไม่ได้ถูกนำไปใช้ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน อย่างจริงจัง เช่น การพัฒนาบุคลากร การ ปรับปรุงวิธีการทำงาน	2.88	.820	มาก	1
รวม	2.71	.788	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของ  
ข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านปัญหาใน  
การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 2.71  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผลการประเมินยังไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อ  
การพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เช่น การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงวิธีการ  
ทำงาน ค่าเฉลี่ย 2.88 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้  
บุคลากรทักท้วง ก่อให้เกิดภาระเพิ่มขึ้นสำหรับผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 2.46

**ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตาม  
สถานที่ปฏิบัติงาน**

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่เป็นข้าราชการ หน่วยงานส่วนกลางปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านวิธีการประเมิน เครื่องมือการประเมิน และผลการประเมินการปฏิบัติงานโดยภาพรวม แสดงดังตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.11 แสดงภาพรวมการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย

ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	พระรามที่ 6 เขตราชเทวี (N = 94)			กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย (N = 80)		
	$\bar{X}$	SD	แปลความ	$\bar{X}$	SD	แปลความ
ด้านวิธีการประเมิน	2.58	.685	มาก	2.81	.748	มาก
ด้านเครื่องมือการประเมิน	2.48	.702	น้อย	2.71	.723	มาก
ด้านผลการประเมิน	2.54	.843	มาก	2.75	.774	มาก
รวม	2.54	.747	มาก	2.76	.751	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม ของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับกล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมระดับมาก โดยข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี ค่าเฉลี่ยรวม 2.54 และข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ค่าเฉลี่ยรวม 2.76

เมื่อเปรียบเทียบแต่ละด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่กล้วยน้ำไทสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ถนนพระรามที่ 6 ทั้ง 3 ด้าน

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านวิธีการประเมิน

ด้านวิธีการประเมิน	พระรามที่ 6 เขตราชเทวี (N = 94)			กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย (N = 80)		
	$\bar{X}$	SD	แปลความ	$\bar{X}$	SD	แปลความ
1. หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน	2.76	.683	มาก	2.90	.628	มาก
2. หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	2.73	.659	มาก	2.93	.759	มาก
3. หน่วยงานมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	2.47	.651	น้อย	2.70	.736	มาก
4. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งผู้บริหารและบุคลากร	2.55	.666	มาก	2.84	.818	มาก
5. มาตรฐานการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับลักษณะงาน	2.55	.666	มาก	2.81	.828	มาก
6. การประกาศเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและเหมาะสม	2.47	.714	น้อย	2.74	.651	มาก
7. หน่วยงานมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษของบุคลากรมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.50	.715	น้อย	2.79	.791	มาก
รวม	2.58	.685	มาก	2.81	.748	มาก

จากตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านวิธีการประเมินพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ ที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6 จำนวน 3 ข้อ โดยเฉพาะข้อ “หน่วยงานมีการให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน” ข้อ “การประกาศเกณฑ์และมาตรฐาน การประเมิน ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและเหมาะสม” และข้อ “หน่วยงานมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษของบุคลากรมาใช้ ประเมินผลการปฏิบัติงาน” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างกล้วยน้ำไทมีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับมาก ขณะที่กลุ่มตัวอย่างถนนพระรามที่ 6 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย



ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านเครื่องมือการประเมิน

ด้านเครื่องมือการประเมิน	พระรามที่ 6 เขตราชเทวี (N = 94)			กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย (N = 80)		
	$\bar{X}$	SD	แปลความ	$\bar{X}$	SD	แปลความ
8. แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องชัดเจน เข้าใจง่ายโดยไม่ต้องตีความ	2.55	.666	มาก	2.67	.671	มาก
9. แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานมีความครอบคลุมงานที่ท่านปฏิบัติในทุกองค์ประกอบ	2.56	.727	มาก	2.79	.741	มาก
10. แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตามความเป็นจริง	2.35	.683	น้อย	2.57	.759	มาก
11. เกณฑ์คะแนนในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อ มีความเหมาะสม	2.49	.652	น้อย	2.74	.611	มาก
12. แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้	2.44	.770	น้อย	2.76	.815	มาก
รวม	2.48	.702	น้อย	2.71	.723	มาก

จากตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6

เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านเครื่องมือการประเมินพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6 จำนวน 3 ข้อ โดยเฉพาะข้อ “แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตามความเป็นจริง” ข้อ “เกณฑ์คะแนนในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อมีความเหมาะสม” และข้อ “แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างกล้วยน้ำไทมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ขณะที่กลุ่มตัวอย่างถนนพระรามที่ 6 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย





ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลาง  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ  
ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านผลการประเมิน

ด้านผลการประเมิน	พระรามที่ 6 เขตราชเทวี (N = 94)			กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย (N = 80)		
	$\bar{X}$	SD	แปลความ	$\bar{X}$	SD	แปลความ
13. ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.83	.875	มาก	2.95	.745	มาก
14. ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงให้ความเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล หรือผลการประเมิน ก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน	2.38	.869	น้อย	2.66	.795	มาก
15. ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม	2.48	.852	น้อย	2.69	.821	มาก
16. ผลการประเมิน มีความเหมาะสม และเป็นไปตามผลงานที่ได้ปฏิบัติจริง	2.50	.786	น้อย	2.70	.833	มาก
17. ผู้รับการประเมิน มีความเห็นว่า ผลการประเมินจากการปฏิบัติงานของตน เป็นที่ยอมรับได้	2.61	.779	มาก	2.74	.670	มาก
18. ผลการประเมิน แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนได้เป็นอย่างดี	2.46	.838	น้อย	2.74	.759	มาก
รวม	2.54	.843	มาก	2.75	.774	มาก

จากตารางที่ 4.14 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ด้านผลการประเมินพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการ ที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6 จำนวน 4 ข้อ โดยเฉพาะข้อ “ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงให้ความเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล หรือผลการประเมิน ก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน” ข้อ “ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างเป็นธรรม” ข้อ “ผลการประเมิน มีความเหมาะสม และเป็นไปตามผลงานที่ได้ปฏิบัติจริง” และ ข้อ “ผลการประเมิน แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนได้เป็นอย่างดี” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างกล้วยน้ำไทมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ขณะที่กลุ่มตัวอย่างถนนพระรามที่ 6 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย



## ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี และที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย

ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อเสนอแนะ
ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	23
ด้านเครื่องมือการประเมินการปฏิบัติงาน	16
ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน	8
ด้านอื่นๆ	20
<b>รวม</b>	<b>67</b>

จากตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี และที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย พบว่ามีจำนวนข้อเสนอแนะ ทั้งหมด 67 ข้อ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อเสนอแนะ มากที่สุดจำนวน 23 ข้อ รองลงมาได้แก่ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ จำนวน 20 ข้อ

ตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี

ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อเสนอแนะ
ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	12
ด้านเครื่องมือการประเมินการปฏิบัติงาน	7
ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน	5
ด้านอื่นๆ	9
<b>รวม</b>	<b>33</b>

จากตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี พบว่ามีจำนวนข้อเสนอแนะทั้งหมด 33 ข้อเสนอ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อเสนอแนะมากที่สุดจำนวน 12 ข้อเสนอ รองลงมาได้แก่ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ จำนวน 9 ข้อเสนอ

ตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี

ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมิน	จำนวนข้อเสนอแนะ
- ควรมีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับ	6
- ควรให้บุคลากรรับทราบเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานการประเมินการปฏิบัติงาน	2
- ควรมีการตกลงกันระหว่างผู้บังคับบัญชาระดับสูง ระดับกลาง และตัวผู้ถูกประเมินก่อนการให้คะแนนแล้วจึงแจ้งผลการประเมิน	2
- ควรมีการเขียนรายงานการปฏิบัติงานสะสมไว้และนำไปพิจารณาเป็นรายปี	1
- ไม่ควรนำผลงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษมาใช้ประเมิน เพราะอาจไม่เป็นธรรมสำหรับบุคคลที่มีงานประจำมาก	1
<b>รวม</b>	<b>12</b>

จากตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี มีทั้งสิ้น 12 ข้อเสนอ และพบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับ มีข้อเสนอแนะจำนวน 6 ข้อเสนอ

ตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี

ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการประเมิน	จำนวนข้อเสนอแนะ
- แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานควร กระชับ ชัดเจน ครบถ้วน และครอบคลุมงานของ บุคลากร	5
- ควรมีเอกสารประกอบที่เป็นรูปธรรม ตรวจสอบได้ มาเป็นเอกสารตัวชี้วัด มิใช่เขียนขึ้นมาเลื่อนลอย	1
- Job Description มีความแตกต่างกันมาก บางหัวข้อจึง ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ	1
<b>รวม</b>	<b>7</b>

จากตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่ม  
ตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี มีทั้งสิ้น 7 ข้อเสนอแนะ และพบว่าข้อเสนอแนะมาก  
ที่สุดคือ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระชับ ชัดเจน ครบถ้วน และครอบคลุมงาน  
ของบุคลากร มีข้อเสนอแนะจำนวน 5 ข้อเสนอ

ตารางที่ 4.19 ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน  
ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน  
ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี

ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมิน	จำนวนข้อเสนอแนะ
- ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถทักท้วง ได้แย้ง ชี้แจงผลการประเมินได้	3
- ผลการประเมินควรที่จะบอกจุดเด่น จุดด้อยเพื่อ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน	2
<b>รวม</b>	<b>5</b>

จากตารางที่ 4.19 ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่าง  
ที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี มีทั้งสิ้น 5 ข้อเสนอ และพบว่าข้อเสนอแนะมาก  
ที่สุดคือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถทักท้วง ได้แย้ง ชี้แจงผลการประเมินได้ มีข้อเสนอแนะ  
จำนวน 3 ข้อเสนอ



ตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี

ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ	จำนวนข้อเสนอแนะ
- ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ประเมินตามผลงานจริง	6
- หน่วยงานไม่ควรจัดสรรสรรวงเงินในการปรับ เงินเดือนโดยใช้ฐานเงินเดือนของบุคลากรในสำนัก มากำหนดวงเงินค่าตอบแทนให้แก่แต่ละสำนัก	2
- ควรประเมินผลโดยทุกฝ่าย จากผู้บังคับบัญชา สูงสุด ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ร่วมงาน และนำ คะแนนที่ได้มาถ่วงน้ำหนักหาค่าเฉลี่ย	1
<b>รวม</b>	<b>9</b>

จากตารางที่ 4.20 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง  
อุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี มีทั้งสิ้น 9 ข้อเสนอ โดยพบว่า  
ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ประเมิน  
ตามผลงานจริง มีข้อเสนอแนะจำนวน 6 ข้อเสนอ

ตารางที่ 4.21 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน  
ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน  
ณ กล๊วยน้ำไท เขตคลองเตย

ข้อเสนอแนะ	จำนวนข้อเสนอแนะ
ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	11
ด้านเครื่องมือการประเมินการปฏิบัติงาน	9
ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน	3
ด้านอื่นๆ	11
<b>รวม</b>	<b>34</b>

จากตารางที่ 4.21 ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่ม  
ตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ กล๊วยน้ำไท เขตคลองเตย พบว่ามีจำนวนข้อเสนอแนะทั้งหมด 34 ข้อ เมื่อพิจารณา  
แต่ละด้านพบว่า ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านอื่นๆ มีข้อเสนอแนะมากที่สุด  
จำนวน 11 ข้อเสนอเท่ากัน รองลงมาได้แก่ ด้านเครื่องมือการประเมินการปฏิบัติงาน จำนวน 9  
ข้อเสนอ

ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน  
ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน  
ณ กล๊วยน้ำไท เขตคลองเตย

ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมิน	จำนวนข้อเสนอแนะ
- ควรประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมงานทุกด้าน	3
- ควรประเมินผลการปฏิบัติงานแยกตามประเภทของงาน	2
- ควรให้มีการรวมการหลายคนประเมินผลการปฏิบัติงาน	1
- ควรมีการนับจำนวนและประสิทธิภาพการทำงาน ตั้งแต่วันแรกจนถึงวันประเมินอย่างจริงจัง	1
- ควรมีการประเมิน 2 ทาง จากล่างขึ้นบน และจากบน ลงล่าง	1
- ควรมีเกณฑ์การประเมิน โดยให้คะแนนตามความยาก ง่ายของการทำงาน	1
- หน่วยงานควรนำงานที่มอบหมายเป็นพิเศษมาใช้ในการ ประเมินผล	1
- ควรจัดให้มีการอบรมเกี่ยวกับวิธีการประเมินให้บุคลากร ทราบ	1
<b>รวม</b>	<b>11</b>

จากตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่าง  
ที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ กล๊วยน้ำไท เขตคลองเตย มีทั้งสิ้น 11 ข้อเสนอแนะ และพบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุด  
คือ ควรประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมงานทุกด้าน มีข้อเสนอแนะจำนวน 3 ข้อเสนอ

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย

ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการประเมิน	จำนวนข้อเสนอแนะ
- ควรแยกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง หน้าที่ ตัวชี้วัดที่ต่างกัน ตามกิจกรรมที่รับผิดชอบ	5
- ควรใช้เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานที่รวดเร็ว เข้าใจ ง่าย มีความยุติธรรม	2
- ควรมีแบบประเมินการปฏิบัติงานระดับผู้บริหาร โดย ให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ประเมิน	1
- ควรมีการจัดอบรมเมื่อมีการนำเครื่องมือใหม่ๆ เข้า มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	1
<b>รวม</b>	<b>9</b>

จากตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่ม  
ตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย มีทั้งสิ้น 9 ข้อเสนอ โดยพบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ  
ควรแยกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ตัวชี้วัดที่ต่างกัน ตามกิจกรรมที่  
รับผิดชอบ มีข้อเสนอแนะจำนวน 5 ข้อเสนอ

ตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการหน่วยงาน  
ส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน  
ณ กล๊วยน้ำไท เขตคลองเตย

ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมิน	จำนวนข้อเสนอแนะ
- ควรมีการชี้แจงผลการประเมินอย่างชัดเจน และเป็น ธรรม	2
- สำหรับผู้ที่ได้ผลการประเมินต่ำ ควรมีแนวทางการ พัฒนา และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ	1
<b>รวม</b>	<b>3</b>

จากตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะด้านผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่าง  
ที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ กล๊วยน้ำไท เขตคลองเตย มีทั้งสิ้น 3 ข้อเสนอแนะ และพบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ  
ควรมีการชี้แจงผลการประเมินอย่างชัดเจน และเป็นธรรม มีข้อเสนอแนะจำนวน 2 ข้อเสนอ



ตารางที่ 4.25 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
หน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม  
ที่ปฏิบัติงาน ณ กล๊วยน้ำไท เขตคลองเตย

ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ	จำนวนข้อเสนอแนะ
- ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรดูแลงานการปฏิบัติ จริง ใช้มาตรฐานเดียวกัน และเป็นกลาง ไม่ลำเอียง	7
- การประกาศผลการปฏิบัติงานมีความล่าช้า ควรให้ เร็วกว่านี้	1
- ไม่ควรนำ Job Description มาใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจุบันมีการมอบหมายงาน ไม่ตรงตามตำแหน่งหน้าที่	1
- ไม่ควรนำจำนวนบุคลากรในแต่ละสำนักมากำหนด ผลการได้รับระดับดีเด่น และดีมาก	1
- ควรจะมีการประเมินผลแบบเป็นทีม เนื่องจาก หน่วยงานสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ทำงานเป็นทีม แต่ วิธีการประเมินกลับเป็นรายบุคคล จึงไม่สอดคล้อง กัน	1
<b>รวม</b>	<b>11</b>

จากตารางที่ 4.25 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย  
กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง  
อุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ กล๊วยน้ำไท เขตคลองเตย มีทั้งสิ้น 11 ข้อเสนอแนะ และพบว่า  
ข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรดูแลงานการปฏิบัติจริง ใช้มาตรฐาน  
เดียวกัน และเป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีข้อเสนอแนะจำนวน 7 ข้อเสนอ

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม สามารถสรุปผลการวิจัยจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติงาน

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลาง ในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ปีงบประมาณ 2556 จำนวน 308 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นตัวแทนประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane) โดยให้มีค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 174 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมี 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 4 ข้อ เพื่อทราบสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างด้านเพศ วุฒิการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และสถานที่ปฏิบัติงาน



ตอนที่ 2 เป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ได้แก่ 4 3 2 1 จำนวน 18 ข้อ แยกเป็น ด้านวิธีการประเมิน 7 ข้อ ด้านเครื่องมือการประเมิน 5 ข้อ และด้านผลการประเมิน 6 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ ได้แก่ 4 3 2 1 จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มีด้วยกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

เครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วได้เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ และผู้เชี่ยวชาญ 3 คนตรวจสอบ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น นำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94 ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.86 ของแบบสอบถามส่วนที่ 3

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมกลับคืนด้วยตนเอง และจัดทำบันทึกถึงข้าราชการสำนักพัฒนาอุตสาหกรรมรายสาขา และ สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมชุมชน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยขอความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่บุคคลแจกแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ได้แบบสอบถามกลับคืนมาและถูกต้อง สมบูรณ์จำนวน 174 ชุด

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ และร้อยละ เพื่อวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 3 หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด นำมาวิเคราะห์โดยจัดอันดับความถี่จากมากไปหาน้อย นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย

### 1.3 ผลการวิจัย

**1.3.1 ผลการวิจัยด้านข้อมูลทั่วไป** พบว่าข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำนวน 174 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 56.9 วุฒิกการศึกษาปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 59.2 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 39.6 ปฏิบัติงานที่ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 54.0 และปฏิบัติงานที่กล้วยน้ำไท เขตคลองเตย จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 46.0

#### 1.3.2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์

##### 1) วัตถุประสงค์ข้อที่ 1

เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.64 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านวิธีการประเมิน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านเครื่องมือการประเมิน เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

(1) ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 2.69 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หน่วยงานมีระเบียบหรือแนวปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ย 2.82 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ หน่วยงานมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 2.57

(2) ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 2.58 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานมีความครอบคลุมงานที่ท่านปฏิบัติในทุกองค์ประกอบ ค่าเฉลี่ย 2.67 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตามความเป็นจริง ค่าเฉลี่ย 2.45

(3) ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยรวม 2.64 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเป็นรายบุคคลทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ย 2.89 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงให้เห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล หรือผลการประเมิน ก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าเฉลี่ย 2.51

## 2) วัตถุประสงค์ข้อที่ 2

เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม จำแนกตามพื้นที่ปฏิบัติงาน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวม ของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 กับกล้วยน้ำไท ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมระดับมาก โดยข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 ค่าเฉลี่ยรวม 2.54 และข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท ค่าเฉลี่ยรวม 2.76

เมื่อเปรียบเทียบแต่ละด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ กล้วยน้ำไท สูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ถนนพระรามที่ 6 ทั้ง 3 ด้าน โดยสรุปแต่ละด้านได้ดังนี้

(1) ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความคิดเห็นของข้าราชการที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6 จำนวน 3 ข้อ โดยเฉพาะข้อ “หน่วยงานมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน” ข้อ “การประกาศเกณฑ์และมาตรฐานการประเมิน ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความชัดเจนและเหมาะสม” และข้อ “หน่วยงานมีการนำข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นพิเศษของบุคลากรมา ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างกล้วยน้ำไท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ขณะที่กลุ่มตัวอย่างถนนพระรามที่ 6 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

(2) ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กล้วยน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6 จำนวน 3 ข้อ โดยเฉพาะข้อ “แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตามความเป็นจริง” ข้อ “เกณฑ์คะแนนในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อมีความเหมาะสม” และข้อ “แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างกล้วยน้ำไท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ขณะที่กลุ่มตัวอย่างถนนพระรามที่ 6 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

(3) ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงานพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กลัวน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการที่กลัวน้ำไท มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าความคิดเห็นของข้าราชการที่ถนนพระรามที่ 6 จำนวน 4 ข้อ โดยเฉพาะข้อ “ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงให้ความเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล หรือผลการประเมิน ก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน” ข้อ “ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม” ข้อ “ผลการประเมิน มีความเหมาะสม และเป็นไปตามผลงานที่ได้ปฏิบัติจริง” และข้อ “ผลการประเมิน แสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนได้เป็นอย่างดี” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างกลัวน้ำไทมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ขณะที่กลุ่มตัวอย่างถนนพระรามที่ 6 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

### 3) วัตถุประสงค์ข้อที่ 3

เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลาง ในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

(1) ด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.71

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผลการประเมินยังไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เช่น การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงวิธีการทำงาน ค่าเฉลี่ย 2.88 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทักท้วง ก่อให้เกิดภาระเพิ่มขึ้นสำหรับผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ย 2.46

(2) ข้อเสนอแนะต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีจำนวนข้อเสนอแนะทั้งสิ้น 67 ข้อเสนอ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีข้อเสนอแนะมากที่สุดจำนวน 23 ข้อเสนอ โดยสรุปแต่ละด้านดังนี้

ก. ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการปฏิบัติงาน ถนนพระรามที่ 6 พบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละระดับ มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 6 ข้อเสนอ และที่ปฏิบัติงาน กลัวน้ำไท พบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ควรประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมงานทุกด้าน มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 3 ข้อเสนอ

ข. ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการปฏิบัติงานที่ ถนนพระรามที่ 6 พบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานควรกระชับ ชัดเจน ครบถ้วน และครอบคลุมงานของบุคลากร มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 5 ข้อเสนอ และข้าราชการปฏิบัติงานที่ กล้วยน้ำไท พบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ควรแยกแบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ตัวชี้วัดที่ต่างกัน ตามกิจกรรมที่รับผิดชอบ มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 5 ข้อเสนอ

ค. ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี พบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถทักท้วง ได้แย้งชี้แจงผลการประเมินได้ มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 3 ข้อเสนอ และข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท พบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ควรมีการชี้แจงผลการประเมินอย่างชัดเจน และเป็นธรรม มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 2 ข้อเสนอ

ง. ด้านอื่นๆ โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 พบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความเป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ประเมินตามผลงานจริง มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 6 ข้อเสนอ และข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ กล้วยน้ำไท พบว่าข้อเสนอแนะมากที่สุดคือ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรดูแลผลงานการปฏิบัติงานจริง ใช้มาตรฐานเดียวกัน และเป็นกลาง ไม่ลำเอียง มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 7 ข้อเสนอ

## 2. อภิปรายผล

จากการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและสภาพปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ผู้วิจัยอภิปรายผลแต่ละด้านดังนี้

### 2.1 ด้านวิธีการประเมิน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ภาพรวมจำนวน 7 ประเด็น ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบดังกล่าวน่าจะเกิดจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักวิชาการ มีรูปแบบ วิธีการ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน นำหลักการการประเมินผลการปฏิบัติงานระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนข้าราชการ เพื่อให้การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม



โปรงใส สามารถอธิบายและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่ศึกษาพบว่าเป็นไปตามคำอธิบายของ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 76 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปโดยโปรงใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชโลบล สุนันดา (2545) เรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่กำหนดขึ้นโดยใช้การประเมินผลระบบเปิด มีวิธีการประเมินการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจาก 3 ปัจจัย คือ ประเมินผลสำเร็จของงาน ประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และประเมินความรู้ในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุชา หอยสังข์ (2542) เรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการกรมการปกครอง ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลการประเมิน และด้านการนำผลการประเมินไปใช้อยู่ในระดับดี

อย่างไรก็ตามก็ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา เนตรน้อย (2550) การศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา สุพะรัง (2552) การศึกษาวิจัยเรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลการศึกษาพบว่า การใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานพบปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร และด้านขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติ

## 2.2 ด้านเครื่องมือการประเมิน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ภาพรวมจำนวน 5 ประเด็น ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ข้อค้นพบดังกล่าวน่าจะมาจากการที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีการนำเครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้ มีมาตรฐานการปฏิบัติงาน เชื่อถือได้ สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้จริง เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างถูกต้อง เป็นธรรม

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่ศึกษาพบว่าเป็นไปตามคำอธิบายของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542 : 61-85) ความว่า หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ต้องใช้เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้อง ชอบธรรม มีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรง ต้องประกอบด้วยมาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อควรคำนึงในการใช้มาตรฐาน คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงเมื่อมีผู้ปฏิบัติตาม ดังนั้นจะต้องให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดมาตรฐานด้วยตัวของเขาเอง จึงจะเกิดการยอมรับและรักษามาตรฐานนั้นไว้ด้วยการปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ

เมื่อเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชโลบล สุนันตา (2545) เรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผลการศึกษาค้นพบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ มีแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และดำเนินการประเมินปีละ 1 ครั้ง โดยมีนโยบายให้แจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบอย่างเป็นทางการ

อย่างไรก็ตามก็ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา เนตรน้อย (2550) การศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นควรปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิธีการประเมินผลให้มีมาตรฐาน รวมทั้งกำหนดเกณฑ์การประเมินที่เชื่อถือได้ แบบฟอร์มที่ใช้ควรสั้นรัดกุม และควรมีคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 2.3 ด้านผลการประเมิน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ภาพรวมจำนวน 6 ประเด็น ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบดังกล่าวน่าจะเกิดจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม มีการประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยผลการประเมินนั้นมีความเหมาะสม และเป็นไปตามผลงานที่ได้ปฏิบัติจริง ผลการประเมินแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนได้เป็นอย่างดี

เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่ศึกษาพบว่าเป็นไปตามคำอธิบายของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542 : 72) ความว่า การที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การ



ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความรู้สึก ช่วยให้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ กับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้พนักงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

เมื่อเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับชโลบล สุนันดา (2545) ค้นคว้าอิสระเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ นำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรมพัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการแต่งตั้ง เลื่อนระดับ โดยให้โอกาสผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็นต่อผลการประเมินได้

อย่างไรก็ตามก็ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัลลีย์ ศรีรัตน (2543) ศึกษาสภาพปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญโดยใช้ระบบเปิด ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เห็นว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกปิดเป็นความลับไม่มีการเปิดเผย ผู้บังคับบัญชาเผด็จการมุ่งประโยชน์ของส่วนตน และผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความเห็นของคณะกรรมการในระดับอำเภอ แต่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการระดับจังหวัด

#### 2.4 ด้านผลการเปรียบเทียบ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มที่ปฏิบัติงานพื้นที่ต่างกัน คือข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ณ ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี กับกล้วยน้ำไท เขตคลองเตย ผลเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมระดับมาก

เมื่อเปรียบเทียบแต่ละด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่กล้วยน้ำไทสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ถนนพระรามที่ 6 ทั้ง 3 ด้าน ข้อค้นพบดังกล่าวน่าจะเกิดจากพื้นที่กล้วยน้ำไท มีบรรยากาศการทำงาน สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าที่ถนนพระรามที่ 6 นอกจากนี้ข้าราชการส่วนใหญ่ที่ถนนพระรามที่ 6 จะมีตำแหน่งหลากหลายกว่าทางกล้วยน้ำไท เช่น ตำแหน่งนักการบัญชี ตำแหน่งนักวิชาการ ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไป ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งวิศวกร เป็นต้น ดังนั้นการปฏิบัติหน้าที่จึงแตกต่างกันค่อนข้างมากกว่าทางกล้วยน้ำไท ที่ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งนักวิชาการ และวิศวกร จึงส่งผลให้ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ กล้วยน้ำไทสูงกว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานที่ถนนพระรามที่ 6 ทั้ง 3 ด้าน

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่ศึกษาพบว่า เป็นไปตามคำอธิบายของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542 : 72) ความว่า การที่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามความรู้สึก ช่วยให้การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำได้ กับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้พนักงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สอดคล้องกับของ สุกัญญา เนตรน้อย (2550) การศึกษาวิจัยเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่ความคิดเห็นด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

## 2.5 ด้านปัญหาในการประเมิน

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ภาพรวมจำนวน 10 ประเด็น ในด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ผลการประเมินยังไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เช่น การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงวิธีการทำงาน ข้อค้นพบดังกล่าวน่าจะเกิดจากบุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการวางแผนฝึกอบรม ปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาบุคลากร ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วหน่วยงานมักจะนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ทั้งๆ ที่ยังสามารถนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ได้อีกหลายด้าน เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โอนย้ายและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่ศึกษาพบว่า เป็นไปตามคำอธิบายของสำนักงาน ก.พ. (2530 : 2-3) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการในการบริหารงานบุคคลที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ประกอบการดำเนินการทางการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่างๆ ได้หลายประการ คือ การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพส่วนบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลว่าสมควรจะพัฒนาเพิ่มเติม หรือส่งเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของหน่วยงานเป็นส่วนรวมได้

ชัดเจนยิ่งขึ้น ว่ายังมีจุดโหว่อยู่ที่ใดบ้างจะได้แก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งประโยชน์ในส่วนนี้นับเป็นประโยชน์ที่สำคัญมาก

เมื่อเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าสอดคล้องกับของ วรากร รื่นกมล (2542) ศึกษาสภาพและปัญหาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการของคณะกรรมการข้าราชการครู โดยเฉพาะเรื่องที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้ คือ เรื่องจำนวนครั้งที่ใช้ในการประเมินและการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ การกำหนดเกณฑ์หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน การจัดแบ่งระดับผลการประเมินให้มีความชัดเจน และการนำผลการประเมินไปใช้ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้มีการปรับปรุง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชโลบล สุนันดา (2545) ค้นคว้าอิสระเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่าธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่กำหนดขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธนาคาร และเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรมพัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการแต่งตั้ง เลื่อนระดับ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

3.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านวิธีการประเมินมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ หน่วยงานมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ข้อค้นพบดังกล่าว กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ควรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งเมื่อผู้บังคับบัญชาและบุคลากรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันแล้ว ก็จะช่วยเสริมสร้างและ

รักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

3.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านเครื่องมือการประเมินมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตามความเป็นจริง ข้อค้นพบดังกล่าวกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ควรจะต้องปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของแต่ละตำแหน่ง โดยอาจจะแยกแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 2 ชุด เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทั่วไป กับข้าราชการสายวิชาการ ซึ่งปัจจุบันใช้แบบฟอร์มเดียวกันทุกตำแหน่ง และควรปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ สอดคล้องกับตัวชี้วัดของแต่ละตำแหน่ง นอกจากนี้ควรปรับปรุงหัวข้อที่ใช้ในการประเมินให้เป็นรูปธรรมสามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหน้าที่แต่ละตำแหน่งได้ชัดเจนมากขึ้น

3.1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านผลการประเมินมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงให้ความเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล หรือผลการประเมินก่อนมีคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ข้อค้นพบดังกล่าว กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ควรจะมีนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ชี้แจง ให้ความคิดเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือผลการประเมิน ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนเงินเดือน การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ส่งเสริมให้บรรยากาศในการทำงาน มีความเป็นกันเองมากขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้เกิดการประสานการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีกับองค์กร และกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1.4 จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ปัญหาผลการประเมินยังไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เช่น การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงวิธีการทำงาน ข้อค้นพบดังกล่าว กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง

อุตสาหกรรม ควรจะนำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ เช่น ด้านบุคลิกภาพ ด้านเทคนิค ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และผลของการประเมินนั้นทำให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงานแต่ละคน เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลว่าสมควรจะพัฒนาเพิ่มเติม หรือส่งเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้นในด้านใดบ้าง ซึ่งจะเป็นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในระดับต่างๆ ได้

3.1.5 จากผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลางกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ในด้านปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกข้อหนึ่งที่สำคัญและมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทั่วทั้ง ก่อให้เกิดภาระเพิ่มขึ้นสำหรับผู้บังคับบัญชา ข้อค้นพบดังกล่าว กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ควรมีนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินได้ชี้แจงให้เห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินและผลการประเมินดังกล่าวก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน โดยไม่ถือว่าเป็นภาระที่เพิ่มขึ้นของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3.2 ข้อเสนอเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม กับหน่วยงานอื่นๆ ของรัฐ รวมทั้งหน่วยงานภายในกระทรวงเดียวกัน เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมฯ ต่อไป

3.2.2 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานภายใต้กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ทั้งส่วนภูมิภาค และส่วนกลาง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อไป

3.3.3 ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทนอื่นๆ หรือสวัสดิการอื่นๆ ที่บุคลากรต้องการนอกเหนือจากการปรับเงินเดือน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบการประเมิน เพื่อทดแทนสำหรับผู้ทำงานดีแต่ติดปัญหาเรื่อง โควตา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดสรรทดแทนการเลื่อนขั้นเงินเดือน

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2555) “ประกาศกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เรื่อง อัตราร้อยละการเลื่อน  
เงินเดือนของข้าราชการประเภทวิชาการและประเภททั่วไป” ประกาศ ณ วันที่ 6  
กรกฎาคม 2555
- ชโลบล สุนันดา (2545) “ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย :  
สำนักงานภาคเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชูชัย สมितिไกร (2547) *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*  
กรุงเทพมหานคร แอคทีฟ พรินท์
- จิตติมา สุพะรัง (2552) “ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของสำนักงานนโยบายและแผน  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล
- ณัฐพันธ์ เชนนนันท์ (2545) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- บรรพต วิรุณราช (2552) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร เอ.เอส. เทคนิคการพิมพ์
- บุญชม ศรีสะอาด (2535) *การวิจัยเบื้องต้น* กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น
- ระพีพรรณ รุจิระเศรษฐ (2544) “สภาพและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดสิงห์บุรี” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการ  
บริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏเทพสตรี
- เริงศักดิ์ ปานเจริญ (2535) *หลักการและเทคนิคการประเมินผลงาน* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- วรากร รื่นกมล (2542) “สภาพและปัญหาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิด  
ของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- วัลลีย์ ศรีรัตน์ (2543) “อ้างอิงในรายงานการวิจัยเรื่องสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการพลเรือนสามัญโดยใช้ระบบเปิดในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขต  
การศึกษา 6” ลพบุรี : ม.ป.ท.



- วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร  
สำนักพิมพ์โพรเพซ
- วิชาญ ปลั่งใหม่ (2543) “การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตรกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลการศึกษา  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วิเชียร วิทญูม (2549) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์
- วีระ อรัญญมงคล (2552) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ สกสค. ลาดพร้าว
- สมเกียรติ พ่วงรอด (2544) *การบริหารงานบุคคล* ปัตตานี โรงพิมพ์มิตรภาพปัตตานี
- สมชาย หิรัญกิตติ (2542) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์
- สมาน รังสิโยกฤษณ์ (2541) *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 19  
กรุงเทพมหานคร สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2530) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2551) *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติ  
ราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*  
กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.
- สุกัญญา เนตรน้อย (2550) “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอม  
เกล้าพระนครเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุดา สุวรรณภักดิ์ (2549) “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ใน เอกสารคำสอนวิชา 230261  
หลักการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยบูรพา
- สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554) “การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลงาน” ใน *ประมวล  
สาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 6 หน้า 1-52 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- เสนาะ ดิยาว (2539) *การบริหารงานบุคคล* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อนุชา หอยสังข์ (2542) “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานศึกษากรณีข้าราชการกรมการปกครอง  
ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา  
รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542) การประเมินผลการปฏิบัติงาน พิมพ์ครั้งที่ 3  
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม

แบบสอบถามประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงานส่วนกลางเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานส่วนกลาง ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของท่าน จะนำไปประมวลผลเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. แบบประเมินนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนที่ 3 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. วุฒิการศึกษา
  - ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
  - สูงกว่าปริญญาตรี
3. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
  - น้อยกว่า 10 ปี
  - 10 – 20 ปี
  - มากกว่า 20 ปี
4. สถานที่ปฏิบัติงาน
  - ถนนพระรามที่ 6 เขตราชเทวี
  - กล้ายน้ำไท เขตคลองเตย



ข้อที่	แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น			
		1	2	3	4
	ของบุคลากรได้ตามความเป็นจริง				
11	เกณฑ์คะแนนในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละข้อ มีความเหมาะสม				
12	แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือชี้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้				
	<b>ด้านผลการประเมิน</b>				
13	ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบเป็นรายบุคคล ทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
14	ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงให้ความเห็น หรือขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการประเมินผล หรือผลการประเมิน ก่อนมีคำสั่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน				
15	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม				
16	ผลการประเมิน มีความเหมาะสม และเป็นไปตามผลงานที่ได้ปฏิบัติจริง				





**ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

-ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....  
.....

-ด้านเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

.....  
.....

-ด้านผลการประเมินการปฏิบัติงาน

.....  
.....

-ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

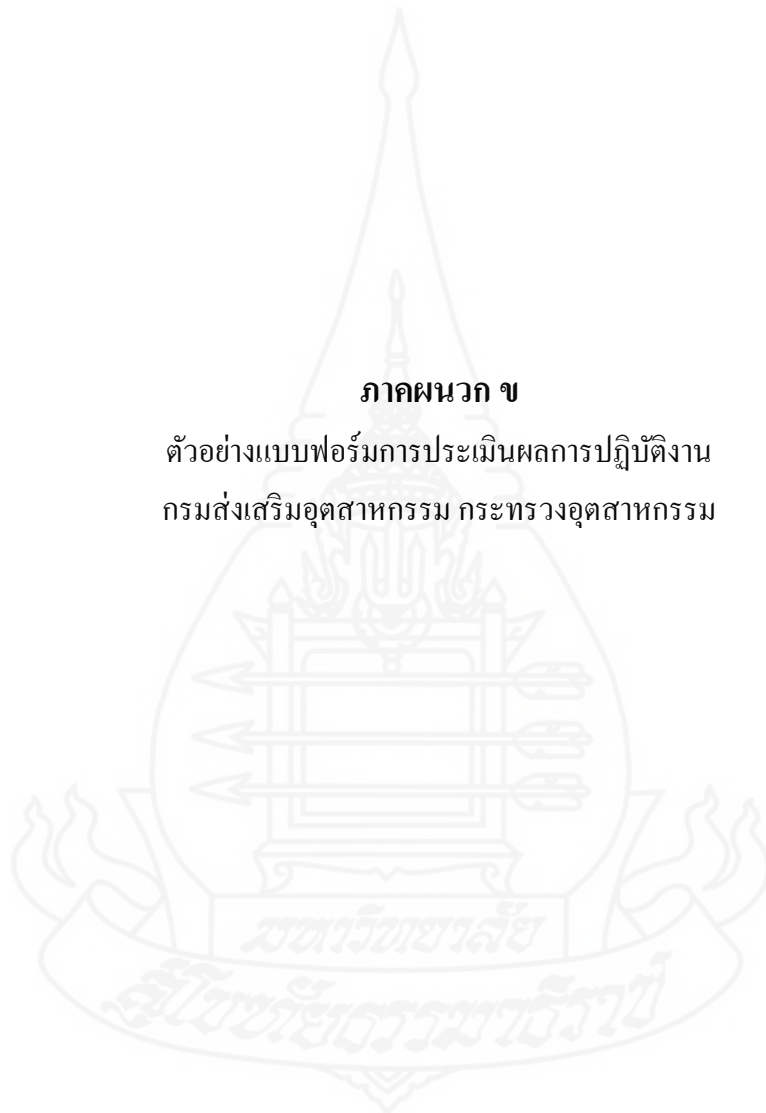
.....  
.....

ขอบคุณค่ะ



**ภาคผนวก ข**

ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม



ส่วนที่ 2 : การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน		คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) x (ข)
องค์ประกอบที่ 1 : ผลสัมฤทธิ์ของงาน				
องค์ประกอบที่ 2 : พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)				
องค์ประกอบอื่น ๆ (ถ้ามี)				
<b>รวม</b>			<b>100%</b>	

ระดับผลการประเมิน

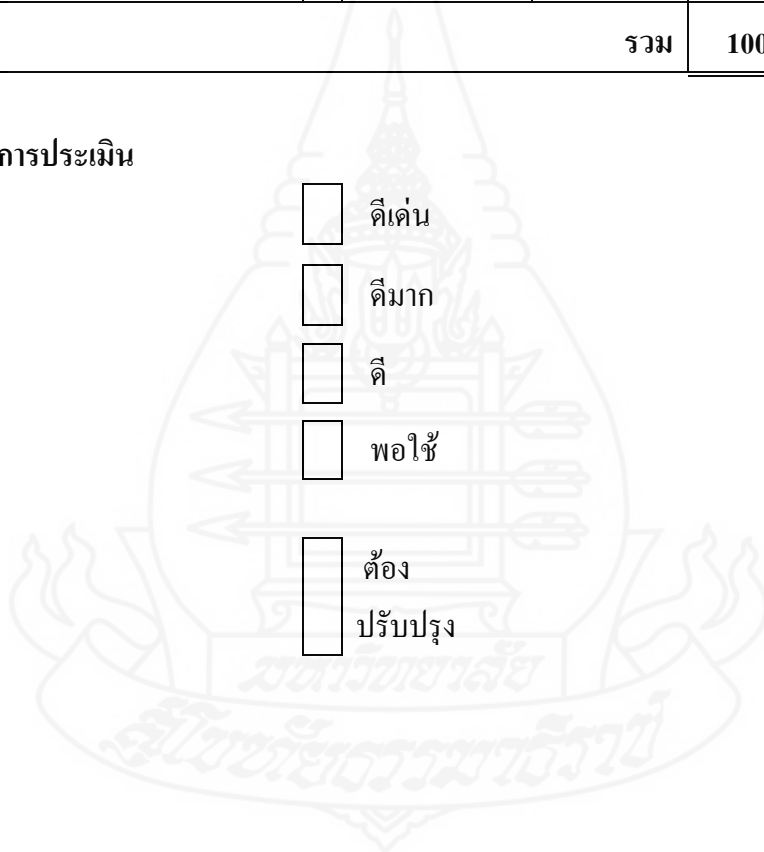
ดีเด่น

ดีมาก

ดี

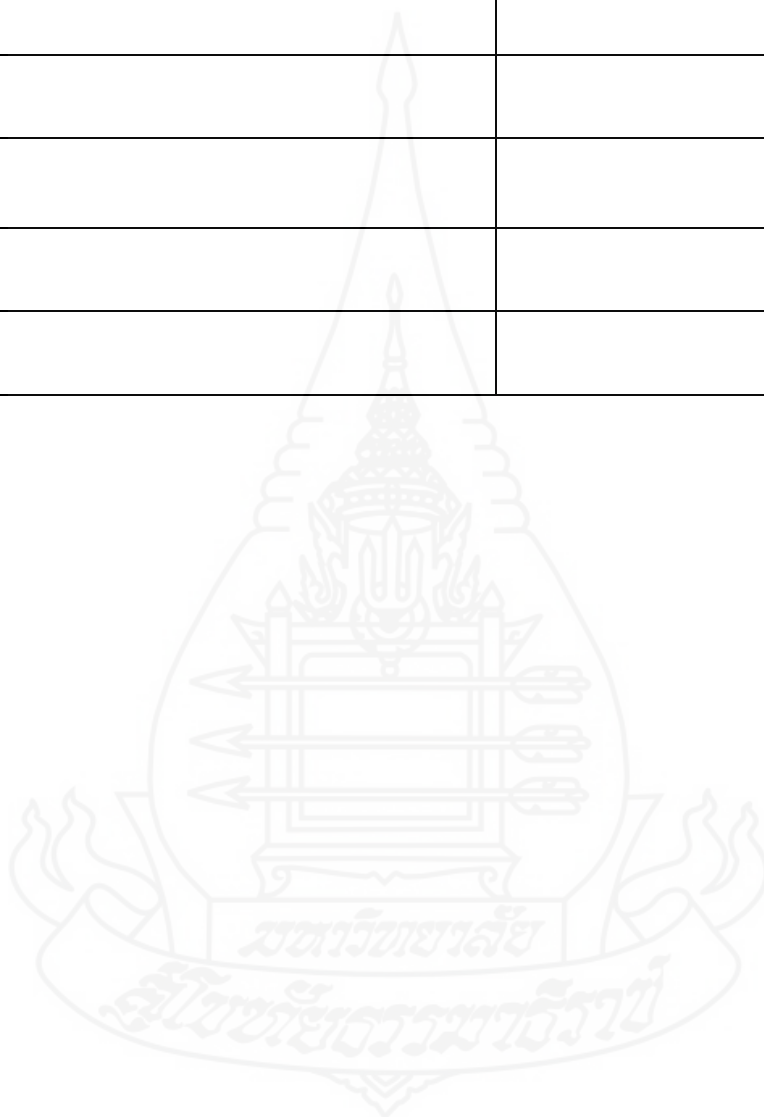
พอใช้

ต้องปรับปรุง



ส่วนที่ 3 : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้ / ทักษะ / สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา



## ส่วนที่ 4 : การรับทราบผลการประเมิน

<b>ผู้รับการประเมิน</b>		
<input type="checkbox"/>	ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการ ปฏิบัติราชการ รายบุคคลแล้ว	ลงชื่อ .....
		วันที่ .....
<b>ผู้ประเมิน</b>		
<input type="checkbox"/>	ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลง นามรับทราบ	ลงชื่อ .....
<input type="checkbox"/>	ได้แจ้งผลการประเมิน เมื่อวันที่ .....	
	แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนาม รับทราบ	
	โดยมี .....	เป็น วันที่ .....
		พยาน .....
	ลงชื่อ .....	
	ตำแหน่ง .....	
	วันที่ .....	

ส่วนที่ 5 : ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

<b>ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป</b>		
<input type="checkbox"/>	เห็นด้วยกับผลการประเมิน	ลงชื่อ .....
<input type="checkbox"/>	มีความเห็นต่าง ดังนี้	
	.....	วันที่
	.....	.....
<b>ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง (ถ้ามี)</b>		
<input type="checkbox"/>	เห็นด้วยกับผลการประเมิน	ลงชื่อ .....
<input type="checkbox"/>	มีความเห็นต่าง ดังนี้	
	.....	ตำแหน่ง
	.....	วันที่
	.....	.....





แบบสรุปการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของงาน				รอบการประเมิน	<input type="checkbox"/> ครั้งที่1	<input type="checkbox"/> ครั้งที่2		
ชื่อผู้รับการประเมิน				ลงนาม				
ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ ประเมิน				ลงนาม				
ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับ เป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (กxข)/100
	1	2	3	4	5			
1								
2								
3								
4								
5								
รวม								



ภาคผนวก ค

ขอความร่วมมือข้าราชการตอบแบบสอบถาม



เรียน ข้าราชการ สพข.กสอ. และ สพช.กสอ.

ด้วยดิฉัน นางฉิษกุล สระน้ำ ตำแหน่ง นักวิชาการอุตสาหกรรมปฏิบัติการ สังกัด สพร.กสอ. กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และขณะนี้ดิฉันกำลังศึกษาวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่องความคิดเห็นของบุคลากรหน่วยงาน ส่วนกลางเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง อุตสาหกรรม โดยการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานส่วนกลาง กสอ. (กลุ่มเป้าหมาย) เป็นการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม นั้น

จึงขอความร่วมมือข้าราชการ สพข.กสอ. และ สพช.กสอ. ในการตอบแบบสอบถาม ครั้งนี้ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือและขอบคุณทุกท่าน

นางฉิษกุล สระน้ำ

นักวิชาการอุตสาหกรรมปฏิบัติการ





ภาคผนวก ง  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นางสาวศราวณีย์ ศรีเนาวรัตน์
 

นักวิชาการอุตสาหกรรมชำนาญการพิเศษ  
 สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป  
 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม  
 วุฒิกการศึกษา : เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. นายพรศักดิ์ มนต์ศิริเพ็ญ
 

วิศวกรชำนาญการพิเศษ  
 สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเป้าหมาย  
 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม  
 วุฒิกการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
3. นางสาวอังสนา โสมาภา
 

นักวิชาการอุตสาหกรรมชำนาญการพิเศษ  
 สำนักพัฒนาอุตสาหกรรมเกษตรแปรรูป  
 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม  
 วุฒิกการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
 Youngstown State University,U.S.A.

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางณิชกุล สระน้ำ
วัน เดือน ปีเกิด	24 สิงหาคม 2523
สถานที่เกิด	อ.คอนตูม จ.นครปฐม
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีอาหาร) ม.ศิลปากร พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม อ.ราชเทวี จ.กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการอุตสาหกรรมปฏิบัติการ

