

5000

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร  
ระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง  
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**

**นายกมล รัตนกุลวัฒนา**

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**Factors Influencing the Executives' Behavior of the Bottom and Middle Level toward  
Competency Assessment Program of Transmission System Area Division  
Electricity Generating Authority of Thailand**

**Mr. Kamon Ratanakulwathana**

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

2008

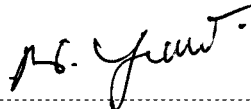
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร  
ระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่าย  
ผลิตแห่งประเทศไทย  
ชื่อและนามสกุล นายกมล รัตนกุลวัฒนา  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ


(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชูณหพันธ์รักษ์)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... (รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 7 เดือน ๗.๑. พ.ศ. ๒๕๕๒

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษา นายกมล รัตนกุลวัฒนา ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุณหพันธรัักษ์ ปีการศึกษา 2551

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2) เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (3) เสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับต้น (พนักงานระดับ 7-8) และระดับกลาง (พนักงานระดับ 9-11) ที่เป็นผู้ประเมินสมรรถนะ สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 221 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ความเข้าใจการประเมินสมรรถนะ ด้านทัศนคติการประเมินสมรรถนะ และด้านการรับรู้บรรทัดฐานการประเมินสมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลาง (2) ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มี อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ที่ต่างกัน มีพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่เพศ ที่ต่างกัน มีพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยการประเมินสมรรถนะด้าน ความรู้ความเข้าใจ ที่ต่างกัน มีพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ด้าน ทัศนคติ และด้านการรับรู้บรรทัดฐาน ที่ต่างกัน มีพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ที่ไม่แตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ด้านความรู้ความเข้าใจ การประเมินสมรรถนะ ควรให้ความรู้เพิ่มเติม ด้านทัศนคติการประเมินสมรรถนะ ควรนำไปประกอบการพิจารณาจริง ด้านการรับรู้บรรทัดฐานการประเมินสมรรถนะ ควรมีบรรทัดฐานเดียวกันทั้งองค์กร

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีอิทธิพล การประเมินสมรรถนะ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## กิตติกรรมประกาศ

การทำงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างยิ่ง ที่กรุณาให้คำแนะนำและติดตามตลอดการทำวิจัย ท่านอาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการทุกท่าน ที่กรุณาให้ความรู้และคำแนะนำ รวมทั้งทีมงานสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่กรุณาให้ข้อมูล ข่าวสาร และติดตาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้บังคับบัญชาสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. ทุกท่าน ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม ท่านผู้เชี่ยวชาญในความอนุเคราะห์ตรวจแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม รวมทั้งเลขานุการฝ่ายทุกท่าน ที่กรุณากระจายแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามนำส่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

คุณค่าอันพึงมีของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อตอบแทนพระคุณบิดา มารดา และครู อาจารย์ ที่ได้อบรมสั่งสอนให้เป็นคนดี ตลอดจนทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยครั้งนี้

กมล รัตนกุลวัฒนา

เมษายน 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ.....	8
การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง กฟผ.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	35
ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	36
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	41
ตอนที่ 1 ปังจัยส่วนบุคคล.....	41
ตอนที่ 2 ปังจัยการประเมินสมรรถนะ.....	43
ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	48
ตอนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ.....	50

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	53
สรุปการวิจัย.....	53
อภิปรายผล.....	55
ข้อเสนอแนะ.....	56
บรรณานุกรม.....	58
ภาคผนวก.....	62
ก แบบสอบถาม.....	63
ประวัติผู้ศึกษา.....	69

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการ กำหนดระดับ..... 17
ตารางที่ 2.2	ระดับความสามารถ อิงกับหลักเกณฑ์ในเชิงเนื้อหาความรู้และคุณลักษณะ... 28
ตารางที่ 2.3	ระบบการประเมินสมรรถนะความสามารถ..... 29
ตารางที่ 2.4	ประเภทของสมรรถนะความสามารถ..... 30
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรจำแนกตามหน่วยงาน..... 35
ตารางที่ 3.2	จำนวนประชากร 221 คน จำแนกตามหน่วยงาน..... 36
ตารางที่ 4.1	จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล..... 42
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการ ประเมินสมรรถนะ..... 43
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทัศนคติต่อการประเมิน สมรรถนะ..... 45
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรทัดฐานด้านการ ประเมินสมรรถนะ..... 46
ตารางที่ 4.5	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของของผู้บริหาร ระดับต้น และระดับกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล..... 48
ตารางที่ 4.6	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของของผู้บริหาร ระดับต้น และระดับกลาง จำแนกตามปัจจัยการประเมินสมรรถนะ..... 49
ตารางที่ 4.7	ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง..... 50



**สารบัญภาพ**

		หน้า
ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	10
ภาพที่ 2.2	แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS).....	19

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขัน ซึ่งการแข่งขันนี้ไม่ใช่เป็นแค่การแข่งขันเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดเท่านั้น แต่เป็นการแข่งขันเพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในโอกาสในอนาคต สิ่งที่จะทำให้องค์กร โดดเด่นเหนือคู่แข่งได้นั้น องค์กรจะต้องมีสินทรัพย์ที่เป็นองค์ความรู้ ความสามารถ นวัตกรรม ลิขสิทธิ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากและต้องใช้ระยะเวลาในการสร้าง สั่งสมและเพิ่มพูน ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล โดยพิจารณาว่า สมรรถนะ เป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แนวคิด เรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David, C. Mc Clelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาพบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลน ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ ช่วยแก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่า การทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงาน โดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงาน โดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความของแมคเคลแลน ที่ตีพิมพ์ ในปี 1973 เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม แมคเคลแลน ก็ได้ทำให้ เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548: 7)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548: 8) ได้ให้ความสำคัญในการนำแนวคิด เรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ปี พ.ศ.

2542 โดยเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความ ถนัดและความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องเน้น ค่านิยม ทักษะ และบุคลิกภาพเพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของ บุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้น เพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้บุคลากร มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กร ต้องการ การบริหารผลงาน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่าย ค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ ก็มาให้ความสำคัญกับพฤติกรรม การทำงาน โดยมีการประเมินพฤติกรรม ในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับ พฤติกรรมในการทำงาน คือ แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ พึ่งประสงค์เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ในหน่วยงานที่ผลิตผลสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัด พฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงาน ได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 1) ได้กล่าวว่า เมื่อนำตัวแบบ สมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงาน ก.พ. ได้เห็นความสำคัญและศึกษา เพื่อนำเกณฑ์สมรรถนะมา ปรับใช้ในส่วนราชการเป็นภาพย่อยๆ เช่น ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคล ระบบนักบริหาร ระดับกลาง ระบบนักบริหารระดับสูง ระบบพนักงานราชการ และการปรับปรุงระบบจำแนก ตำแหน่ง และค่าตอบแทนใหม่เป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ และให้ความสำคัญกับสมรรถนะเป็นเรื่อง หลัก โดยจัดตำแหน่งต่างๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน ในแต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หรือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อ สนับสนุนให้ข้าราชการ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจใน หน้าที่ให้ ได้ดียิ่งขึ้น โมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูง มี 5 สมรรถนะ) และกำหนดให้ข้าราชการทุกคน ต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้ง ระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) มี จุดประสงค์ เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้

ปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ระบบราชการมีกลไกที่มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อสภาพสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ปัจจุบัน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีระบบการประเมินผลบุคคล ที่แยกย่อยออกเป็น 2 ส่วน ด้วยกันคือ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเมินปีละ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ในเดือน กรกฎาคม ครั้งที่ 2 ในเดือนมกราคม ผู้ถูกประเมิน ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ (1-14) วิธีการ ผู้ปฏิบัติงานระดับ 1-11 ใช้ระบบ 90 องศา โดยการใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ผู้ปฏิบัติงานระดับ 12 ขึ้นไปประเมินโดยการใช้ข้อกำหนดการประเมินผล (Performance Agreement: PA) 2) ประเมินสมรรถนะ ประเมินปีละ 1 ครั้ง ในเดือนกุมภาพันธ์ ผู้ถูกประเมิน พนักงานในทุกระดับ (1-14) วิธีการ ผู้ปฏิบัติงานระดับ 1-11 ใช้ระบบ 180 องศา และระบบ 360 องศา ผู้ปฏิบัติงานระดับ 12 ขึ้นไป ใช้วิธีตามที่ ผู้ว่า กฟผ. กำหนด

ผลที่ได้จากการประเมินผลทั้ง 2 ส่วน นำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ใช้ในการแต่งตั้ง เลื่อนระดับ โอนย้าย และใช้ในการพัฒนา เนื่องจากการประเมินผล เป็นการในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ที่ต้องอาศัยหลักเกณฑ์ และวิธีการต่างๆ โดยปราศจากอคติใดๆ ในการดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้นจนเป็นที่น่าพอใจ แต่เมื่อใดที่ผู้ประเมินยังไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวในการประเมิน ซึ่งทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินได้ การประเมินดังกล่าวก็จะ เป็นเครื่องบั่นทอนขวัญกำลังใจของพนักงาน แต่ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องในประเมินก็จะสามารถทำให้เกิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ และยังเป็นขวัญกำลังใจของพนักงานในการทำงานได้อีกด้วย

ในการศึกษาค้นคว้านี้ ผู้ค้นคว้าจึงสนใจศึกษาผู้ที่ทำการประเมิน โดยมุ่งที่จะค้นคว้า เฉพาะในส่วนของการประเมินสมรรถนะ เท่านั้นเนื่องจากเป็นการประเมินผลระบบ 180 องศา และระบบ 360 องศา จึงมีความน่าสนใจ โดยศึกษาผู้ที่ทำการประเมินที่เป็นผู้บริหารระดับต้น (พนักงานระดับ 7-8) และระดับกลาง (พนักงานระดับ 9-11) ของสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. สำนักงานกลาง จำนวน 221 คน จากจำนวนพนักงานรวม 492 คน ผลที่ได้จากการค้นคว้าครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการประเมินสมรรถนะ ช่วยเสริมให้การประเมินผลบุคคล กฟผ. บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารงานและผลผลิตของ กฟผ. ตลอดจนตัวพนักงานเองก็จะมีขวัญและกำลังใจที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ประเด็นปัญหาที่ศึกษา คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะของ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

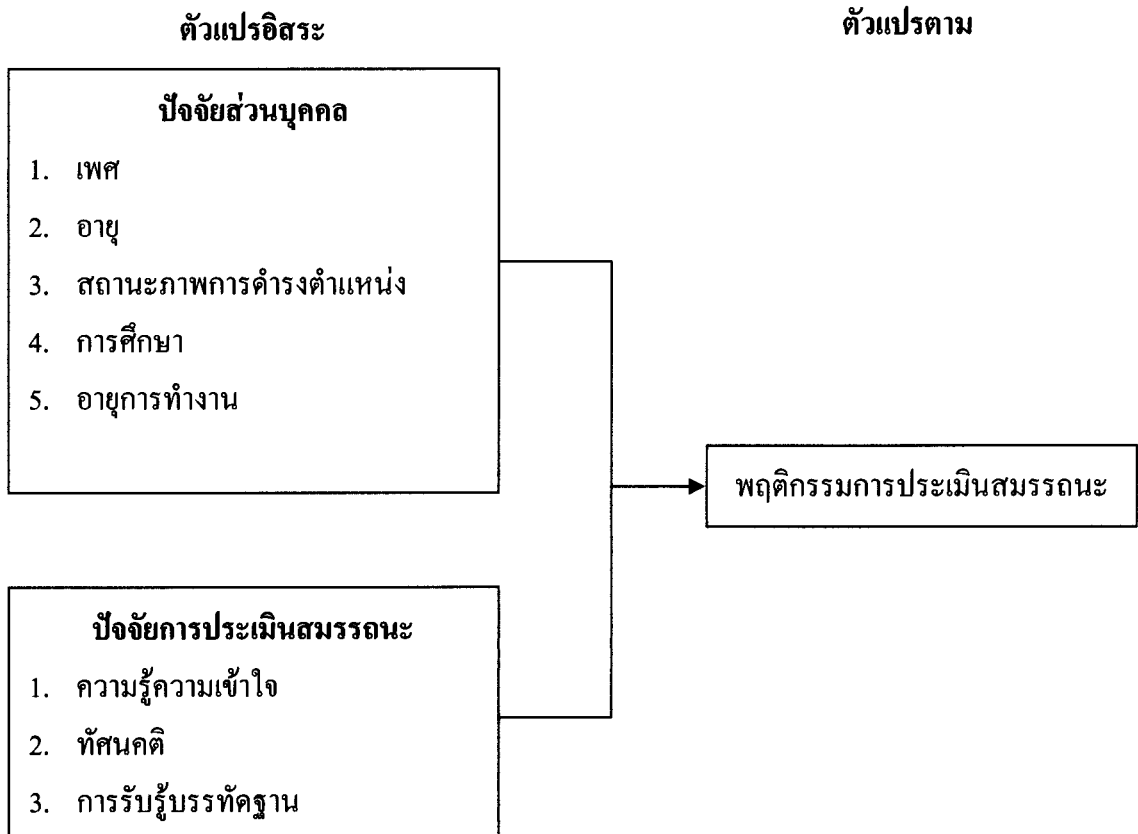
2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน

4.2 ปัจจัยการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกัน มีผลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตของประชากร ประชากรที่ใช้ในการค้นคว้า คือ ผู้บริหารระดับต้น (พนักงานระดับ 7-8) และระดับกลาง (พนักงานระดับ 9-11) ที่เป็นผู้ประเมินสมรรถนะ สายงานรอง ผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานกลาง จำนวน 221 คน จากจำนวนพนักงานรวม 492 คน

5.2 ขอบเขตของเนื้อหา ทำการค้นคว้าเฉพาะพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะเท่านั้น

5.3 ขอบเขตของตัวแปร

5.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) ปัจจัยส่วนบุคคล

(1) เพศ

(2) อายุ

(3) สถานะภาพการดำรงตำแหน่ง

(4) การศึกษา

(5) อายุการทำงาน

2) ปัจจัยการประเมินสมรรถนะ

(1) ความรู้ความเข้าใจ

(2) ทักษะ

(3) การรับรู้บรรทัดฐาน

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ พฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ

5.4 ขอบเขตของระยะเวลา จะใช้ข้อมูลที่รวบรวมได้ในช่วงวันที่ 17-27 มีนาคม 2552

เท่านั้น

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ หมายถึง ด้านความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ ทักษะคิดต่อการประเมินสมรรถนะ และการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ

6.2 การประเมินสมรรถนะ หมายถึง การประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ แนวคิด แรงจูงใจ และคุณลักษณะของพนักงาน ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเปรียบเทียบกับสมรรถนะความสามารถของแต่ละตำแหน่งตามที่ได้มีการกำหนดไว้

6.3 ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง หมายถึง พนักงานระดับ 7-8 และพนักงานระดับ 9-11) ตามลำดับ

6.4 กฟผ. หมายถึง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

6.5 พฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้ประเมินในการประเมินสมรรถนะของผู้ประเมิน

6.6 ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้บริหารระดับต้น (พนักงานระดับ 7-8) และระดับกลาง (พนักงานระดับ 9-11) ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานในสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

6.7 ผู้ถูกประเมิน หมายถึง พนักงานระดับ 1-11 ของผู้ปฏิบัติงานในสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

6.8 ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ และความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ หลักการ วิธีการ และประโยชน์ของการประเมินสมรรถนะ

6.9 ทักษะคิดต่อการประเมินสมรรถนะ หมายถึง ความคิดเห็น ความรู้ลึกของผู้ประเมินที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ

6.10 การรับรู้บรรทัดฐานการประเมินสมรรถนะ หมายถึง การรับรู้ถึงมาตรฐานการปฏิบัติในการประเมินสมรรถนะของผู้ประเมิน

6.11 การรับรู้บรรทัดฐานการประเมินสมรรถนะเชิงบวก หมายถึง การรับรู้ถึงมาตรฐานการปฏิบัติในการประเมินสมรรถนะในลักษณะที่สอดคล้องกับแนวความคิด และหลักการประเมินเชิงทฤษฎี

6.11 การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะเชิงลบ หมายถึง การรับรู้ถึงมาตรฐานการปฏิบัติในการประเมินสมรรถนะในลักษณะที่ขัดแย้งกับแนวความคิด และหลักการประเมินเชิงทฤษฎี

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อที่ผู้บริหารจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมินสมรรถนะให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

7.2 เพื่อที่หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมินสมรรถนะให้เหมาะสมยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้ศึกษาได้ประมวลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ
2. การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง กฟผ.
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ

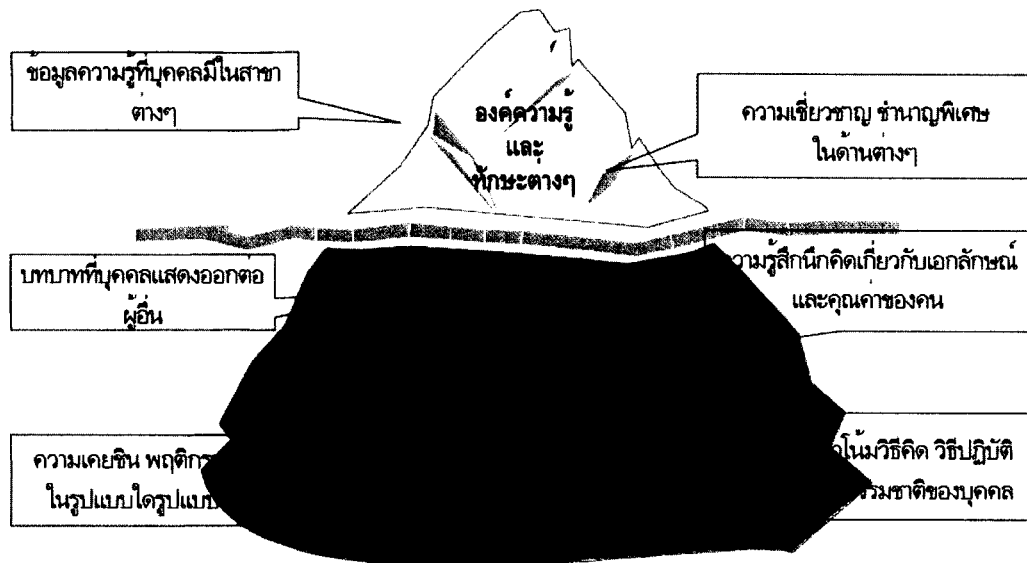
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้ ก็จะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดมทุน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548: 5 – 6)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1973 โดยศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคลแลน (David, C. Mc Clelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้ทำการพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษา พบว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรต้องมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร เพื่อกำหนดเป็นสมรรถนะของการปฏิบัติงาน แมคเคลแลน ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือก ที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัด ที่มีความสัมพันธ์กับผลการ

ปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่า การทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคนแลน ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence ของแมคเคนแลนที่ตีพิมพ์ ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึง อย่างกว้างขวางจากนักวิชาการ ทั้งที่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตามแมคเคนแลนก็ได้ทำให้เรื่องสมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อๆ มาจนถึงทุกวันนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548: 7)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะสามารถอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อันน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ซึ่งอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่างๆ นี้ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตน อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิดวิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548: 4)



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548: 4

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวินิจฉัยของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้ เท่านั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

1.1 ความหมายของสมรรถนะ สมรรถนะเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า จิตความสามารถ มีความหมายตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency หรือ Competence ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อัคริยา วัชรวิวัฒน์ (2544: 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติ ที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี

ไอริช (ปริญญ์ พิษณุวิจิตร 2544: 2; อ้างอิงจาก Ulrich 1997) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร คือ การจัดการต้นทุนทางปัญญา ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง และอาจกล่าวได้อีกว่า ภารกิจนับจากนี้ต้องการเครื่องมือในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความอยู่รอดและเติบโตได้ นั่นคือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างสมรรถนะให้กับ

ทีมงานและตัวบุคคล ทั้งนี้เพื่อหวังจะให้เกิดสมรรถนะในการส่งเสริมสนับสนุนที่ดีที่สุด จากทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่

แมคซีแลนด์ (Green 1999: 32 – 33; citing Mc Cielland 1990) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับ โบยัทซีส (Boyatzis) ว่า สมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับกลุ่มของผลลัพธ์ในชีวิต (Life Outcomes) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับความสำเร็จเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้ หรือพิจารณาได้ว่า แสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer ; & Spencer 1993: 9 – 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของสมรรถนะ ไว้จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance)

เดล และ เฮส (Dale; & Hes 1995: 80) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นการค้นหาสิ่ง ที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ ได้ให้ความหมายสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competence) ว่า หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน เป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้ คือองค์ประกอบของความสามารถ (Element of Competence) บวกกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) และคำอธิบาย ขอบเขตงาน (Range Statement)

บอส (Nagelsmith 1995: 245; citing Boss 1985) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า เป็น ความสามารถที่จะปฏิบัติกิจกรรมเฉพาะได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยมีทักษะ ความรู้ ค่านิยมการคิด และเจตคติ เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ สอดคล้องกับแนวคิดของ แคทซ์ และ กรีน (Nagelsmit 1995: 245; citing Katz; & Green 1992) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม

โอฮาแกน (O'Hagan 1996: 4 – 5) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นแนวคิดที่คน สามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับ การทำงานซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนมีกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้น ยังรวมถึงคุณภาพของควมมี

ประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงาน โดยทั่วไปจะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้าง หรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่า ค่านิยม หรือทัศนคติ จะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรม ความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูน และพัฒนาสมรรถนะ

แพร์รี (Parry 1996: 48 – 56) ได้กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานในองค์กร สมรรถนะมีความเกี่ยวข้อง และสัมพันธ์ระหว่างงาน (Work) ผลลัพธ์ (Results) ผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) กับคุณลักษณะของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกัน มุมมองที่เกี่ยวกับสมรรถนะอาจจะมีหลากหลายตามค่ายของแนวคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมองสมรรถนะว่า เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่งานกำหนดขึ้น นอกจากนี้ การกำหนดขอบเขตของสมรรถนะในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน

แมคลาแกน (Mc Lagan 1997: 40 – 47) ให้ความสำคัญเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

1) *สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks)* เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2) *สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results)* ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

3) *สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs)* สมรรถนะในลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4) *สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude)* คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือ

วิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้น จะรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5) สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (*Competency as Attribute Bundle*) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำ จะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือ จะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์กรประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดนิยามของ สมรรถนะไว้คือ ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่ บุคคล จะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้ บริการ ที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548: 5-6)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรม ในการ

ปฏิบัติงาน บทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล โดย มาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

**1.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ** องค์กรสามารถนำมาตรฐานสมรรถนะ ที่หาได้ มาประยุกต์ใช้กับงานบริหาร จัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลายๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ดังนี้

**1.2.1 การฝึกอบรม** สามารถใช้มาตรฐานของสมรรถนะในการออกแบบการ ฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่สำคัญ ที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรม เป็นการช่วยกำหนดเนื้อหา กำหนดวิธีการเรียนรู้และการประเมินผู้เข้าอบรม

**1.2.2 การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบ** ทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับสมรรถนะของบุคลากร องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดที่จะทำให้องค์กร ได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่ดีในการสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขัน ก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

**1.2.3 การจัดการการปฏิบัติงาน** จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของ มาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ควรบอกบุคลากรให้ทราบว่าควร ปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

**1.2.4 การออกแบบงาน** ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องให้ พนักงานจำนวนเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2.5 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง** องค์กรควรมีการวางแผนให้กับพนักงาน อย่างเหมาะสม โดยบุคลากรอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถที่ ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดเป็น มาตรฐานส่วนดีก็คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็น หนทางสู่ความสำเร็จของตน

**1.2.6 ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์** สมรรถนะเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้าน ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมาตรฐานสมรรถนะจะบอกได้ว่า องค์กรต้องการ บุคลากรลักษณะใด อันจะเป็นประโยชน์ในการรับบุคลากรใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความ จำเป็นในการฝึกอบรมอีกด้วย

**1.2.7 การพัฒนาอาชีพ** มาตรฐานสมรรถนะมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน และช่วยในการวางแผนอาชีพในระยะยาว

**1.2.8 การสรรหา** การระบุสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ในระดับต่างๆ จะช่วยให้เกิดระบบในการคัดสรร ผู้ที่สมัครจะเข้ามาร่วมงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยผู้ให้สัมภาษณ์ สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงานด้วยการกลั่นกรองสมรรถนะของบุคคลที่สมัครงานในระดับหนึ่งก่อนว่า ผู้สมัครมีสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการหรือไม่

**1.2.9 การเจรจาต่อรอง** เมื่อมีการเจรจาต่อรอง เรื่องเงินเดือน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายบริหารจัดการจะต้องมีความชัดเจนว่า ต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสามารถนำสมรรถนะนั้นไปเจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้ทุกด้าน โดยการวิเคราะห์สมรรถนะที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานที่สอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดแนวทางการนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ให้สามารถดำรงอยู่ได้ในยุคแห่งการแข่งขันเช่นปัจจุบัน

**1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ** ประเภทของการวัดหรือประเมินสมรรถนะ ซึ่งแบ่งออกได้เป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548:7) คือ

**1.3.1 วิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน (Tests of Performance)** เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่า ถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมา เพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

**1.3.2 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations)** เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบ ในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นข้อดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมิน



พฤติกรรม ในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

**1.3.3 วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports)** เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะ/ความคิดความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) และวิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่ผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้จากความหมายของ สมรรถนะ ที่กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้น วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการ ที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรม มีความถูกต้อง กล่าวคือ ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา และผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่า ผิดหรือถูก จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่า ผิดหรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด ทั้งนี้ เนื่องจากสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงานเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมิน

**1.3.4 แบบประเมินพฤติกรรม** สร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลายแบบ เช่น

**1) แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)**

เป็นมาตรวัดทัศนคติที่ออกแบบเพื่อให้คะแนนความหนักแน่นของการยอมรับหรือไม่ยอมรับข้อความในแบบสอบถาม จะมีทั้งข้อความเชิงบวกและข้อความเชิงลบ ซึ่งจะมีลักษณะการให้คะแนนแตกต่างกัน ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ แสดงได้ในตารางที่ 2.1

## ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างการประเมินสมรรถนะแบบที่ใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเสีย					

ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับ คือ ผลของการประเมินอาจผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้น ไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้น อาจทำให้ข้าราชการระดับต้นมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารสูงได้ ทั้งๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการ ในระดับนักบริหารระดับสูง เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกัน

2) แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (*Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS*) แบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ ดังนี้

(1) ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา

(2) ระดับที่ 2 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพ

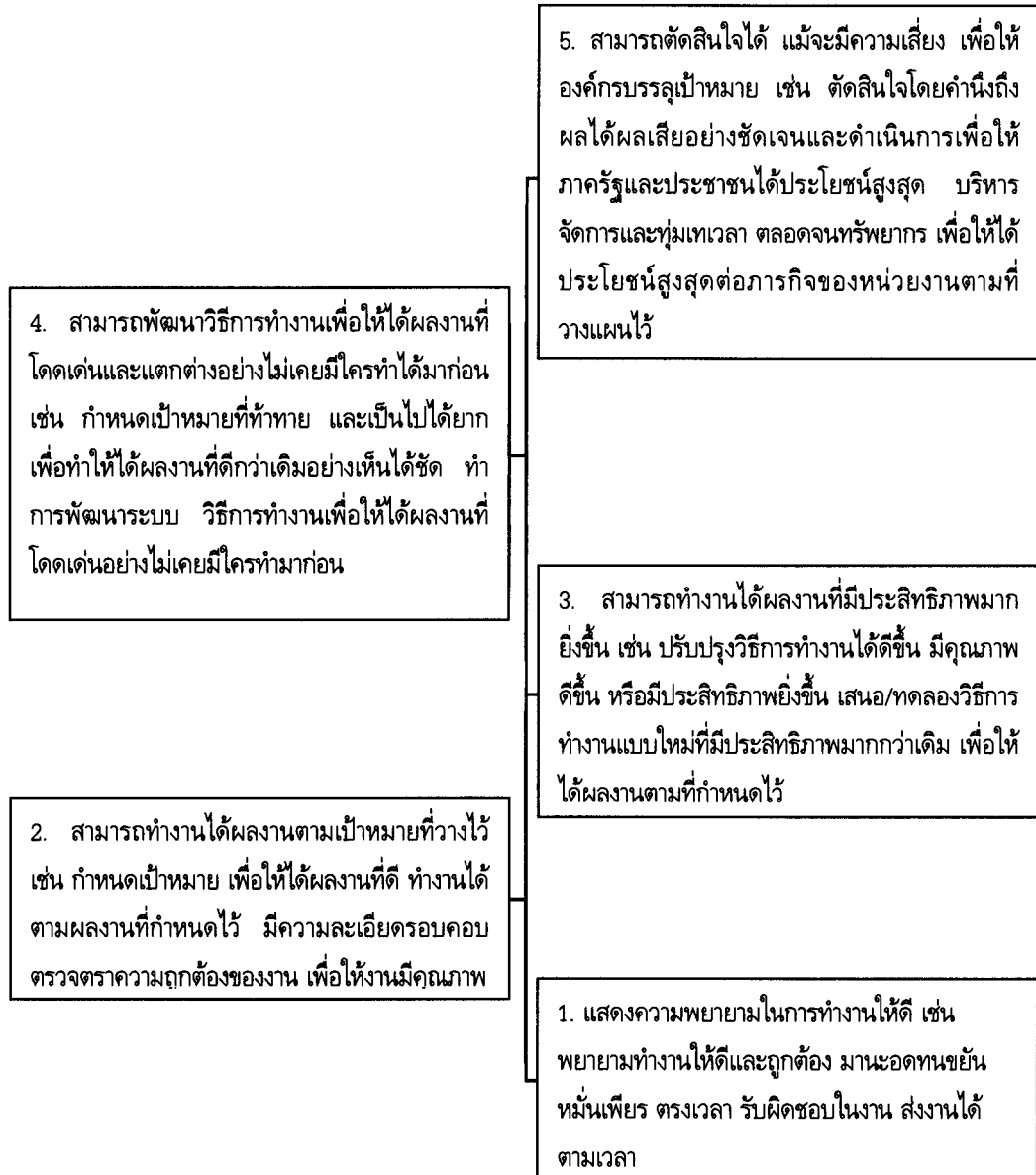
(3) ระดับที่ 3 สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงาน ได้ดีขึ้นมีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

(4) ระดับที่ 4 สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้อย่างยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบ วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

(5) ระดับที่ 5 สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้อาจารย์ และประชาชน ได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่แสดงในพจนานุกรมสมรรถนะ ประกอบด้วยคำจำกัดความของสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่างๆ ของสมรรถนะ และตัวอย่างของพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ ซึ่งแม้ว่า ในพจนานุกรมสมรรถนะ จะไม่ได้เขียนระดับของสมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมินแบบ BARS แต่โดยแนวคิดแล้วพจนานุกรมสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้ว การประเมินสมรรถนะ ตามพจนานุกรมสมรรถนะ ยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรการประเมินแบบใช้ความถี่ ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบ BARS ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับ มีความตรงไปตรงมา และโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า

อย่างไรก็ดี ก่อนที่จะประเมินสมรรถนะได้ จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะ แต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับก่อนว่า หมายถึงอะไร สำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้น เป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับ ได้ดีขึ้น เท่านั้น ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยในระดับที่ 1 หมายถึง พฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ในระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้ในระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้ว ยังต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ระดับที่ 4 นอกจากการสามารถทำงาน ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง อย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน และในระดับ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรม ใน 4 ระดับที่กล่าวมาแล้ว ยังต้องสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้เป็นการกำหนดคกฏกติกาแบบใหม่ขึ้น ใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ในความหมายของสมรรถนะให้ตรงกันก่อน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale :  
BARS)

ที่มา สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548: 19

#### 1.4 บทบาทของผู้ประเมินสมรรถนะ บทบาทของผู้ประเมิน คือ การพิจารณา

หลักฐานของผลการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ทักษะ/สามารถของแต่ละบุคคลในบทบาทที่ เกี่ยวข้องกับงาน ผู้ประเมิน จึงมีบทบาทที่สำคัญและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้ประเมินสมรรถนะจึงจำเป็นต้องตอบคำถามต่างๆ ดังนี้

- 1) จะทราบได้อย่างไรว่าสมรรถนะหมายถึงอะไร
- 2) หลักฐานเหล่านี้มาจากที่ใดบ้าง
- 3) จะเลือกวิธีการประเมินที่ถูกต้องได้อย่างไร

การประเมินสมรรถนะให้ได้ผลเที่ยงตรง โดยไม่มีอคตินั้นเป็นประเด็นที่สำคัญ มาก โดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือการสังเกต พฤติกรรม การทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมิน ต้องอาศัยการตัดสินใจและดุลยพินิจของผู้ ประเมินอยู่มาก อย่างไรก็ตามการประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วย แบบทดสอบวัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ได้ การมี ความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรง การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการสังเกตให้ ชัดเจน และที่สำคัญการประเมินจะได้รับการยอมรับมากขึ้น ถ้าทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ได้มี โอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผยถึงพฤติกรรมเป้าหมายที่ผู้ประเมินต้องการ และหลักฐานที่แสดงให้ เห็นว่าผู้ถูกประเมินมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ การประเมินแบบเปิดเผยกับผู้ถูกประเมิน เป็น โอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ดังนั้น คุณภาพของการประเมินขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ประเมิน ความรู้ความ เข้าใจในหลักการของการประเมิน ผู้ประเมินที่มีทักษะในด้านการประเมินจะสามารถรับเอา แนวทางประเมินที่สร้างสรรค์ในรูปแบบใหม่ๆ ด้วยความเข้าใจที่ถูกต้อง การประเมินสมรรถนะ เป็นการประเมินรายบุคคล ดังนั้น แต่ละคนจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจึงจำเป็นต้อง ประยุกต์แนวทางที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์หลายๆ รูปแบบเพื่อรับมือกับสิ่งที่ท้าทายเหล่านั้น

ผู้ประเมินสมรรถนะ ควรเป็นผู้ที่มีการติดต่อกับผู้รับการประเมินอยู่เป็นประจำ และมีโอกาสสังเกต และติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริง ภายใต้อสภาพแวดล้อมการ ปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ บทบาทของผู้ประเมินสามารถสรุปได้ ดังนี้ -

- 1) ผู้ประเมินควรจะเป็นหัวหน้างานในสายปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่ เหมาะสมที่สุดในการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานตามที่เป็นอยู่ในสถานที่ทำงานจริง

2) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการตัดสินใจตามหลักฐาน ของผลการปฏิบัติงานและมั่นใจได้ว่าประเภทและคุณภาพของหลักฐานมีความถูกต้อง และเพียงพอตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

3) ผู้ประเมินอาจใช้วิธีการประเมินหลายๆ แบบ แต่รูปแบบหลักๆ ของการประเมินจะต้องเป็นการสังเกตผลการปฏิบัติงาน โดยมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้ถูกประเมินอย่างสม่ำเสมอ และมีการระบุถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในระหว่างช่วงของการประเมินนั้นๆ ด้วย

4) ผู้ประเมินจะต้องรับผิดชอบในการบันทึกผลการประเมิน รายละเอียดของหลักฐานและผลการตัดสินใจจะต้องถูกบันทึกเข้าในประวัติของการประเมิน

1.5 แนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคติ มีผู้ให้ความหมายของทัศนคติไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 94) ให้ความหมายว่า “ทัศนคติ คือ การประเมินหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ ในวัตถุ คน หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง”

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541: 64) ให้ความหมายว่า “ทัศนคติ คือ ผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานหนึ่งๆ ซึ่งออกมาในรูปการประเมินค่าอันอาจเป็นไปได้ในทางยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น”

ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 25) ให้ความหมายว่า “ทัศนคติคือคุณลักษณะที่มีความมั่นคงต่อเนื่องในความคิด ความรู้สึก และแนวทางในการปฏิบัติของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือต่อความคิดต่อบุคคลและกลุ่มบุคคล”

จากความหมายของทัศนคติของนักวิชาการต่างๆ ที่รวบรวมมาดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง ความคิด ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเหตุการณ์ วัตถุสิ่งของหรือบุคคล ซึ่งแสดงถึงแนวโน้มของพฤติกรรมในการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

1.6 องค์ประกอบของทัศนคติ ทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ (บุญธรรม กิจปริคาปริสุทธิ 2534: 240) ดังนี้

1.6.1 องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความคิดที่บุคคลมีต่อบุคคล วัตถุสิ่งของ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นที่หมายของทัศนคติ (Attitude Object)

**1.6.2 องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component)** เป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกในทางที่ดีหรือไม่ดี ชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจที่มีต่อบุคคล วัตถุสิ่งของ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นที่หมายของทัศนคติ

**1.6.3 องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component)** เป็นแนวโน้มหรือความพร้อมที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อบุคคล วัตถุสิ่งของ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นที่หมายของทัศนคติ หากมีสิ่งเร้าหรือที่หมายของทัศนคติที่เหมาะสมจะเกิดพฤติกรรมหรือการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่ง

**1.7 ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมิน** ในช่วงปี ค.ศ. 1960-1970 นักจิตวิทยามีการถกเถียงกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรมกันมาก นักจิตวิทยาฝ่ายหนึ่งเห็นว่า ทัศนคติไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม โดยสนับสนุนการทบทวนงานวิจัยของวิกเคอร์ (Wicker 1969) ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากกว่า 30 เรื่องมาศึกษา ได้ข้อสรุปว่า ทัศนคติมีสหสัมพันธ์กับพฤติกรรมค่อนข้างต่ำ (ธีระพร อุวรรณ โธ 2535: 238) ในขณะที่นักจิตวิทยาอีกฝ่ายหนึ่งเห็นว่า ทัศนคติมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม และสรุปเหตุผลของความล้มเหลวในการทำนายพฤติกรรมจากข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติว่าอาจมีสาเหตุมาจาก (ประภาพรพิญ สุวรรณ 2526: 13)

**1.7.1 คำจำกัดความของทัศนคติไม่ถูกต้อง** เช่น อาจมองทัศนคติในแง่ “ความรู้สึก” อย่างเดียว ทั้งๆ ที่ทัศนคติประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ดังนั้นความรู้สึกอย่างเดียวจึงไม่สามารถเป็นตัวทำนายพฤติกรรมที่แน่นอนได้

**1.7.2 การวัดทัศนคติของบุคคลที่มีต่อบางสิ่งบางอย่างไม่เหมาะสม (Inappropriate Object)**

**1.7.3 ใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะสมในการวัดทัศนคติและการปฏิบัติ**  
ซิมบาร์โด (Zimbardo 1980 อ้างถึงใน สิทธิโชค วรรณสันติกุล ม.ป.ป.: 111) สรุปว่า เงื่อนไขที่จะทำให้เราสามารถใชทัศนคติทำนายพฤติกรรมได้ค่อนข้างถูกต้องมีอยู่ 3 ประการ คือ

1) ทัศนคติต่อพฤติกรรมและพฤติกรรมนั้นต้องเป็นเรื่องเดียวกัน เช่น ทัศนคติที่มีต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมให้เป็นธรรมชาติไม่อาจเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเข้าร่วมโครงการปลูกต้นไม้ของหน่วยราชการ แต่ทัศนคติต่อโครงการปลูกต้นไม้ของหน่วยราชการแห่งหนึ่งสามารถเป็นตัวทำนายพฤติกรรมการเข้าร่วมปลูกต้นไม้ตามโครงการดังกล่าวได้

2) **ทัศนคติเป็นแนวทางที่ทำให้มองเห็นทิศทางของพฤติกรรมในวงกว้าง** เช่น ทัศนคติต่อพุทธศาสนาอาจจะไม่สามารถนำมาทำนายพฤติกรรมการไปวัดเป็นประจำได้ แต่สามารถทำนายแบบแผนของพฤติกรรมเกี่ยวข้องกับการเข้าวัดโดยรวมๆ ได้ เช่น การทำบุญบ้าน การร่วมกิจกรรมที่วัดจัดขึ้น เป็นต้น ถ้ามีทัศนคติที่ดีต่อพุทธศาสนา ก็หมายความว่ามีโอกาสสูงที่จะต้องมีพฤติกรรมต่างๆ ดังที่กล่าวไปแล้ว

3) **ทัศนคติต่อสิ่งใดที่ชัดเจนและหนักแน่นสามารถที่จะทำนายพฤติกรรมได้** เช่น ทัศนคติของประชาชนที่เห็นความสำคัญของระบบพรรค เมื่อไปลงคะแนนเสียงเลือกตั้งก็จะไม่สนใจตัวบุคคลที่สมัคร แต่จะลงคะแนนให้แก่พรรคที่ตนชอบ

**1.8 แนวความคิดเกี่ยวกับบรรทัดฐาน** มีผู้ให้ความหมายของบรรทัดฐานไว้หลายท่านดังต่อไปนี้

สมยศ นาวิการ (2540: 752) ให้ความหมายว่า “บรรทัดฐาน คือ กฎที่ไม่เป็นทางการที่กลุ่มรับไว้เพื่อที่จะควบคุมพฤติกรรมสมาชิกของกลุ่ม”

วิชชิโอ (Vecchio 1995: 452) ให้ความหมายว่า “บรรทัดฐาน คือ แบบแผนในการประพฤติปฏิบัติที่กำหนดขึ้นมาเพื่อให้พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มมีความสอดคล้องกัน”

จากความหมายของบรรทัดฐานของนักวิชาการที่ได้กล่าวข้างต้น พอจะสรุปความหมายของบรรทัดฐานได้ว่า คือ กฎ ระเบียบที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งแสดงถึงมาตรฐานในการปฏิบัติที่สมาชิกของกลุ่มควรปฏิบัติหรือควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นเสมือนแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกกลุ่ม

**1.9 ความสำคัญของบรรทัดฐาน** บรรทัดฐานเป็นสิ่งสำคัญในการอยู่ร่วมกันในสังคมด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2541: 160 ; สมยศ นาวิการ 2540: 160)

**1.9.1 ทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้และประสบความสำเร็จ** เนื่องจากบรรทัดฐานจะช่วยให้สมาชิกของกลุ่มมีแนวในการประพฤติปฏิบัติที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม

**1.9.2 ช่วยในการคาดคะเนพฤติกรรมของสมาชิกของกลุ่ม** อันจะทำให้สมาชิกของกลุ่มวางตัวและปฏิบัติต่อสมาชิกของกลุ่มคนอื่นๆ ได้อย่างเหมาะสม

**1.9.3 เสริมบทบาทของสมาชิกภายในกลุ่ม** สมาชิกของกลุ่มต่างก็มีบทบาทที่จะต้องปฏิบัติต่างกันออกไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แต่บทบาทของสมาชิกไม่ได้มีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการทุกบทบาท บรรทัดฐานจะทำให้สมาชิกของกลุ่มทราบว่าตนเองควรหรือไม่ควรปฏิบัติอะไรตามบทบาทที่ไม่มีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ

**1.9.4 ช่วยลดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ก่อให้เกิดความลำบากใจต่อสมาชิกของกลุ่ม** โดยบรรทัดฐานจะเป็นทางในการปฏิบัติต่อกันระหว่างสมาชิกกลุ่ม เช่น บรรทัดฐาน



ในการห้ามสนทนาเรื่องศาสนาหรือการเมืองซึ่งเป็นหัวข้อที่อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความตึงเครียดหรือขัดแย้งระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

**1.9.5 แสดงถึงค่านิยมหลักและเอกลักษณ์ของกลุ่ม** ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มมั่นคงและมีความแตกต่างจากกลุ่มอื่น

**1.10 ประเภทของบรรทัดฐาน** โดยปกติบรรทัดฐานจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (สมยศ นาวิกาน 2540: 752 ; ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2542: 466) ดังนี้

**1.10.1 บรรทัดฐานทางลบ (Negative norms)** เป็นบรรทัดฐานทางพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดสิ่งตรงข้ามกับผลการปฏิบัติงานที่สูง ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะบังเกิดขึ้นภายในองค์การ เช่น การหยุดทำงานก่อนงานเลิก 15 นาที หรือการกลับเข้าที่ทำงานภายหลังการพักกลางวันช้า 30 นาที เป็นต้น

**1.10.2 บรรทัดฐานทางบวก (Positive Norms)** เป็นบรรทัดฐานทางพฤติกรรมการทำงานที่ส่งเสริมความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น การไม่นำสิ่งของเครื่องใช้ขององค์การไปใช้ที่บ้าน หรือการเลิกทำงานหลังเวลาเลิกงาน 15 นาที เป็นต้น

**1.11 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรทัดฐานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมิน** บรรทัดฐานเป็นสิ่งที่ผลักดันพฤติกรรมสมาชิกของกลุ่ม (สมยศ นาวิกาน 2540: 755) บุคคลส่วนใหญ่จะตระหนักถึงวิถีทางของการประพฤติอย่างเหมาะสม และถูกต้องในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานของกลุ่ม โดยทั่วไปบรรทัดฐานที่ทุก ๆ กลุ่มจะต้องมีประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2541: 159)

**1.11.1 บรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน** กลุ่มงานมักจะอธิบายให้สมาชิกทราบอย่างชัดเจนว่า เขาควรทำงานหนักอย่างไร วิธีการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ระดับของผลผลิต ช่องการสื่อสารที่เหมาะสม บรรทัดฐานเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานทำให้เกิดการคาดคะเนความสามารถของพนักงานและทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

**1.11.2 บรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ปรากฏให้เห็นชัด** ประกอบด้วยการแต่งกายที่เหมาะสม ความรักดีต่อกลุ่มงานหรือองค์การ

**1.11.3 บรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านสังคมอย่างไม่เป็นทางการ** บรรทัดฐานเหล่านี้เกิดจากกลุ่มงานที่ไม่เป็นทางการ และปฏิกริยาได้ตอบกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มงานทั้งภายในเวลาและนอกเวลางาน

**1.11.4 บรรทัดฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากร** เป็นบรรทัดฐานครอบคลุมในเรื่องการใช้จ่าย การมอบหมายงาน และการจัดสรรอุปกรณ์เครื่องใช้ของกลุ่มและองค์การ

## 1.12 สรุปรอบที่ใช้สร้างแบบสอบถามในแต่ละปัจจัย ประกอบด้วย

**1.12.1 ด้านความรู้ ความเข้าใจ** มีปัจจัยย่อยด้านความรู้ และความเข้าใจ ในวัตถุประสงค์ หลักการ วิธีการ และประโยชน์ของการประเมินสมรรถนะ พิจารณาระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ โดยใช้สูตรการหาความกว้างของอัตรากาชัน (รัตนา ศิริพานิช 2530: 19)

**1.12.2 ด้านทัศนคติ** มีปัจจัยย่อยด้านความคิดเห็น ความรู้สึกของผู้ประเมินที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ พิจารณาระดับทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดีมาก ระดับดีปานกลาง และระดับดีน้อย โดยใช้สูตรการหาความกว้างของอัตรากาชัน (รัตนา ศิริพานิช 2530: 19)

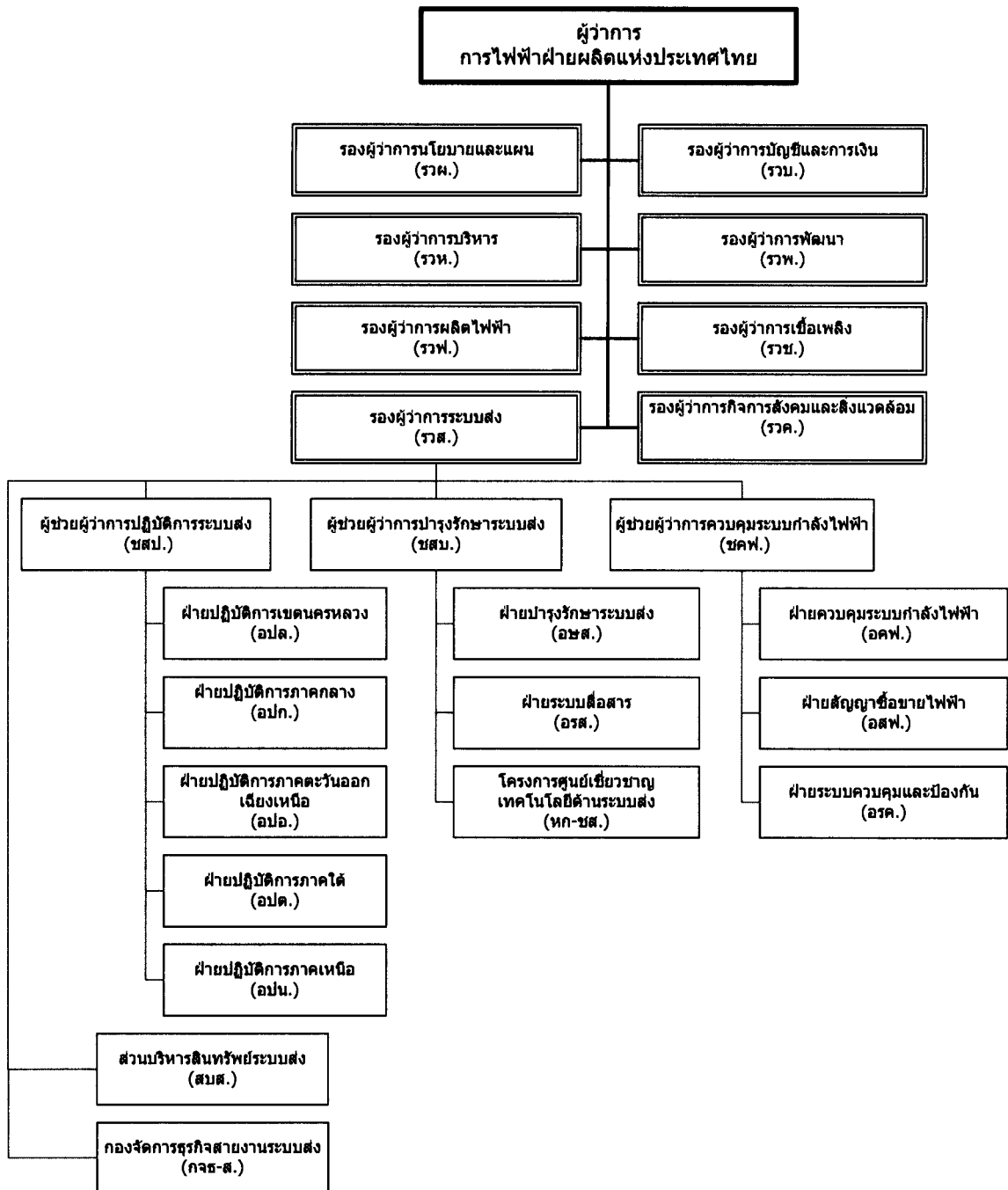
**1.13.3 ด้านการรับรู้บรรทัดฐาน** มีปัจจัยย่อยด้านการรับรู้ถึงมาตรฐานการปฏิบัติในการประเมินสมรรถนะของผู้ประเมิน พิจารณาระดับการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ระดับ ดังกล่าวข้างต้น คือ การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงบวก และการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงลบ โดยใช้สูตรการหาความกว้างของอัตรากาชัน (รัตนา ศิริพานิช 2530: 19)

## 2. การประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง กฟผ.

**2.1 ลักษณะและโครงสร้างของธุรกิจ** การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) มีสายงานรองผู้ว่าการจำนวน 8 สายรองประกอบด้วย

- รองผู้ว่าการนโยบายและแผน (รวผ.)
- รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า (รวฟ.)
- รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน (รวบ.)
- รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง (รวช.)
- รองผู้ว่าการบริหาร (รวห.)
- รองผู้ว่าการระบบส่ง (รวส.)
- รองผู้ว่าการพัฒนา (รวพ.)
- รองผู้ว่าการกิจการสังคมและสิ่งแวดล้อม (รวค.)

โดยสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง (รวส.) เป็นหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหาร จัดการ ระบบส่งไฟฟ้า ระบบสื่อสาร และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีโครงสร้างสายงานตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง (รวส.)

## 2.2 วิธีการประเมิน

2.1 พนักงานระดับ 1-11 ให้ใช้การประเมินแบบ 360 องศา เว้นแต่กรณีผู้ถูกประเมินไม่มีผู้ได้บังคับบัญชา ให้ใช้การประเมินแบบ 180 องศา

2.2 พนักงานระดับ 12 ขึ้นไป ให้ใช้การประเมินตามหลักเกณฑ์ที่ผู้ว่าการกำหนด

## 2.3 ผู้ประเมิน

2.3.1 การประเมินแบบ 180 องศา มีผู้ประเมิน ดังนี้

1) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย  
2) ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันกับผู้ถูกประเมิน หรือผู้ร่วมงานต่างระดับกัน (กรณีไม่มีผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันกับผู้ถูกประเมิน) และหรือผู้มาติดต่องานกับผู้ถูกประเมิน ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

3) ประเมินตนเอง ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร

2.3.2 การประเมินแบบ 360 องศา มีผู้ประเมินดังนี้

1) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย  
2) ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันกับผู้ถูกประเมิน หรือผู้ร่วมงานต่างระดับกัน (กรณีไม่มีผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันกับผู้ถูกประเมิน) และหรือผู้มาติดต่องานกับผู้ถูกประเมิน ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

3) ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน

4) ประเมินตนเอง ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร

2.4 เกณฑ์การประเมิน ให้ผู้ประเมิน ทำการประเมินสมรรถนะความสามารถของผู้ถูกประเมิน เป็นค่าระดับ 5 ระดับ โดยพิจารณาจากสมรรถนะความสามารถที่เป็นจริงของผู้ถูกประเมิน โดยสมรรถนะความสามารถแต่ละหัวข้อจะแบ่งระดับความสามารถ อิงกับหลักเกณฑ์ในเชิงเนื้อหา ความรู้และคุณลักษณะ ตามตารางที่ 2.2

**ตารางที่ 2.2 ระดับความสามารถ อิงกับหลักเกณฑ์ในเชิงเนื้อหาความรู้และคุณลักษณะ**

ระดับ	เชิงเนื้อหา	เชิงคุณลักษณะ / พฤติกรรม
1	ตระหนัก รับรู้ และนำมาใช้งาน ได้	ตระหนัก รับรู้ถึงคุณลักษณะที่จำเป็นในงานและสามารถแสดงพฤติกรรมออกมาให้เห็นได้
2	เข้าใจประเด็น เจตนารมณ์นำมาใช้ในงาน ได้ดี	สามารถแสดงพฤติกรรมและคุณลักษณะที่จำเป็นได้อย่างเหมาะสม
3	ประยุกต์และพลิกแพลงใช้กับงานในหน้าที่	ตอบสนองหรือแสดงออกในคุณลักษณะที่จำเป็นโดยสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ
4	วิเคราะห์ บูรณาการและเสนอทางเลือก	ตอบสนองหรือแสดงออกในคุณลักษณะที่จำเป็นได้เสมือนหนึ่งเป็นคุณลักษณะประจำตัว
5	กำหนดทิศทางแนวทางที่สามารถใช้เป็นแบบอย่างหรือมาตรฐาน ได้	เชื่อมั่นและยึดถือในคุณค่าของคุณลักษณะนั้นๆ

## 2.5 ขั้นตอนการประเมิน

### 2.5.1 ให้ผู้บังคับบัญชากำหนดรายละเอียดการประเมินลงในแบบประเมิน

สมรรถนะความสามารถ (แบบ กพผ.-ปพ. 2/1 และ 2/2) หรือใน โปรแกรมการประเมินสมรรถนะความสามารถ

### 2.5.2 เมื่อถึงกำหนดเวลาการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชากำหนดผู้ที่จะประเมิน

ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยผู้บังคับบัญชาสามารถคัดเลือกจากผู้ที่รู้จัก คู่้นเคย ทำงานร่วมกัน หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในหน่วยงานเดียวกันกับผู้ถูกประเมินก็ได้ แต่จะต้องเป็นผู้ที่เห็นพฤติกรรมที่สะท้อนระดับสมรรถนะความสามารถในเรื่องต่างๆ ของผู้ถูกประเมินได้

2.5.3 ให้ผู้บังคับบัญชาสำเนาแบบประเมินของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แจกจ่ายแก่ผู้ประเมินที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้

2.5.4 ผู้ประเมินแต่ละคน ประเมินสมรรถนะความสามารถของผู้ที่ตนเองต้องประเมิน และส่งผลการประเมินให้แก่ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน

2.5.5 ผู้บังคับบัญชาประมวลผลในแบบประเมิน หรือลงใน โปรแกรมการประเมินสมรรถนะความสามารถ

2.5.6 ให้ผู้บังคับบัญชาวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการประเมินสมรรถนะความสามารถกับระดับความเหมาะสมหรือความจำเป็นที่กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อสมรรถนะ

ความสามารถ ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งความแตกต่างอาจเป็นทั้งในลักษณะที่สูงกว่าความคาดหวัง หรือหากต่ำกว่า จะได้นำไปใช้เป็นข้อมูลจัดทำแนวทางในการพัฒนา ฝึกอบรม ต่อไป รวมทั้งใช้ในการพิจารณาจัดวางตัวบุคคลให้สอดคล้องกับสมรรถนะความสามารถของแต่ละตำแหน่ง

### 2.5.7 ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบ โดย

พิจารณาวิธีการตามความเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงระดับสมรรถนะความสามารถของตน รวมทั้งข้อพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาในส่วนที่ควรปรับปรุงพัฒนา เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และได้รับ โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

## 2.6 ระบบการประเมินสมรรถนะความสามารถ ตามตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ระบบการประเมินสมรรถนะความสามารถ

ผู้ถูกประเมิน	ผู้ประเมิน	วิธีการประเมิน	ประเภทสมรรถนะความสามารถ	ระยะเวลา
พนักงาน ระดับ 1 – 6	- ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ผู้บังคับ บัญชามอบหมาย - ผู้ร่วมงานตามที่ ผู้บังคับบัญชา กำหนด	ใช้วิธีการประเมินใน แบบ 360 องศา เว้น แต่กรณีผู้ถูกประเมิน ไม่มีผู้ใต้บังคับ บัญชา ให้ใช้การ ประเมินแบบ 180 องศา	ตามแบบ กฟผ.-ปผ. 2/1	ให้ดำเนินการ ปีละ 1 ครั้ง โดยให้แล้ว เสร็จภายใน เดือน กุมภาพันธ์ ของทุกปี
			1. สมรรถนะความสามารถ พื้นฐาน 2. สมรรถนะความสามารถตาม ลักษณะงาน 3. สมรรถนะความสามารถ ทางการบริหาร (ถ้ามี)	
พนักงาน ระดับ 7 – 11	- ผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) - ตนเอง (กรณี ผู้บังคับบัญชา เห็นสมควร)		ตามแบบ กฟผ.-ปผ. 2/2	
พนักงาน ระดับ 12 ขึ้น ไป		ใช้การประเมินตาม หลักเกณฑ์ที่ผู้ว่าการ กำหนด	1. สมรรถนะความสามารถ พื้นฐาน 2. สมรรถนะความสามารถตาม ลักษณะงาน 3. สมรรถนะความสามารถ ทางการบริหาร	
			ตามผู้ว่าการกำหนด	

## 2.7 ประเภทของสมรรถนะความสามารถ ตามตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ประเภทของสมรรถนะความสามารถ

ประเภท	ความหมาย	หัวข้อสมรรถนะความสามารถ
สมรรถนะ ความสามารถ พื้นฐาน	สมรรถนะความสามารถ ที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้อง มี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</li> <li>2. การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้</li> <li>3. การยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ</li> <li>4. การทำงานเป็นทีม</li> <li>5. การแก้ไขปัญหา</li> <li>6. การตัดสินใจ</li> </ol> <p>(ทั้งนี้หน่วยงานไม่สามารถแก้ไขเพิ่มเติมหรือตัดหัวข้อที่ กำหนดไว้ออกได้)</p>
สมรรถนะ ความสามารถ ตามลักษณะ งาน	สมรรถนะความสามารถ ที่จำเป็นต้องใช้ในตำแหน่ง ที่รับผิดชอบ	<p>หน่วยงานสามารถกำหนด หัวข้อ ความหมาย และรายละเอียด ของระดับสมรรถนะความสามารถตามลักษณะงาน ได้เอง เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน</li> <li>2. การวิเคราะห์และบริหาร โครงการ</li> <li>3. การนำเสนอและสื่อความต่อที่ประชุม</li> <li>4. การเจรจาต่อรองทางธุรกิจ</li> </ol>
สมรรถนะ ความสามารถ ทางการบริหาร	สมรรถนะความสามารถ ในลักษณะการบังคับบัญชา	<p>พนักงาน กฟผ. จะมีหัวข้อสมรรถนะความสามารถตามระดับ ตำแหน่ง ดังนี้</p> <p>ตำแหน่งบังคับบัญชาและพนักงาน ระดับ 7, 8</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะผู้นำ</li> <li>2. การวางแผนงาน</li> <li>3. การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร</li> <li>4. การบริหารความเสี่ยง</li> <li>5. การพัฒนาบุคลากร</li> </ol> <p>ตำแหน่งบังคับบัญชาและพนักงาน ระดับ 9,10</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดในเชิงภาพรวมและการมีวิสัยทัศน์</li> <li>2. การวางแผนงาน</li> <li>3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>4. การบริหารเชิงธุรกิจ</li> <li>5. การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร</li> </ol>

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ) ประเภทของสมรรถนะความสามารถ

ประเภท	ความหมาย	หัวข้อสมรรถนะความสามารถ
สมรรถนะ ความสามารถ ทางการบริหาร	สมรรถนะความสามารถ ในลักษณะการบังคับบัญชา	<p>6. การบริหารความเสี่ยง</p> <p>7. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง</p> <p><b>ตำแหน่งบังคับบัญชาและพนักงาน ระดับ 11</b></p> <p>1. การคิดในเชิงภาพรวมและการมีวิสัยทัศน์</p> <p>2. การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร</p> <p>3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4. การบริหารความเสี่ยง</p> <p>5. การสร้างโอกาสเชิงธุรกิจจากทรัพยากรและสินทรัพย์</p> <p>6. การสร้างคุณค่างานให้องค์กร</p> <p>7. การบริหารงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย</p> <p>(ทั้งนี้ สายงานสามารถเพิ่มเติมหัวข้อสมรรถนะความสามารถได้ตามความเหมาะสมและจำเป็น)</p>

**หมายเหตุ** ให้ผู้บังคับบัญชากำหนดระดับความคาดหวัง หรือความต้องการของสมรรถนะความสามารถ แต่ละข้อทั้งสมรรถนะความสามารถพื้นฐาน สมรรถนะความสามารถตามลักษณะงาน และสมรรถนะความสามารถทางการบริหาร ตามระดับความเหมาะสมหรือความจำเป็นในแต่ละตำแหน่ง

**2.8 การส่งผลและเก็บผลการประเมิน** แบบประเมินสมรรถนะความสามารถ (แบบ กฟผ.-ปผ. 2/1 และ แบบ กฟผ.-ปผ. 2/2) ที่ได้ประเมินแล้ว ให้ถือว่าเป็นเอกสารลับ ผู้บังคับบัญชาต้องแจ้งผลการประเมินสมรรถนะความสามารถ ของพนักงานระดับ 1-11 ให้หน่วยงานบุคคลใน ส่วนกลาง หรือหน่วยงานระดับกองที่รับผิดชอบหน่วยงานบุคคลในส่วนภูมิภาคเพื่อเก็บรักษาไว้เป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี ส่วนผลการประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงานระดับ 12 ขึ้นไป ให้เก็บรักษาไว้ที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 3 ปี

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมชาติ บุรณะขจรกิจ (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา สายงานธุรกิจระบบส่ง กฟผ. สำนักงานใหญ่ พบว่า 1) พบว่า ความรู้



ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้ประเมินที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงกว่า จะมีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องมากกว่า ผู้ประเมินที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่า ความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับและการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีข้อสังเกต คือ การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานกับผู้ประเมินมากเพียงใด ย่อมส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องมากยิ่งขึ้น 2) ผู้ประเมินที่มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดี จะมีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องมากกว่า ทัศนคติจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมหรือเจตนาเชิงพฤติกรรมสูงถ้าทัศนคติและพฤติกรรมหรือเจตนาเชิงพฤติกรรมให้สอดคล้องกัน หรือวัดในระดับความจำเพาะระดับเดียวกัน 3) ผู้ประเมินที่มีการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีผลพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบกับแนวความคิดเกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับบรรทัดฐานที่ว่า บรรทัดฐานจะเป็นสิ่งที่ผลักดันพฤติกรรมสมาชิกของกลุ่ม โดยสมาชิกของกลุ่มส่วนใหญ่จะตระหนักถึงวิถีทางของการประพฤติอย่างเหมาะสมและถูกต้องในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม แล้วสมาชิกแต่ละคนจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานของกลุ่ม

ปริยาพร พึ่งพิบูลย์ (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 342 คน พบว่า ขนาดของธนาคารต่างกันรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมไม่แตกต่างกัน คุณลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่อายุ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของผู้ประเมินต่างกันจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมแตกต่างกัน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน ด้านจำนวนผู้ประเมิน และด้านการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ด้านความถี่ในการประเมินไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รัชดา อุดมวิทิต (2540: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผลิตกระแสไฟฟ้า ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษาของพนักงานต่างกันมีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ส่วนความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผล

การปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความสัมพันธ์ที่ติระหว่างผู้ประเมินกับพนักงานมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2532) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า ความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .000 ( $r = .55$ ) โดยความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถอธิบายการผันแปรของการยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 29.7

วิลสัน และ โคล (Wilson and Cole 1990 อ้างถึงใน สมชัย แซ่จิ่ง 2539: 36) ศึกษาเรื่องแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงพยาบาลนัฟฟิลด์มีประสิทธิภาพมากกว่าแห่งอื่นเนื่องจาก 1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับพนักงานผู้รับการประเมินมากกว่าผู้ประเมิน 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่เน้นมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรมากกว่ามุ่งไปที่เป้าหมายของงานหรือเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียว 3) พนักงานทุกระดับต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีการเลือกประเมินเฉพาะกลุ่ม 4) พนักงานมีการพูดคุยชี้แจงกับผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยปีละครั้ง ในด้านที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้งานประสบผลสำเร็จ 5) ผู้ใต้บังคับบัญชามีการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา 6) ผู้บังคับบัญชาและผู้ประเมินได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ

มิชเชลล์, ไลเด็น และรอตแมน (Mitchell, Liden and Rothman 1985: 48-55) ศึกษาเรื่องผลกระทบของข้อมูลบรรทัดฐานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยทำวิจัยเชิงทดลองกับผู้รับการทดลองจำนวน 80 คน ซึ่งให้ทำงานปิดฉากฝากกล่องไอศกรีมในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน 4 สถานการณ์ ดังนี้ กลุ่มที่ 1) กลุ่มที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน คือ ผู้รับการทดลองซึ่งทำงานในสถานการณ์ที่ฝากกล่องไอศกรีมวางอยู่บน โต๊ะทำงาน อีกทั้งได้รับข้อมูลจากผู้วิจัยว่า ฝากกล่องไอศกรีมที่กองอยู่บน โต๊ะทำงาน อีกทั้งได้รับข้อมูลจากผู้วิจัยว่า ฝากกล่องไอศกรีมที่อยู่บน โต๊ะนั้นเป็นผลงานของผู้เข้าร่วมการวิจัยกลุ่มที่ผ่านมา กลุ่มที่ 2) กลุ่มที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน คือ ผู้รับการทดลองซึ่งทำงานในสถานการณ์ที่มีบัตรคอมพิวเตอร์วางไว้ด้านหลังป้าย บอกจำนวนบัตรและได้รับข้อมูลจากผู้วิจัยว่า บัตรคอมพิวเตอร์ที่วางไว้นั้นเป็นผลงานของผู้ร่วมงานวิจัยในโครงการอื่น กลุ่มที่ 3) กลุ่มที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน คือ ผู้รับการทดลองซึ่งทำงานในสถานการณ์ที่มีแผนภูมิติดที่ผนังห้อง และได้รับข้อมูลจากผู้วิจัยว่าเป็นแผนภูมิที่แสดงจำนวนฝากกล่องไอศกรีมที่ติดฉลากเรียบร้อยแล้วของผู้ร่วมงานวิจัย 5 คน กลุ่มที่ 4) กลุ่มที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ชัดเจน

เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน คือ ผู้รับการทดลองซึ่งทำงานในสถานการณ์ที่มีแผนภูมิติดที่ผนังห้อง และได้รับข้อมูล จากผู้วิจัยว่าเป็นแผนภูมิที่แสดงจำนวนฝากล่องไอศกรีมที่บริษัทใช้ไปในแต่ละสัปดาห์เป็นเวลา 5 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้รับการทดลองที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กลุ่มที่ 3) ระบุว่าข้อมูลบรรทัดฐานการปฏิบัติงานมีอิทธิต่อการทำงานมากกว่าผู้รับการทดลองที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ไม่ชัดเจนและไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กลุ่มที่ 4) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่พบว่ามี ความแตกต่างระหว่างผู้รับการทดลองที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ชัดเจนแต่ไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กลุ่มที่ 2) นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้รับการทดลองที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กลุ่มที่ 3) ทำงานได้ไม่แตกต่างจากผู้รับการทดลองที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กลุ่มที่ 4) แต่ผู้รับการทดลองที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กลุ่มที่ 1) สามารถทำงานได้มากกว่าผู้รับการทดลองที่ได้รับข้อมูลบรรทัดฐานที่ชัดเจนแต่ไม่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (กลุ่มที่ 2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนตามระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

- ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาคือ ผู้บริหารระดับต้น (พนักงานระดับ 7-8) และระดับกลาง (พนักงานระดับ 9-11) ของสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. สำนักงานกลาง จำนวน 492 คน จำแนกตามหน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรจำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวนคน
1. ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง (อบส.)	120
2. ฝ่ายระบบสื่อสาร (อรส.)	116
3. ฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า (อคฟ.)	90
4. ฝ่ายสัญญาซื้อขายไฟฟ้า (อสฟ.)	67
5. ฝ่ายระบบควบคุมและป้องกัน (อรค.)	99
รวม	492

ที่มา ข้อมูลจากสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง วันที่ 1 มีนาคม 2552

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารระดับต้น (พนักงานระดับ 7-8) และระดับกลาง (พนักงานระดับ 9-11) ของสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. สำนักงานกลาง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้โดยกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% และความผิดพลาดไม่เกิน 5% โดยวิธีของทาโร ยามานะ (Taro Yamane 1973:125) ตามสูตร

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{492}{1 + 492(0.05)^2} \\ &= 220.62 \end{aligned}$$

เมื่อ  $n$  = จำนวนตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรที่ศึกษา  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนที่กำหนด .05 (5%)

ดังนั้นตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 221 คน จำแนกตามหน่วยงาน ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากร 221 คน จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวนคน	ร้อยละ
1. ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง (อษส.)	54	24
2. ฝ่ายระบบสื่อสาร (อรส.)	52	24
3. ฝ่ายควบคุมระบบกำลังไฟฟ้า (อคฟ.)	40	18
4. ฝ่ายสัญญาซื้อขายไฟฟ้า (อสฟ.)	30	14
5. ฝ่ายระบบควบคุมและป้องกัน (อรค.)	45	20
รวม	221	100

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามโดยมีขั้นตอนในการพัฒนาแบบสอบถาม ดังนี้

### 2.1 การสร้างเครื่องมือ ได้ทำการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

2.1.1 ศึกษาหลักการ ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1.3 วิเคราะห์ขอบเขตเนื้อหาและสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุม โดยปรึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อพิจารณาในด้านเนื้อหาสาระ และความชัดเจนของภาษา

2.1.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้าน  
เนื้อหา (content validity)

2.1.5 ทดสอบเครื่องมือโดยใช้พนักงานประมาณ 30 คน แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์  
ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตร Cronbach Alpha

2.1.6 ใช้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กับกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามที่ได้จากการ  
พัฒนาตามขั้นตอนดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล เป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ  
เพียงข้อเดียว

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยการประเมินสมรรถนะ เป็นข้อคำถามที่มี  
มาตรวัดแบบ Likert Scale ในการประเมินค่าแบ่งเป็น 5 ระดับ

ความหมาย	ข้อความเชิงบวก
เห็นด้วยในระดับมากที่สุด	5 คะแนน
เห็นด้วยในระดับมาก	4 คะแนน
เห็นด้วยในระดับปานกลาง	3 คะแนน
เห็นด้วยในระดับน้อย	2 คะแนน
เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด	1 คะแนน

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ เป็นคำถาม  
ปลายเปิดเพื่อให้กลุ่มประชากรได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

2.2 การทดสอบเครื่องมือ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการทดสอบเครื่องมือ ดังนี้

2.2.1 การหาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) คือนำแบบสอบถาม  
ชุดนี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน พิจารณาความสอดคล้อง (Index of Item Objective  
Congruence: IOC) ของเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ แล้วคัดเลือกเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีค่าดัชนีความ  
สอดคล้อง (IOC) .67 นำไปใช้เป็นเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้ ในการประเมิน ตามสูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } IOC &= \text{ดัชนีความสอดคล้อง} \\ \sum R &= \text{ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ} \\ N &= \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ} \end{aligned}$$

**2.2.2 การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม** โดยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha) เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเชื่อถือได้ (Reliability) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha) ในทุกด้านมีค่า .71

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงวันที่ 17 ถึง 27 มีนาคม 2552 โดยมีขั้นตอนตามลำดับดังนี้

3.1 ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

3.2 ติดต่อผู้แทนแต่ละหน่วยงาน ขอความอนุเคราะห์ช่วยกระจายแบบสอบถามและเป็นผู้รวบรวม

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอและอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามในงานวิจัย ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 หาค่าสถิติพรรณนา ได้แก่ จำนวน และร้อยละ เพื่ออธิบายข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลทั่วไป และข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

4.2 หาค่าสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำมาแปลผล เพื่ออธิบายปัจจัยการประเมินสมรรถนะ โดยมีเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

**4.2.1 การพิจารณาระดับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ**  
แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในระดับสูงมาก ระดับสูง ระดับปานกลาง ระดับต่ำ และระดับต่ำมาก โดยใช้สูตรการหาความกว้างของอัตรากำหนด ดังนี้ (รัตนา ศิริพานิช 2530:19)

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = .80$$

ดังนั้น

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.21 – 5.00	หมายถึง ความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	3.41 – 4.20	หมายถึง ความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับสูง
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	2.61 – 3.40	หมายถึง ความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	1.81 – 2.60	หมายถึง ความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	1.00 – 1.80	หมายถึง ความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับต่ำมาก

#### 4.2.2 การพิจารณาระดับทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ แบ่งออกเป็น

3 ระดับ คือ ระดับทัศนคติเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในระดับดีมากที่สุด ระดับดีมาก ระดับดีปานกลาง ระดับดีน้อย และระดับดีน้อยที่สุด โดยใช้สูตรการหาความกว้างของอัตราภาคชั้นดังนี้ (รัตนา ศิริพานิช 2530:19)

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = .80$$

ดังนั้น

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.21 – 5.00	หมายถึง ทัศนคติอยู่ในระดับดีมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	3.41 – 4.20	หมายถึง ทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	2.61 – 3.40	หมายถึง ทัศนคติอยู่ในระดับดีปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	1.81 – 2.60	หมายถึง ทัศนคติอยู่ในระดับดีน้อย
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	1.00 – 1.80	หมายถึง ทัศนคติอยู่ในระดับดีน้อยที่สุด

#### 4.2.3 การพิจารณาระดับการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ ผู้วิจัย

แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังกล่าวข้างต้น คือ การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะในระดับดีมากที่สุด ระดับดีมาก ระดับดีปานกลาง ระดับดีน้อย และระดับดีน้อยที่สุด โดยใช้สูตรการหาความกว้างของอัตราภาคชั้นดังนี้ (รัตนา ศิริพานิช 2530:19)



$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{อันตรภาคชั้น} = \frac{5 - 1}{5} = .80$$

ดังนั้น

ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	4.21 – 5.00	หมายถึง การรับรู้บรรทัดฐานอยู่ในระดับดีมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	3.41 – 4.20	หมายถึง การรับรู้บรรทัดฐานอยู่ในระดับดีมาก
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	2.61 – 3.40	หมายถึง การรับรู้บรรทัดฐานอยู่ในระดับดีปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	1.81 – 2.60	หมายถึง การรับรู้บรรทัดฐานอยู่ในระดับดีน้อย
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	1.00 – 1.80	หมายถึง การรับรู้บรรทัดฐานอยู่ในระดับดีน้อยที่สุด

**4.3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย** โดยสถิติพารามตริก ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ในการทดสอบปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ทำการศึกษาจากประชากรซึ่งเป็นผู้ประเมินทั้งหมดจำนวน 221 คน โดยแบบทดสอบและแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับอย่างสมบูรณ์ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ผล มีจำนวนทั้งสิ้น 221 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของประชากรที่ทำการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของประชากรที่ศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะภาพ การดำรงตำแหน่ง การศึกษา อายุการทำงาน นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

ตอนที่ 2 ปัจจัยการประเมินสมรรถนะของประชากรที่ศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคิด และการรับรู้บรรทัดฐาน นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยสถิติพารามตริก ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ จากกลุ่มตัวอย่าง นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ

#### ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอและอธิบายปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในการศึกษา โดยปัจจัยที่นำมาอธิบายในส่วนนี้ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะภาพการดำรงตำแหน่ง การศึกษา และอายุการทำงาน นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n = 221)	ร้อยละ (100.00)
<b>เพศ</b>		
ชาย	177	80.1
หญิง	44	19.9
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	0	0
31 – 40 ปี	39	17.6
41 – 50 ปี	102	46.2
51 – 60 ปี	80	36.2
<b>สถานะภาพการดำรงตำแหน่ง</b>		
พนักงานระดับ 7 – 8	140	63.3
พนักงานระดับ 9 – 11	81	36.7
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าอนุปริญญา	9	4.0
อนุปริญญา	36	16.3
ปริญญาตรี	127	57.5
สูงกว่าปริญญาตรี	49	22.2
<b>อายุการทำงาน</b>		
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15 ปี	27	12.2
16-20 ปี	45	20.4
21-25 ปี	64	29.0
26-30 ปี	46	20.8
มากกว่า 30 ปี	39	17.6

จากตารางที่ 4.1 ซึ่งแสดงข้อมูลจำนวน และร้อยละ ปัจจัยส่วนบุคคลของประชากรที่ศึกษา ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ประเมิน ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 221 คน พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 177 คน หรือร้อยละ 80.1 และเป็นเพศหญิง

จำนวน 44 คน หรือร้อยละ 19.9 อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 102 คน หรือร้อยละ 46.2 รองลงมา มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 80 คน หรือร้อยละ 36.2 มีอายุสูงกว่า 31 – 40 ปี จำนวน 39 คน หรือร้อยละ 17.6 และมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี จำนวน 0 คน หรือร้อยละ 0 สถานภาพการดำรงตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ 7 – 8 จำนวน 140 คน หรือร้อยละ 63.3 และเป็นพนักงานระดับ 9 – 11 จำนวน 81 คน หรือร้อยละ 36.7 ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 127 คน หรือร้อยละ 57.5 รองลงมามีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 49 คน หรือร้อยละ 22.2 มีการศึกษาระดับอนุปริญญา จำนวน 36 คน หรือร้อยละ 16.3 และมีการศึกษาระดับต่ำกว่าอนุปริญญา จำนวน 9 คน หรือร้อยละ 4.0 อายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานอยู่ระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 64 คน ร้อยละ 29.0 รองลงมา มีอายุการทำงานระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 46 คน หรือร้อยละ 20.8 มีอายุการทำงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 45 คน หรือร้อยละ 20.4 มีอายุการทำงานมากกว่า 30 ปี จำนวน 39 คน หรือร้อยละ 17.6 และมีอายุการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15 ปี จำนวน 27 คน หรือร้อยละ 12.2

## ตอนที่ 2 ปัจจัยการประเมินสมรรถนะ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอและอธิบายปัจจัยการประเมินสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในการศึกษา โดยปัจจัยที่นำมาอธิบายในส่วนนี้ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และการรับรู้บรรทัดฐาน นำเสนอในรูปตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ ของประชากร ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.1 การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี	2.57	1.023	ต่ำ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1.2 การประเมินสมรรถนะมีประโยชน์ในการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูล ในการจัดทำแผนในการพัฒนา และฝึกอบรมให้กับผู้ถูกประเมิน	3.67	.940	สูง
1.3 การประเมินสมรรถนะความสามารถเป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ แนวคิด แรงจูงใจ และคุณลักษณะของพนักงาน ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.65	.875	สูง
1.4 ในการประเมินสมรรถนะนอกจากยึดถือผลการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเป็นหลักแล้ว ยังต้องคำนึงถึงอัตราเงินเดือน และผลการประเมินครั้งที่ผ่านมาเป็นเกณฑ์ด้วย	2.78	.985	ปานกลาง
1.5 ความถี่ในการประเมินสมรรถนะที่มีความเหมาะสม ควรทำการประเมินปีละ 2 ครั้งเหมือนกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2.57	.982	ต่ำ
1.6 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดหัวข้อและระดับสมรรถนะความสามารถ โดยแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบถึงหัวข้อและระดับสมรรถนะความสามารถ ก่อนการประเมินสมรรถนะ	3.54	.936	สูง
1.7 ผู้ประเมินสมรรถนะต้องคัดเลือกจากผู้ที่เกี่ยวข้อง คู่้นเคย ทำงาน ร่วมกัน หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกัน แต่จะต้องเป็นผู้ที่เห็นพฤติกรรมที่สะท้อนระดับสมรรถนะความสามารถในเรื่องต่างๆ ของผู้ถูกประเมิน ได้	3.95	.802	สูง
1.8 ในการประเมินสมรรถนะนอกจากยึดถือผลการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเป็นหลักแล้ว ยังต้องคำนึงถึงตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วย	2.08	.805	ต่ำ
1.9 มีการชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ประเมินทุกคนรู้และเข้าใจทุกครั้ง ก่อนการประเมินสมรรถนะ	3.88	.924	สูง
รวม	3.18	.688	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.18$ ) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้อผู้ประเมินสมรรถนะต้องคัดเลือกจากผู้รู้จักคุ้นเคย ทำงานร่วมกัน หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกัน แต่จะต้องเป็นผู้ที่เห็นพฤติกรรมที่สะท้อนระดับสมรรถนะความสามารถในเรื่องต่างๆ ของผู้ถูกประเมินได้ ( $\bar{X} = 3.95$ ) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ส่วนข้อในการประเมินสมรรถนะนอกจากยึดถือผลการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเป็นหลักแล้ว ยังต้องคำนึงถึงตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วย ( $\bar{X} = 2.08$ ) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะ ของประชากร ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะ

	ทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2.1	ท่านมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานของท่านไม่จำเป็นต้องมีการประเมินสมรรถนะก็ได้	2.66	1.099	ดีปานกลาง
2.2	ท่านมีความคิดเห็นว่าผลการประเมินในหน่วยงานของท่าน เป็นไปตามระดับความสามารถจริง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา	2.92	.964	ดีปานกลาง
2.3	ท่านมีความคิดเห็นว่าผลการประเมินเป็นไปตามความจริงมากขึ้น หากไม่ต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ	3.06	1.041	ดีปานกลาง
2.4	ท่านมีความคิดเห็นว่า การประเมินสมรรถนะมีประโยชน์มาก เพราะผลการประเมินที่ได้นำไปใช้เป็นข้อมูล ในการจัดทำแผนในการพัฒนา และฝึกอบรม ผู้ถูกประเมิน	3.54	1.011	ดีมาก
2.5	ท่านมีความคิดเห็นว่ามีการประเมินสมรรถนะจะช่วยให้การเลื่อนตำแหน่ง มีความยุติธรรมมากกว่าไม่มีการประเมิน	3.30	1.046	ดีปานกลาง
2.6	ท่านมีความคิดเห็นว่าระบบการประเมินสมรรถนะที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความน่าเชื่อถือ	2.76	.847	ดีปานกลาง
2.7	ท่านมีความคิดเห็นว่าผลประเมินสมรรถนะแยกระดับสมรรถนะของผู้ถูกประเมินได้จริง	2.89	.843	ดีปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะ

	ทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
2.8	สิ่งที่ท่านใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะ คือ ระดับความสามารถที่ระบุในแบบฟอร์มการประเมิน	3.19	.807	ดีปานกลาง
2.9	สิ่งที่ท่านใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะครั้งใหม่ มีการนำผลการประเมินครั้งที่ผ่านมานำมาปรับใช้	3.07	.855	ดีปานกลาง
	รวม	3.04	.274	ดีปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้น และระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. ในภาพรวมอยู่ในระดับดีปานกลาง ( $\bar{X} = 3.04$ ) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้อท่านมีความคิดเห็นว่าการประเมินสมรรถนะมีประโยชน์มาก เพราะผลการประเมินที่ได้นำไปใช้เป็นข้อมูล ในการจัดทำแผนในการพัฒนา และฝึกอบรม ผู้ถูกประเมิน ( $\bar{X} = 3.54$ ) มีทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับดีมาก ส่วนข้อท่านมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานของท่านไม่จำเป็นต้องมีการประเมินสมรรถนะก็ได้ ( $\bar{X} = 2.66$ ) มีทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับดีปานกลาง

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ ของประชากร ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ

	การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.1	ผู้ประเมินสามารถประเมินสมรรถนะได้โดยไม่ต้องเข้ารับการชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ	2.69	.928	ดีปานกลาง
3.2	ผู้ประเมินยึดถือหลักความสามารถ ในการประเมินสมรรถนะ ไม่ใช้ความรู้สึกที่เอนเอียงในการประเมิน ให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีความสนิทกัน	3.48	.975	ดีมาก
3.3	มีการประชุมชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบ ก่อนการประเมิน	3.15	1.027	ดีปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ) ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ

การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
3.4 ผู้ประเมินเก็บผลการประเมินไว้เป็นความลับเพื่อป้องกันความขัดแย้งระหว่าง ผู้ประเมิน และ ผู้ถูกประเมิน	3.48	.994	ดีมาก
3.5 ผู้ประเมินส่วนใหญ่ประเมินสมรรถนะ โดยเปรียบเทียบผลสมรรถนะ ของผู้ถูกประเมินกับเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาที่มีการกำหนดไว้	3.25	.847	ดีปานกลาง
3.6 ผู้ประเมินสมรรถนะจะให้น้ำหนักหัวข้อสมรรถนะ ความสามารถทางการบริหาร มากที่สุดในการประเมิน	2.98	.803	ดีปานกลาง
3.7 ผู้ประเมินสมรรถนะเป็นได้ทั้งผู้ที่รู้จัก คู่้นเคย ทำงานร่วมกัน หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในหน่วยงานเดียวกันกับผู้ถูกประเมินก็ได้	3.02	1.068	ดีปานกลาง
3.8 ผู้ถูกประเมินได้ทราบแล้วว่าผลการประเมินสมรรถนะในครั้ง นี้ จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์สมรรถนะที่ถูกกำหนดไว้	3.23	.851	ดีปานกลาง
3.9 ผู้ถูกประเมินได้ทราบแล้วว่าผลการประเมินสมรรถนะในครั้ง นี้ จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินครั้งที่ผ่านมา	3.14	.872	ดีปานกลาง
รวม	3.15	.247	ดีปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. ในภาพรวมอยู่ในระดับดีปานกลาง ( $\bar{X} = 3.15$ ) โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าข้อผู้ประเมินยึดถือหลักความสามารถ ในการประเมินสมรรถนะ ไม่ใช่ความรู้สึกที่เอนเอียงในการประเมิน ให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีความสนิทกัน ( $\bar{X} = 3.48$ ) และข้อผู้ประเมินเก็บผลการประเมินไว้เป็นความลับเพื่อป้องกันความขัดแย้งระหว่าง ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ( $\bar{X} = 3.48$ ) มีการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ อยู่ในระดับดีมาก ส่วนข้อผู้ประเมินสามารถประเมินสมรรถนะได้โดยไม่ต้องเข้ารับการชี้แจง เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ ( $\bar{X} = 2.69$ ) มีการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับดีปานกลาง



### ตอนที่ 3 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ในส่วนนี้เป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยสถิติพารามเมตริก ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.5

**ตารางที่ 4.5** ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

แหล่งความแปรปรวน		df	SS	MS	F	Sig.
เพศ	ระหว่างกลุ่ม	1	.015	.015	.092	.761
	ภายในกลุ่ม	219	35.225	.161		
	รวม	220	35.240			
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	1	18.696	18.696	44.169	.000
	ภายในกลุ่ม	219	92.698	.423		
	รวม	220	111.394			
ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	1	4.885	4.885	9.223	.003
	ภายในกลุ่ม	219	116.002	.530		
	รวม	220	120.887			
อายุการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1	74.521	74.521	58.779	.000
	ภายในกลุ่ม	219	277.651	1.268		
	รวม	220	352.172			

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ด้วยค่าสถิติพารามตริก ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ความแปรปรวนของของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่อง เพศ ไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่อง อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน มีความแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ ปัจจัยการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 4.6

**ตารางที่ 4.6** ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง จำแนกตามปัจจัยการประเมินสมรรถนะ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.	
ความรู้ความเข้าใจ	ระหว่างกลุ่ม	1	3.692	3.692	15.390	.000
	ภายในกลุ่ม	219	52.543	.240		
	รวม	220	56.235			
ทัศนคติ	ระหว่างกลุ่ม	1	.146	.146	.640	.425
	ภายในกลุ่ม	219	49.836	.228		
	รวม	220	49.982			
การรับรู้บรรทัดฐาน	ระหว่างกลุ่ม	1	.144	.144	.577	.448
	ภายในกลุ่ม	219	54.508	.249		
	รวม	220	54.652			

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ด้วยค่าสถิติพารามตริก ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ความแปรปรวนของของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ปัจจัยการประเมินสมรรถนะเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ มีความแตกต่างกัน แต่ปัจจัยส่วนทัศนคติ และการรับรู้บรรทัดฐาน ไม่แตกต่างกัน

#### ตอนที่ 4 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอและอธิบายข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ จากปัจจัยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิด และการรับรู้ บรรทัดฐาน ของกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในการศึกษา นำเสนอในรูปแบบตาราง โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ความถี่ และร้อยละ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ	จำนวน	ร้อยละ
<b>ความรู้ความเข้าใจ ในการประเมินสมรรถนะ</b>		
1. ไม่เห็นว่ามี ความเข้าใจกับการประเมินมากเท่าไร ควรมีการประชุมให้ความรู้ ขอบเขต หลักการ และมาตรฐาน ในการให้คะแนนเพื่อความเป็นธรรมกับทุกคน ตัวชี้วัดคืออะไร ประโยชน์ที่ได้จากการประเมินคืออะไร	43	35.53
<b>ทักษะคิด ในการประเมินสมรรถนะ</b>		
2. การนำไปใช้งาน ไม่ได้ต้องการประเมิน ทำแบบเผด็จการจากระดับสูง คะแนน ที่ผู้ถูกประเมิน มีความสำคัญน้อยมากในการปรับระดับและพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การประเมินแต่ละครั้งไม่เห็นว่าจะนำไปใช้เลย	16	13.22
3. ผู้ประเมินควรมีความยุติธรรม ไม่อคติ มีการนำมาใช้งานจริง ไม่ใช่เพียงเพื่อการนำไปใช้ให้ครบ ทำให้เห็นว่าการประเมิน มีผลการประเมินอย่างเป็นทางการจริง จัง ทักษะคิดต่อการประเมินจะดีขึ้น และเปิดรับวิธีการ	13	10.74
4. ผลการประเมินเป็นความลับมาก ๆ จนผู้ถูกประเมินก็ไม่ทราบว่าจะต้องปรับปรุงด้านใดบ้าง และไม่ทราบว่าคนรอบข้างรู้สึกกับตัวเองอย่างไรบ้าง ควรจะเปิดเผยให้ผู้ถูกประเมินทุกครั้งเพื่อทราบ	7	5.79
5. น่าจะมีการทบทวนการประเมินสมรรถนะบ้าง ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมทุกๆ ปี โดยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการปรับปรุงทั้งหัวข้อการประเมินและน้ำหนักและแจ้งให้รับทราบทุกต้นปี	6	4.96
6. ควรนำเอาผลประเมินไปใช้อย่างยุติธรรมมาตรฐานเดียวกัน ต้องให้พนักงาน มีทัศนคติที่ดีในการประเมิน หลักเกณฑ์การการประเมินควรมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่เป็นธรรม	5	4.13

ตารางที่ 4.7 (ต่อ) ผลการวิเคราะห์เนื้อหา ของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ	จำนวน	ร้อยละ
7. ข้อมูลการประเมิน มักจะรวบไหล ไม่เป็นความลับ ทำให้เกิดอคติต่อกันได้ บางครั้งอาจทำให้เกิดความแตกแยก หากข้อมูลการประเมินถูกเปิดเผย ผู้ประเมินควรเก็บข้อมูลและผลการประเมินไว้เป็นความลับ	4	3.31
8. ควรมีแบบฟอร์มประเมินที่เป็นกลางสำหรับทุกสาขาวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินของแต่ละหน่วยงานมีมาตรฐานไม่เหมือนกัน เพราะลักษณะงานไม่เหมือนกัน ควรจัดกลุ่มลักษณะงานจะได้ให้คะแนนมาตรฐานเดียวกัน	4	3.31
<b>การรับรู้บรรทัดฐาน ในการประเมินสมรรถนะ</b>		
9. บรรทัดฐานการประเมินสมรรถนะ เพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง ส่วนใหญ่จะให้คะแนนเกินกว่าความเป็นจริง แบบช่วยเหลือซึ่งกันละกัน ทำให้ผลการประเมินได้ผลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง	18	14.88
10. กฟผ. น่าจะมีบรรทัดฐานเดียวกันทั้งองค์กร ขอให้มีการสรุปหัวข้อการประเมินผลลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ถูกประเมินเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ยกเว้นหน้าที่พิเศษที่แตกต่างจากความรับผิดชอบปัจจุบัน	5	4.13
<b>รวม</b>	<b>121</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.7 วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ จากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะให้ดีขึ้น จากการสอบถามด้วย คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากกลุ่มตัวอย่างมีผู้ตอบ จำนวน 121 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 54.75 ซึ่งแบ่งออกตามปัจจัยการประเมินสมรรถนะดังนี้

1. **ความรู้ความเข้าใจ ในการประเมินสมรรถนะ** ร้อยละ 35.53 เห็นว่า “ไม่เห็นว่ามี ความเข้าใจกับการประเมินมากเท่าไร ควรมีการประชุมให้ความรู้ ขอบเขต หลักการ และมาตรฐาน ในการให้คะแนนเพื่อความเป็นธรรมกับทุกคน ตัวชี้วัดคืออะไร ประโยชน์ที่ได้จากการประเมินคือ อะไร”

2. **ทัศนคติ ในการประเมินสมรรถนะ** ร้อยละ 13.22 เห็นว่า “การนำไปใช้งาน ไม่ได้ อิงการประเมิน ทำแบบเผด็จการจากระดับสูง คะแนนที่ผู้ถูกประเมิน มีความสำคัญน้อยมากในการ ปรับระดับและพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การประเมินแต่ละครั้งไม่เห็นว่าจะนำไปใช้เลย” ร้อยละ 10.74 เห็นว่า “ผู้ประเมินควรมีความยุติธรรม ไม่อคติ มีการนำมาใช้งานจริง ไม่ใช่เพียงเพื่อการ นำไปใช้ให้ครบ ทำให้เห็นว่าการประเมิน มีผลการประเมินอย่างเป็นทางการจริงๆ ทัศนคติต่อ

การประเมินจะดีขึ้น และเปิดรับวิธีการ” ร้อยละ 5.79 เห็นว่า “ผลการประเมินเป็นความลับมาก ๆ จนผู้ถูกประเมินก็ไม่ทราบว่าจะต้องปรับปรุงด้านใดบ้าง และไม่ทราบว่าคนรอบข้างรู้สึกกับตัวเองอย่างไรบ้าง ควรจะเปิดเผยให้ผู้ถูกประเมินทุกครั้งเพื่อทราบ” ร้อยละ 4.96 เห็นว่า “น่าจะมีการทบทวนการประเมินสมรรถนะบ้าง ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมทุกๆ ปี โดยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการปรับปรุงทั้งหัวข้อการประเมินและน้ำหนัก และแจ้งให้รับทราบทุกต้นปี” ร้อยละ 4.13 เห็นว่า “ควรนำเอาผลประเมินไปใช้อย่างยุติธรรมมาตรฐานเดียวกัน ต้องให้พนักงาน มีทัศนคติที่ดีในการประเมิน หลักเกณฑ์การการประเมินควรมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่เป็นธรรม” ร้อยละ 3.31 เห็นว่า “ข้อมูลการประเมิน มักจะรั่วไหล ไม่เป็นความลับ ทำให้เกิดอคติต่อกันได้ บางครั้งอาจทำให้เกิดความแตกแยก หากข้อมูลการประเมินถูกเปิดเผย ผู้ประเมินควรเก็บข้อมูลและผลการประเมินไว้เป็นความลับ” และร้อยละ 3.31 เห็นว่า “ควรมีแบบฟอร์มประเมินที่เป็นกลางสำหรับทุกสาขาวิชาชีพ เกณฑ์การประเมินของแต่ละหน่วยงานมีมาตรฐานไม่เหมือนกัน เพราะลักษณะงานไม่เหมือนกัน ควรจัดกลุ่มลักษณะงาน จะได้ให้คะแนนมาตรฐานเดียวกัน”

3. การรับรู้บรรทัดฐาน ในการประเมินสมรรถนะ ร้อยละ 14.88 เห็นว่า “บรรทัดฐานการประเมินสมรรถนะ เพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง ส่วนใหญ่จะให้คะแนนเกินกว่าความเป็นจริง แบบช่วยเหลือซึ่งกันละกัน ทำให้ผลการประเมินได้ผลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง” และร้อยละ 4.13 เห็นว่า “กฟผ. น่าจะมีบรรทัดฐานเดียวกันทั้งองค์กร ขอให้มีการสรุปหัวข้อการประเมินผลลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ถูกประเมินเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ยกเว้นหน้าที่พิเศษที่แตกต่างจากความรับผิดชอบปัจจุบัน”

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้ตัวแปรส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะภาพการดำรงตำแหน่ง การศึกษา อายุการทำงาน และปัจจัยการประเมินสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิด และการรับรู้บรรทัดฐาน เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับต้น (พนักงานระดับ 7-8) และระดับกลาง (พนักงานระดับ 9-11) ของสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. สำนักงานกลาง จำนวน 221 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารระดับต้น (พนักงานระดับ 7-8) และระดับกลาง (พนักงานระดับ 9-11) ของสายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. สำนักงานกลาง

**1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยได้นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่า คำนีความสอดคล้องจากคณะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านเป็นผู้ให้คะแนนความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ซึ่งพบว่ามีความเที่ยงตรงตามเนื้อ .67 ทุกข้อที่นำไปใช้ในแบบสอบถาม และในกรทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม โดยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach Alpha) ในทุกด้านมีค่า .71

### 1.3 ผลการวิจัย โดยนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

#### 1.3.1 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41–50 ปี เป็นพนักงานระดับ 7–8 ระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีอายุการทำงาน 21-25 ปี 2) ปัจจัยการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง พบว่าส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง มีทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับดีปานกลาง และมีการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะอยู่ในระดับดีปานกลาง

#### 1.3.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

พฤติกรรมการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย 1) ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่าความแปรปรวนของของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่อง เพศ ไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่อง อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน มีความแตกต่างกัน 2) ปัจจัยการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่า ความแปรปรวนของของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ปัจจัยการประเมินสมรรถนะเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ มีความแตกต่างกัน แต่ปัจจัยส่วนทัศนคติ และการรับรู้บรรทัดฐาน ไม่แตกต่างกัน

#### 1.3.3 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่ม

ประสิทธิภาพการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง กฟผ. จากกลุ่มตัวอย่างมีผู้ตอบ จำนวน 121 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 54.75 ของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง 1) ด้านความรู้ความเข้าใจ ในการประเมินสมรรถนะ ข้อเสนอแนะแนวมากเป็นอันดับ 1 ร้อยละ 35.53 ไม่มีความเข้าใจกับการประเมินมากเท่าไร ควรมีการประชุมให้ความรู้

ขอบเขต หลักการ และมาตรฐาน ในการให้คะแนนเพื่อความเป็นธรรมกับทุกคน ตัวชี้วัดคืออะไร ประโยชน์ที่ได้จากกาประเมินคืออะไร 2) ด้านทัศนคติ ในการประเมินสมรรถนะ ข้อเสนอแนะ แนวมากเป็นอันดับ 1 ร้อยละ 13.22 เห็นว่า การนำไปใช้งาน ไม่ได้อิงการประเมิน ทำแบบเผด็จการ จากระดับสูง คะแนนที่ผู้ถูกประเมิน มีความสำคัญน้อยมากในการปรับระดับและพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การประเมินแต่ละครั้งไม่เห็นว่าจะนำไปใช้เลย รองลงมาร้อยละ 10.74 เห็นว่า ผู้ประเมิน ควรมีความยุติธรรม ไม่อคติ มีการนำมาใช้งานจริง ไม่ใช่เพียงเพื่อการนำไปใช้ให้ครบ ทำให้เห็นว่าการประเมิน มีผลการประเมินอย่างเป็นรูปธรรม จริงจัง ทัศนคติต่อการประเมินจะดีขึ้น และเปิดรับวิธีการ 3) ด้านการรับรู้บรรทัดฐาน ในการประเมินสมรรถนะ ข้อเสนอแนะแนวมากเป็นอันดับ 1 ร้อยละ 14.88 เห็นว่า บรรทัดฐานการประเมินสมรรถนะ เพื่อประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง ส่วนใหญ่จะให้คะแนนเกินกว่าความเป็นจริง แบบช่วยเหลือซึ่งกันละกัน ทำให้ผลการประเมิน ได้ผลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง รองลงมาร้อยละ 4.13 เห็นว่า กฟผ. น่าจะมีบรรทัดฐาน เดียวกันทั้งองค์กร ขอให้มีการสรุปหัวข้อการประเมินผลลักษณะงาน ความรับผิดชอบของผู้ถูกประเมินเป็นบรรทัดฐานเดียวกัน ยกเว้นหน้าที่พิเศษที่แตกต่างจากความรับผิดชอบปัจจุบัน

## 2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้น และระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้วิจัย ขออภิปรายผลดังนี้

2.1 ในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ ของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง พบว่าปัจจัยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการ ประเมินสมรรถนะ ทัศนคติต่อการประเมินสมรรถนะ และการรับรู้บรรทัดฐานการประเมิน สมรรถนะ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาติ บูรณะขจรกิจ (2548) ที่พบว่าด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน และการรับรู้บรรทัดฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง

2.2 ในการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ ของ ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า

**สมมติฐานที่ 1** ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผลการการวิเคราะห์ความ แปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน



ตรงกับสมมติฐานที่ 1 เฉพาะปัจจัยส่วนบุคคลเรื่อง อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล เรื่อง เพศ พบว่าพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะที่ได้ไม่แตกต่างกัน สาเหตุที่ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 ทั้งหมด อาจเนื่องมาจาก โอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ จากผลการประเมินสมรรถนะ พนักงานเพศชายและเพศหญิง ของ กฟผ. เป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน พฤติกรรมการประเมินสมรรถนะจึงไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินาธิรวรรณ (2545) ที่พบว่าโอกาสและความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงานเพศชายและเพศหญิง เป็นไปอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้จึงขอปฏิเสธสมมติฐานที่ 1 บางส่วน

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยการประเมินสมรรถนะของผู้บริหาร ระดับต้นและระดับกลาง ที่แตกต่างกันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน ผลการการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่าพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกัน ตรงกับสมมติฐานที่ 2 เฉพาะปัจจัยการประเมินสมรรถนะเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ ส่วนปัจจัยการประเมินสมรรถนะเรื่องทัศนคติ และการรับรู้บรรทัดฐาน พบว่าพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะที่ได้ไม่แตกต่างกัน สาเหตุที่ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 ทั้งหมด อาจเนื่องมาจากประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการประเมินผลสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมการประเมินสมรรถนะจึงไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาติ บุรณะขจรกิจ (2548) ที่พบว่าผู้ประเมินที่มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดี จะมีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ส่วนการรับรู้บรรทัดฐานต่อการประเมินผลสมรรถนะ จากการวิจัยพบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการรับรู้บรรทัดฐานอยู่ในเชิงบวก พฤติกรรมการประเมินสมรรถนะจึงไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมยศ นาวิการ (2540) ที่พบว่าบรรทัดฐานเป็นสิ่งที่ผลักดันพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนจะเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานของกลุ่ม ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้จึงขอปฏิเสธสมมติฐานที่ 2 บางส่วน

### 3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ 2 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานะภาพการดำรงตำแหน่ง ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน 2) ปัจจัยการประเมินสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และการรับรู้บรรทัดฐาน พบว่าทั้ง 2 ปัจจัยข้างต้นมี

อิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะแนวทาง ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ดังต่อไปนี้

**3.1.1 จัดให้มีการประชุมชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์การประเมินสมรรถนะ** ให้พนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทราบอย่างทั่วถึงทั้ง กฟผ.

**3.1.2 จัดทำคู่มือหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินสมรรถนะ** อธิบายแบบฟอร์มการ ประเมินสมรรถนะ บรรทัดฐานการประเมินสมรรถนะ การมีความยุติธรรม และไม่อคติ

**3.1.3 แต่งตั้งหน่วยงานที่ให้คำแนะนำ และตอบข้อซักถาม** เกี่ยวกับการประเมิน สมรรถนะ

**3.1.4 จัดทำเอกสารเผยแพร่** เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน สมรรถนะ อย่างทั่วถึง

**3.1.5 ควรมีการปรับปรุงแบบฟอร์มประเมินสมรรถนะเป็นระยะ** เพื่อให้ แบบฟอร์มสอดคล้องกับปัจจุบัน โดยให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการปรับปรุง

**3.1.6 ควรมีการปรับปรุงบรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ** ให้สอดคล้อง กับแบบฟอร์มการประเมินสมรรถนะ

**3.1.7 ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความสำคัญกับการประเมินสมรรถนะ และนำผล การประเมินสมรรถนะที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาอย่างจริงจัง**

**3.1.8 สร้างบรรทัดฐานซึ่งสามารถใช้ในการวัดผลการประเมินสมรรถนะ** ให้ เหมาะสมกับลักษณะงาน และเป็นมาตรฐาน

**3.1.9 มีการแจ้งผลการประเมินสมรรถนะ** ให้กับผู้ถูกประเมินสมรรถนะได้ รับทราบด้วยวิธีการที่เหมาะสม

### **3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

**3.2.1 ควรทำการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินสมรรถนะ** ของผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง เหมือนครั้งนี้โดยเปลี่ยนกลุ่มตัวอย่างเป็นสายงานรองผู้ว่า การอื่น เนื่องจากระเบียบปฏิบัติในการประเมินสมรรถนะ ใช้เหมือนกันทั้ง กฟผ. เพื่อให้ได้ผลการวิจัย ที่มีความชัดเจนมากขึ้น

**3.2.2 ควรทำการวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ของ กฟผ. เพื่อให้ทราบถึงการเกี่ยวเนื่องจากผลการประเมินสมรรถนะ

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2549) *คู่มือการประเมินผลบุคคล กฟผ.* กองพัฒนาองค์การกลาง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- กิ่งพร ทองใบ (2543) “การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 12 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- จิระพร อุดมกิจ (2539) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเครียดในการทำงานของบุคลากรคอมพิวเตอร์ในเขตกรุงเทพมหานคร” สารนิพนธ์หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ชีนา ธีรวัฒน์ (2545) “การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานโรงแรมในภาคตะวันออก” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547) *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540) *การศึกษาการบริหารพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ธีระพร อูวรรณโณ (2535) *การศึกษาตามแนวทฤษฎีหลัก* กรุงเทพมหานคร ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2549) *Competency-Based Approach* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์กราฟิกอชิสเต็มส์
- บุญธรรม กิจปริคาปริสุทธิ (2540) *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เจริญผล
- ปรียาพร พึ่งพิบูลย์ (2542) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ประมา ศาสตรระจุกี (2550) “การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน” ปรียญญาณิพนธ์ กศ.ค. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526) *ทัศนคติ การวัด การเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมอนามัย*  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์โอเดียนสโตร์
- ปริญญา พิษณุวิจิตร (2544) “การออกแบบรายการวัดความสามารถในงานของ บริษัทบางจากปิ-โต  
รเลียม จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์หลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปुरुชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532) *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* กรุงเทพมหานคร  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เฟลทเซอร์, เซอร์ลีย์ (2547) *การประเมินโดยอิงกับความสามารถ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท
- รัตนา ศิริพานิช (2530) *การวัดผลทางจิตวิทยา สาขาวิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์*  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- รัชดา อุดมวิทิต (2540) “การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิต  
กระแสไฟฟ้า” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ธีระฟิล์ม
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ เอกสารประกอบการสัมมนา*
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล (ป.ป.ป.) *ทฤษฎีและการปฏิบัติทางจิตวิทยาสังคม* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2541) *พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมยศ นาวิการ (2540) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ตะวันออก
- สมชัย แซ่จิ่ง (2539) “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเอกชนในเขต  
กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมชาติ บุรณะขจรกิจ (2548) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
กรณีศึกษา สายงานธุรกิจระบบส่ง กฟผ. สำนักงานใหญ่” งานวิจัยมหาบัณฑิต  
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ศิริวัฒนา

- อจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544) “การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับ  
นักศึกษาระดับปริญญาตรี” ปรินซ์นิพนธ์ กศ.ด. บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจจกร (2546) *การประเมินผลการปฏิบัติงาน* กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น
- อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธ์ (2550) *กลยุทธ์การบริหาร และการพัฒนาพนักงานดาวเด่น*  
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- Dales, M.; & Hes, K. (1995) “Creating Training Miracle” Sydney: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1997) “Personnel / Human Resource Management” 7th ed. London: Prentice-Hall  
International.
- Green, P. C. (1999) “Building Robust Competencies” San Francisco: Jossey Bass Inc.
- McLagan, P. (1997) “Training and Development”. *Competencies: The Next Generation*
- Nagelsmith, L. (1995) “The Journal of Consulting Education in Nursing” *Competence: An  
Evolving Concept*
- O’ Hagan, K. (1996) “Competence in Social Work Practice: A Practical Guide for Professional”  
London: Prentice Hall.
- Parry, S. B. (1996) “Journal Training” *The Quest for Competencies*
- Spencer, M. L.; & Spencer, M. S. (1993) “Competency at Work: Models for Superior  
Performance” New York: John Wiley & Son
- Vecchio 1995 อ้างถึงใน สมชาติ บุรณะขจรกิจ (2548) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา สายงานธุรกิจระบบส่ง กฟผ. สำนักงานใหญ่”  
งานวิจัยมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- Wicker 1969 อ้างถึงใน ชีระพร อุวรรณโณ (2535) “เจตคติ” ใน *การศึกษาตามแนวทฤษฎีหลัก*  
ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Zimbardo 1980 อ้างถึงใน สิทธิโชค วรานุสันติกุล (ป.ป.ป.) “ทฤษฎีและการปฏิบัติทางจิตวิทยา  
สังคม” กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

**แบบสอบถาม**



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (พนักงานระดับ 7 – 11)

เรื่อง **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาในเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง สายงานรองผู้ว่าการระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” โดยความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ทั้งทางด้านวิชาการ และการนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินสมรรถนะ รวมทั้งใช้เพื่อประกอบการเรียนวิชาการศึกษาค้นคว้าอิสระของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

### แบบสอบถามแบ่งเป็นสามส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยการประเมินสมรรถนะ

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยขอรับรองและยืนยันว่า จะเป็นความลับ และนำไปใช้เพื่อประกอบการศึกษาเท่านั้น จะไม่นำไปเปิดเผยไม่ว่าด้วยประการใด ๆ ทั้งสิ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และเมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้วเสร็จ โปรดส่งกลับแบบสอบถามห้อง 1407 อาคาร ท.101 หรือผู้รวบรวม ก่อนวันศุกร์ ที่ 27 มีนาคม 2552

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นายกมล รัตนกุลวัฒนา

วิทยาการระดับ 7

แผนกบริหารสัญญา (หบส-ส.)

กองจัดการธุรกิจสายงานระบบส่ง (กจร-ส.)

รองผู้ว่าการระบบส่ง (รวส.)

โทร. 62387

โทรสาร 62391

มือถือ 08 1646 2381

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในหน้าคำตอบหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับท่าน

## 1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

## 2. อายุ

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี  
 31 – 40 ปี  
 41 – 50 ปี  
 51 – 60 ปี

## 3. สถานะภาพการดำรงตำแหน่ง

- พนักงานระดับที่ 7 - 8  
 พนักงานระดับที่ 9 - 11

## 4. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่า  
อนุปริญญา  
 อนุปริญญา  
 ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญา  
ตรี

## 5. อายุการทำงาน

- ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15 ปี  
 16-20 ปี  
 21-25 ปี  
 26-30 ปี  
 มากกว่า 30 ปี

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยการประเมินสมรรถนะ

คำชี้แจง โปรดอ่านประเด็นความคิดเห็นแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องฝั่งขวาที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 เครื่องหมาย

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>1. ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ</b>					
1.1 การประเมินสมรรถนะเป็นเครื่องมือสำคัญในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี					
1.2 การประเมินสมรรถนะมีประโยชน์ในการนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูล ในการจัดทำแผนในการพัฒนา และฝึกอบรม ให้กับผู้ถูกประเมิน					
1.3 การประเมินสมรรถนะความสามารถเป็นการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ แนวคิด แรงจูงใจ และคุณลักษณะของพนักงาน ที่จะ ส่งผลต่อความสำเร็จของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต					
1.4 ในการประเมินสมรรถนะนอกจากยึดถือผลการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูก ประเมินเป็นหลักแล้ว ยังต้องคำนึงถึงอัตราเงินเดือน และผลการประเมินครั้งที่ผ่าน มา เป็นเกณฑ์ด้วย					
1.5 ความถี่ในการประเมินสมรรถนะที่มีความเหมาะสม ควรทำการประเมินปีละ 2 ครั้งเหมือนกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
1.6 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดหัวข้อและระดับสมรรถนะความสามารถ โดยแจ้งให้ผู้ ถูกประเมินทราบถึงหัวข้อและระดับสมรรถนะความสามารถ ก่อนการประเมิน สมรรถนะ					
1.7 ผู้ประเมินสมรรถนะต้องคัดเลือกจากผู้ที่มีรู้จัก คู่้นเคย ทำงานร่วมกัน หรือ ปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกัน แต่จะต้องเป็นผู้ที่เห็นพฤติกรรมที่สะท้อนระดับสมรรถนะ ความสามารถในเรื่องต่างๆ ของผู้ถูกประเมินได้					
1.8 ในการประเมินสมรรถนะนอกจากยึดถือผลการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูก ประเมินเป็นหลักแล้ว ยังต้องคำนึงถึงตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานด้วย					
1.9 มีการชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ เพื่อให้ผู้ ประเมินทุกคนรู้และเข้าใจทุกครั้ง ก่อนการประเมินสมรรถนะ					
<b>2. ทักษะเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ</b>					
2.1 ท่านมีความคิดเห็นว่า หน่วยงานของท่านไม่จำเป็นต้องมีการประเมินสมรรถนะก็ ได้					

ประเด็นความคิดเห็น	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.2 ท่านมีความคิดเห็นว่าผลการประเมินในหน่วยงานของท่านเป็นไปตามระดับความสามารถจริง ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา					
2.3 ท่านมีความคิดเห็นว่าผลการประเมินเป็นไปตามความจริงมากขึ้น หากไม่ต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ					
2.4 ท่านมีความคิดเห็นว่า การประเมินสมรรถนะมีประโยชน์มาก เพราะผลการประเมินที่ได้นำไปใช้เป็นข้อมูล ในการจัดทำแผนในการพัฒนา และฝึกอบรม ผู้ถูกประเมิน					
2.5 ท่านมีความคิดเห็นว่ามีการประเมินสมรรถนะจะช่วยให้การเลื่อนตำแหน่ง มีความยุติธรรมมากกว่าไม่มีการประเมิน					
2.6 ท่านมีความคิดเห็นว่าระบบการประเมินสมรรถนะที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความน่าเชื่อถือ					
2.7 ท่านมีความคิดเห็นว่าผลประเมินสมรรถนะแยกระดับสมรรถนะของผู้ถูกประเมินได้จริง					
2.8 สิ่งที่ท่านใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะ คือ ระดับความสามารถที่ระบุในแบบฟอร์มการประเมิน					
2.9 สิ่งที่ท่านใช้เป็นแนวทางในการประเมินสมรรถนะครั้งใหม่ มีการนำผลการประเมินครั้งที่ผ่านมานำมาปรับใช้					
<b>3. การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินสมรรถนะ</b>					
3.1 ผู้ประเมินสามารถประเมินสมรรถนะได้โดยไม่ต้องเข้ารับการชี้แจงเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ					
3.2 ผู้ประเมินยึดถือหลักความสามารถ ในการประเมินสมรรถนะ ไม่ใช่ความรู้สึกที่เอนเอียงในการประเมิน ให้กับเพื่อนร่วมงานที่มีความสนิทกัน					
3.3 มีการประชุมชี้แจงถึงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบก่อนการประเมิน					
3.4 ผู้ประเมินเก็บผลการประเมินไว้เป็นความลับเพื่อป้องกันความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมิน และ ผู้ถูกประเมิน					
3.5 ผู้ประเมินส่วนใหญ่ประเมินสมรรถนะ โดยเปรียบเทียบผลสมรรถนะ ของผู้ถูกประเมินกับเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาที่มีการกำหนดไว้					
3.6 ผู้ประเมินสมรรถนะจะให้น้ำหนักหัวข้อสมรรถนะความสามารถทางการบริหารมากที่สุดในการประเมิน					
3.7 ผู้ประเมินสมรรถนะเป็นได้ทั้งผู้ที่รู้จัก คำนึง ทำงานร่วมกัน หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งไม่จำเป็นต้องอยู่ในหน่วยงานเดียวกันกับผู้ถูกประเมินก็ได้					
3.8 ผู้ถูกประเมินได้ทราบแล้วว่าผลการประเมินสมรรถนะ ในครั้งนี้ จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์สมรรถนะที่ถูกกำหนดไว้					
3.9 ผู้ถูกประเมินได้ทราบแล้วว่าผลการประเมินสมรรถนะในครั้งนี จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินครั้งที่ผ่านมา					



**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายกมล รัตนกุลวัฒนา
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	10 มีนาคม 2512
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	วท.บ. (เทคโนโลยีอุตสาหกรรม) วิทยาลัยครูพระนคร พ.ศ. 2536
<b>สถานที่ทำงาน</b>	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จังหวัดนนทบุรี
<b>ตำแหน่ง</b>	วิทยากรระดับ 7