

หัวข้อการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
สายงานรองผู้ว่าการบริหาร
ชื่อและนามสกุล นางวรรณารท กิจฉวี
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว่ำอิสระ
ฉบับนี้แล้ว

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ) ประธานกรรมการ

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล) กรรมการ

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว่ำอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 8 เดือน มกราคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
สายงานรองผู้ว่าการบริหาร

ผู้ศึกษา นางวรรณารต กิจฉวี **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ **ปีการศึกษา** 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) ศึกษาระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ระดับ 7-10 ในสายงานรองผู้ว่าการบริหารซึ่งใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานและเกณฑ์ระดับผลงานสำหรับงวดการประเมินแรกของปี 2550 จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9060 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบที และแบบเอฟ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ระดับ 7-10 สายงานรองผู้ว่าการบริหารที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่แน่ใจ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ และตำแหน่งที่ต่างกันมีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน แต่ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และระดับตำแหน่งที่ต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต่างกันไม่มีความสัมพันธ์ต่อเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม ร้อยละ 25.0 ต้องการให้ระบบการประเมินเป็นรูปธรรม ร้อยละ 19.8 ต้องการให้ระบบการประเมินมีความยุติธรรม และร้อยละ 17.1 ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย

คำสำคัญ เจตคติ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ที่ได้กรุณาตรวจสอบ ให้คำแนะนำและติดตามการทำ การศึกษาค้นคว้าอิสระอย่างใกล้ชิดตลอดมา ผู้วิจัยขอขอบคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบคุณ คุณอภิชาติ คิลกโสมณ รองผู้อำนวยการบริหาร ผู้อำนวยการฝ่ายในสายงาน รองผู้อำนวยการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ให้การสนับสนุนการทำวิจัยและอนุญาต ให้เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในสายงาน ขอขอบคุณ คุณภาณุพงศ์ อิ่มอภัย วิทยากรระดับ 10 คุณสุรชัย คงประเสริฐ วิทยากรระดับ 8 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กฟผ. ที่กรุณา ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาและแนะนำการจัดทำแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์และถูกต้อง

ผู้วิจัยได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี ขอขอบคุณ คุณรัตนาวิ โปธิ์กระเจน วิทยากรระดับ 11 ผู้บังคับบัญชาที่ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจในการศึกษามาตั้งแต่ต้น รวมทั้งขอขอบคุณครอบครัว เพื่อนๆ ที่ติดตามให้กำลังใจ มาโดยตลอด นับเป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งต่อการศึกษาและวิจัย

คุณค่าอันพึงมีของการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ ครู อาจารย์ บิดา มารดา ที่ได้อบรมสั่งสอน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ ทุกคน

วรรณารถ กิจฉวี

พฤศจิกายน 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
กรอบแนวคิดของงานวิจัย.....	2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	6
แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ.....	20
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ.....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	34
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	35
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	36
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	36
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	37
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	38
ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล.....	39
ส่วนที่ 2 เจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	41
ส่วนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน.....	46
ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะจากข้อคำถามปลายเปิด	50
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	51
สรุปผลการวิจัย	51
อภิปรายผล	53
ข้อเสนอแนะ	54
บรรณานุกรม	56
ภาคผนวก	60
ก หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถาม.....	61
ข แบบสอบถาม	64
ประวัติผู้ศึกษา.....	69

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 29
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล.. 39
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติ ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน 41
ตารางที่ 4.3	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่าง เป็นรายชื่อ 43
ตารางที่ 4.4	ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มตัวอย่าง ในภาพรวม 45
ตารางที่ 4.5	การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ 46
ตารางที่ 4.6	การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ 47
ตารางที่ 4.7	การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน 47
ตารางที่ 4.8	การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา 48
ตารางที่ 4.9	การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง 48
ตารางที่ 4.10	การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งบังคับบัญชา 49
ตารางที่ 4.11	การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน 49
ตารางที่ 4.12	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม 50

ฉ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	2

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานขนาดใหญ่ มีผู้ปฏิบัติงานกว่า 24,000 คน โดยปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ทั่วประเทศ ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรเนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดีและมีความรัก ศรัทธาในองค์กรของตน ย่อมมั่นใจได้ว่าหน่วยงานดังกล่าวจะประสบความสำเร็จในที่สุด การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการ ที่เกี่ยวข้องกันกับตัวบุคคลเริ่มตั้งแต่การสำรวจความต้องการอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้งหรือการจ้าง การพัฒนาฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานและการกำหนดค่าตอบแทน การ ประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นขั้นตอนสำคัญที่ให้คำตอบแก่หน่วยงานว่าบุคลากรผู้นั้นมี ประสิทธิภาพและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใดหรือมีจุดอ่อนจุดแข็งในเรื่องใดเพื่อ ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงบุคลากรแต่ละคน รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งหน้าที่ และบริหารค่าตอบแทนในแต่ละองค์กรมีการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ แตกต่างกัน แต่ภายในองค์กรเดียวกันจะกำหนดวิธีและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพียง วิธีเดียวเพื่อความเท่าเทียมและเสมอภาค อย่างไรก็ตามยังพบว่ามีปัญหาเกิดขึ้นในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานทุกครั้ง โดยปัญหาส่วนหนึ่งมาจากตัวผู้ประเมินซึ่งถูกวิจารณ์ว่าไม่มีความยุติธรรม ใช้ความ สนิทสนมคุ้นเคยในการประเมิน และผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานการประเมินที่แตกต่างกัน ทำให้ผล การประเมินขาดความน่าเชื่อถือและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามที่ต้องการได้

ปัจจุบัน กฟผ. ได้ออกข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549 ว่าด้วย การประเมินผลบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินสมรรถนะความสามารถ ซึ่งเป็น เครื่องมือทางการบริหารที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ ความสามารถของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาจะนำผลการประเมินผลบุคคลไปใช้ประกอบการ พิจารณาเรื่อง การพัฒนาบุคคล การขึ้นเงินเดือนประจำปี การย้ายพนักงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียน การเลื่อนระดับ และการแต่งตั้งตำแหน่งหรือหน้าที่ที่บังคับบัญชาข้อกำหนดดังกล่าวได้กำหนดวิธีปฏิบัติ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผล สำเร็จของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายและตกลงกับผู้ปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัด ความสำเร็จและเกณฑ์ระดับผลงานที่ได้กำหนดไว้ การบังคับใช้ให้ใช้กับผู้ปฏิบัติงาน ระดับ 1-11 และ ให้ใช้การประเมินแบบ 90 องศา หลักเกณฑ์ดังกล่าวแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

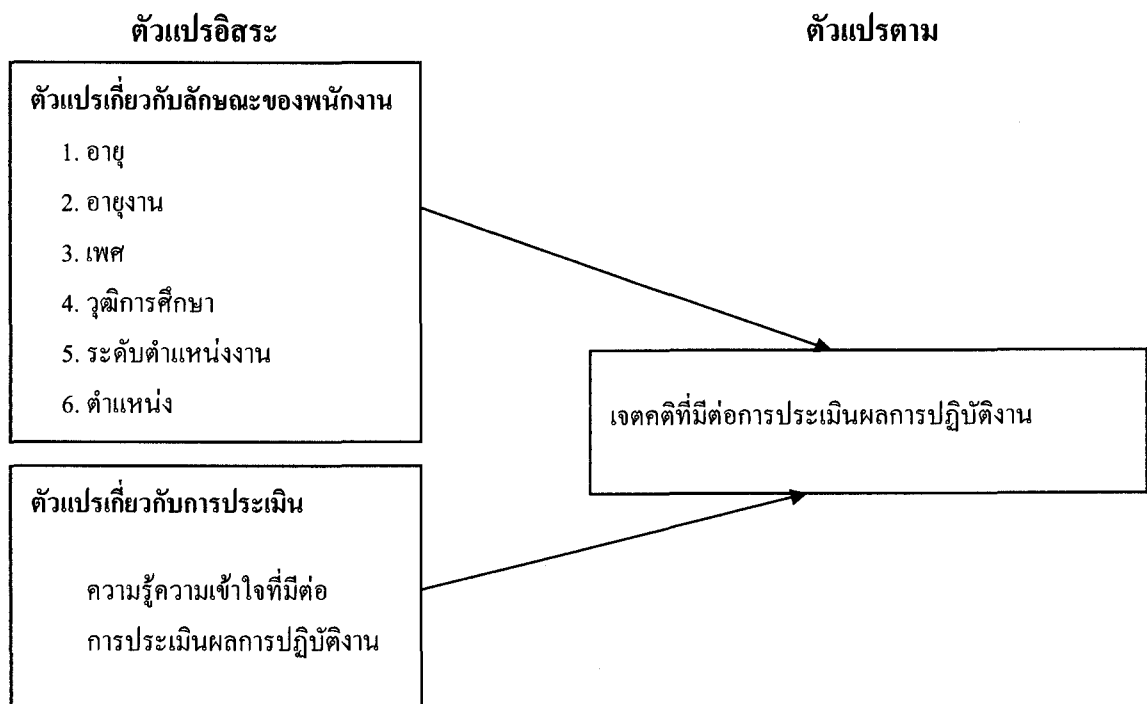
แบบเดิมซึ่งกำหนดหัวข้อประเมินไว้เป็นมาตรฐานเดียวกันเรียกว่า “แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน” มีปัจจัยหลักในการประเมิน 4 ปัจจัย ได้แก่ ผลงาน ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน/บริหารงาน พฤติกรรมในการทำงาน และการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการประเมิน ให้ผู้บังคับบัญชาเลือกใช้การประเมินแบบ 90 องศา การประเมินแบบ 180 องศา หรือการประเมินแบบ 360 องศา ได้ตามความเหมาะสม

โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดนี้เป็นการประเมินที่เน้นเฉพาะผลงานของผู้ถูกประเมิน ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานต้องร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานประกอบการกำหนดปัจจัยที่จะประเมินและตัวชี้วัดโดยไม่จำกัดจำนวนหัวข้อการประเมินและระดับความยากของเกณฑ์ชี้วัด หัวข้อการประเมินและเกณฑ์วัดของแต่ละคนจึงมีความแตกต่างกัน โดยจะเป็นไปตามงานที่ได้รับมอบหมาย ผลการประเมินจะนำไปใช้ประกอบการพิจารณาการขึ้นเงินเดือนประจำปี แต่เนื่องจาก กฟผ. มีตำแหน่งงานที่หลากหลาย ความยากง่ายของงานแต่ละบุคคลอาจแตกต่างกันไป จึงทำให้เกิดข้อกังวลว่าวิธีปฏิบัติดังกล่าวมีความยุติธรรมและเหมาะสมหรือไม่เพียงใด

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทราบเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดเพื่อเป็นแนวทางสำหรับสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องต่อไป

2. กรอบแนวคิดของงานวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้นำมาสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.
4. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีเจตคติเห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
3. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีอายุต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
4. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีอายุงานต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
5. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
6. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
7. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
8. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขอบเขตการวิจัยสำหรับการประเมินในงวดการประเมินที่หนึ่ง ปี 2550 (มกราคม-มิถุนายน 2550) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. เฉพาะในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร ระดับ 7-10 ซึ่งใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัด (KPI) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่งวดแรกของปี 2550 ซึ่งมีจำนวน 1,175 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร ระดับ 7-10 กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง เครื่องชี้และมอร์แกน ด้วยระดับความเชื่อมั่น 95 % ได้กลุ่มตัวอย่าง 291 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหาตัวแปรที่ศึกษา

1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

- อายุ
- อายุงาน จำแนกเป็น
 - น้อยกว่า 15 ปี
 - 16-20 ปี
 - มากกว่า 20 ปี
- เพศ จำแนกเป็น
 - เพศชาย
 - เพศหญิง
- ระดับการศึกษา จำแนกเป็น
 - ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ระดับปริญญาตรี
 - ระดับสูงกว่าปริญญาตรี
- ระดับตำแหน่งงาน จำแนกเป็น
 - ผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับตำแหน่ง 7-10
- ตำแหน่ง จำแนกเป็น
 - หัวหน้าแผนก
 - หัวหน้ากอง
 - ไม่มีตำแหน่งบังคับบัญชา

2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

- เจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาการศึกษา ระหว่างเดือนกรกฎาคม 2550 – ตุลาคม 2550

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

1. เจตคติ หมายถึง ความรู้สึก ความคิดเห็นของคนหนึ่งๆ ที่มีต่อสิ่งต่างๆ รอบตัว เป็นความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ เห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินผลสำเร็จของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายและตกลงกันกับผู้ปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ระดับผลงานที่ได้กำหนดไว้
3. ผู้ประเมิน หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้เป็นผู้ประเมิน
4. ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร ระดับ 7-10
5. กฟผ. หมายถึง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน สายงานรองผู้ว่าการบริหาร ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ. เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและความพึงพอใจส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
3. เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเพื่อศึกษาเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ.
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบุคคลขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Beach (1980, 290) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการประเมินอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับตัวบุคคลโดยพิจารณาถึงการปฏิบัติหน้าที่และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคลดังกล่าว

Lloyd L. Byars , Leslie W. Rue (1994, 288) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าคือ กระบวนการในการกำหนดและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าควรต้องปฏิบัติงานอย่างไร รวมทั้งจัดทำแผนเพื่อการพัฒนา

Roger Bellows (อ้างถึงใน Joseph Putti 1984, 18) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินคุณค่าของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อองค์กรโดยทั่วไปจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตามสังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้ การประเมินนี้จะกระทำอย่างเป็นระบบและเป็นระยะๆ

สมฤทธิ์ ศรีทองดี (2540, 16) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เครื่องมือในการให้ความเป็นธรรมซึ่งผู้ใช้เครื่องมือนี้ คือ ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ซึ่งหากใช้ไม่ถูกต้อง อาจเกิดปัญหา ผู้บังคับบัญชาจึงควรมีทักษะ ความรู้ แรงจูงใจในการประเมินผล

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542, 216) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เป็นระบบถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและรายได้ที่บุคคลได้รับจากองค์กรหรือไม่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, 224) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

จากการให้ความหมายของนักวิชาการหลายท่านสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงกระบวนการของการบริหารงานบุคคลอย่างหนึ่ง ที่พยายามจะวัดคุณค่า หรือ ประเมินคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้น ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แผนงานหรือเป้าหมายของงาน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเหมาะสม

2. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2539, 2) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์กรดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร ในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร มีส่วนใดต้องปรับปรุงหรือไม่

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือองค์กรมากน้อยเพียงใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ไปทำงานที่ใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่

ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้ปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546, 253) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าในยุคที่องค์การโดยทั่วไปเน้นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพการทำงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพผลผลิตและบริการ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดที่จะสื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และความคาดหวังที่องค์การมีต่อผู้ปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้มุ่งทำงานให้ดีขึ้นและปรับปรุงการทำงานอยู่ตลอดเวลา การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยในการให้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัล และลงโทษ ทั้งในเรื่องการปรับค่าตอบแทน การโอน การย้าย การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น การพัฒนาบุคลากร รวมตลอดจนการลงโทษในกรณีที่ผลการประเมินต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานนอกจากนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลเพื่อที่จะหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงระบบระเบียบขคิดกาและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร ซึ่งเมื่อประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่ม แต่ละหน่วยได้รับการยกระดับให้สูงขึ้น ประสิทธิภาพ และผลผลิตโดยรวมขององค์การก็สูงขึ้นด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การผ่านการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์การนั่นเอง

กิ่งพร ทองใบ (2548,283) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญโดยพิจารณาจากประโยชน์ที่ผู้บริหาร พนักงาน และองค์การได้รับในด้านต่างๆ ต่อไปนี้

1. ทำให้พนักงานได้ลำดับเป้าหมายของงาน โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ทบทวนแจ้งผลเพื่อขจัดปัญหาความไม่เข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายของงาน
2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องทบทวนผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่กำหนด ได้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน และการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
3. ทำให้พนักงานมีโอกาสรับทราบผลการปฏิบัติงานเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง
4. ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร
5. เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคนและการวางแผนขององค์การ ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา
6. ช่วยในการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมตามผลการปฏิบัติงาน (Pay for Performance)

7. การประเมินผลพนักงานใหม่เพื่อการปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

8. ช่วยให้พนักงานเกิดความพอใจในงานและสร้างความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วมของพนักงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550,188) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่องค์กรให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาพนักงาน กล่าวคือเมื่อผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานต้องแนะนำว่าพนักงานควรปรับปรุงพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ อะไรและอย่างไร ผู้บังคับบัญชาต้องทำหน้าที่ในการสอนงาน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานตามที่ผู้บังคับบัญชาคาดหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนสรรหาคัดเลือกคนเข้ามาทำงานกับองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรการวัดผลลัพธ์ของการทำงาน เป็นการวัดความพยายาม (effort) จะเห็นว่าความพยายามอย่างเดียวยังมิได้บ่งบอกว่าจะได้ผลงานดีเสมอไปเช่นนักเรียนนักศึกษาขยันอ่านหนังสือ แต่ผลการเรียนออกมาไม่ดี หรือเราจะเห็นพนักงานขยันทำงานแต่ผิดพลาดบ่อยและที่สำคัญผิดพลาดซ้ำที่เดิม เป็นตัวอย่างความพยายามที่ดีแต่ผลงานที่ออกมาไม่ดี ถ้าวิเคราะห์ให้ละเอียดแล้วการที่พนักงานมีผลการปฏิบัติงานไม่ดีต่ำกว่ามาตรฐานทำให้คาดหมายได้ว่าต้นทุนในการจัดการองค์กรสูงขึ้น

ปราชญา กล้าผจญ (2550, 237) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผู้ทำงานในองค์กรในทุก ๆ ระดับดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงานเอง พนักงาน ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีคุณค่ามากหรือน้อยเพียงไรในสายตาของผู้บังคับบัญชามีจุดบกพร่องที่จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ เมื่อทราบผลการประเมิน (เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง) แล้วเขาผู้นั้นก็จะได้ทราบว่า ตนเอง อยู่ ณ จุดใดของกลุ่ม ขององค์กร และหากมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ปรับปรุงตนเองให้มีผลปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม จะต้องทำอย่างไรส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานดีหรือดีมากอยู่แล้วก็ยังมีกำลังใจ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิมอีกเรื่อย ๆ หรืออย่างน้อยก็รักษาระดับผลแห่งการปฏิบัติงานของตนเองเอาไว้ มิให้ตกต่ำลงไปยิ่งกว่าเดิม

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หากลูกน้องส่วนใหญ่ หรือทั้งหมด ทำงานดี มีผลงานยอดเยี่ยม เจ้านาย หรือผู้บังคับบัญชาก็จะมีผลงานที่ตนเองกำกับดูแล อยู่ในระดับดี ดีมาก หรือยอดเยี่ยม พลอยได้หน้าได้ตา มีเกียรติยศชื่อเสียงว่า เก่ง สามารถบริหารงานจัดการคนได้เป็นอย่างดี และอยู่ในสายตาของผู้ใหญ่ ที่อาจจะกำลังเพ่งมองที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ปฏิบัติหน้าที่การงานที่สูงและมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่กว้างขวางยิ่ง ๆ ขึ้นไปเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบผลการปฏิบัติงานแล้ว ทำให้ตระหนัก และเห็นคุณค่าของพนักงานผู้นั้น ที่มีต่อองค์กรเขาจะต้องหาวิธีการสนับสนุน

ส่งเสริม ให้กำลังใจ หรือให้ทุนการศึกษา ทุนการฝึกอบรมดูงานเพื่อให้เขาได้เพิ่มพูนศักยภาพแห่งการปฏิบัติหน้าที่งานนั้น ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไปอีกนับเป็นการลงทุนทางการศึกษาและการทำงาน ให้แก่พนักงานในหน่วยงานของตนเอง และคาดหวังว่าจะได้รับผลการตอบแทนที่สูงกว่า และคุ้มค่ากว่าในกาลข้างหน้า

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กร มาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรแล้วได้ผลงานออกมาในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้เสาะแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากคำอธิบายดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อทั้งผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและองค์กร โดยทำให้พนักงานสามารถทราบผลการปฏิบัติงานของตนเอง จุดบกพร่อง ที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม สำหรับผู้บังคับบัญชาทำให้ทราบจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน เป็นข้อมูลในการพัฒนาฝึกอบรมและนำผลไปกำหนดค่าตอบแทนให้เกิดความยุติธรรม องค์กรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร โดยองค์กรสามารถกำหนดแนวทางแก้ไขปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ

3. ลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

กึ่งพร ทองใบ (2547,319) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินที่สัมพันธ์กับงาน (Job-Related Criteria) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความสัมพันธ์กับงานที่จะประเมินผล ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ต้องจัดพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความสำเร็จของงาน เกณฑ์หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกหัวข้อต้องมีการให้นิยามอย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

2. ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง (Performance Expectations) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ผู้ทำการประเมินต้องมีการอธิบายที่ชัดเจนเรื่องลักษณะของผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังให้พนักงานกระทำในงานทางด้าน โรงงานผลิตและงานขาย ผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังสามารถกระทำเป็นมาตรฐานของ

งานอย่างชัดเจน แต่ในลักษณะงานอื่น เช่น งานทางธุรการอาจะมาตรฐานได้ยาก แต่ก็ควรจะพยายามให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าลักษณะผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังเป็นอย่างไร

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Job Standard) มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่ต้องการกำหนดขึ้นเพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลงานที่พนักงานทำได้ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อแตกต่าง เพื่อการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องคำนึงถึง

- วัตถุประสงค์ของงาน/เป้าหมายของงาน
- ความต้องการขององค์กรโดยส่วนรวม

ดังนั้นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน จึงเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์กับฝ่ายอื่นที่เป็นสายปฏิบัติงานโดยตรง ผู้บังคับบัญชาในสายงานหลักจะต้องให้รายละเอียดในการทำงานและควรให้คุณค่าที่พึงประสงค์เพื่อใช้ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4. ผู้ประเมินที่มีคุณสมบัติเหมาะสม (Qualified Appraisers) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ ต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการฝึกอบรมผู้ประเมินให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์ที่ใช้ และการให้คะแนนจึงเป็นสิ่งสำคัญ

5. การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) พนักงานส่วนใหญ่ต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับว่าผลการปฏิบัติงานดีเพียงใด ระบบการประเมินผลที่ดีจึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการแจ้งผล และมีส่วนร่วมในการอภิปรายผลการประเมิน ซึ่งเป็นช่องทางให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินจะต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว และทันท่วงที

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, 246) กล่าวว่าระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์ที่สัมพันธ์กับงานต้องกำหนดเกณฑ์ที่มีความสอดคล้องกับลักษณะงาน และมีความชัดเจน ซึ่งควรนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้ในการพิจารณากำหนดเกณฑ์และควรกำหนดเกณฑ์เชิงปรนัย (Objective criteria) ให้มีลักษณะเป็นตัวเลขสามารถวัดได้ง่าย แต่สำหรับงานบางประเภทที่มีความจำเป็นต้องกำหนดเกณฑ์เชิงอัตนัย (Subjective criteria) เช่นความคิดริเริ่ม ความกระตือรือร้น ความจงรักภักดี ความร่วมมือ เป็นต้น กรณีเช่นนี้ควรมีการให้คำจำกัดความของเกณฑ์ให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความเข้าใจที่ไม่ตรงกันและป้องกันความลำเอียงในการประเมินที่อาจเกิดขึ้นได้

2. ความเป็นมาตรฐานเดียวกัน คนในองค์กรในกลุ่มงานประเภทเดียวกันที่เป็นอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าคนเดียวกันควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือการประเมินแบบเดียวกัน นอกจากนี้ยังควรกำหนดให้มีช่วงระยะเวลาของการประเมินผลแบบเดียวกันด้วย

3. การสร้างคุณภาพให้แก่ผู้ประเมิน เพื่อให้แน่ใจว่าระบบการประเมินผลขององค์กรมีความคงเส้นคงวา ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจัดการฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารที่มีหน้าที่ประเมิน โดยเฉพาะหัวหน้างานที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่และยังมีความรู้เกี่ยวกับงานไม่เพียงพอ การฝึกอบรมควรเน้นให้ผู้ประเมินเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน วิธีการและขั้นตอนการประเมินและอื่น ๆ เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถดำเนินการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยคนในองค์กรส่วนใหญ่ต้องการจะทราบว่าตนปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดในมุมมองของผู้บังคับบัญชา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ถูกประเมิน เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน และมุ่งหวังให้ผู้ถูกประเมินได้นำเอาข้อมูลเหล่านั้นไปปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

5. การประเมินผล ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อองค์กรนำเอาระบบการประเมินผลระบบใดระบบหนึ่งมาใช้ในระยะเวลาหนึ่งแล้ว จำเป็นต้องมีการทบทวนข้อดีและข้อเสียที่เกิดขึ้น เพื่อนำเอามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากคำอธิบายข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. เกณฑ์การประเมินต้องมีความสัมพันธ์กับงาน และสอดคล้องกับลักษณะงานรวมทั้งต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่ายและสามารถวัดได้ง่าย

2. ความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลงานที่พนักงานทำได้ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสำหรับคนในกลุ่มงานเดียวกันที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าคนเดียวกันควรเป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. ผู้ทำหน้าที่ประเมินต้องมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ วิธีการ เกณฑ์ที่ใช้และแนวทางการให้คะแนน เพื่อให้ทำการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการแจ้งผล และมีส่วนร่วมในการอภิปรายผลการประเมิน

4. วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เฟลทเซอร์, เซอร์ลีย์ (1997) กล่าวว่าระบบการประเมินโดยอิงกับความสามารถ (Competence-Based Assessment) มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมหลักฐานให้ได้อย่างพอเพียงที่จะแสดงว่า แต่ละบุคคล

สามารถปฏิบัติงานหรือประพฤติตามมาตรฐานที่ได้ระบุไว้ในบทบาทใดบทบาทหนึ่ง หากการประเมินนี้เชื่อมต่อไปยังระบบการให้รางวัล วัตถุประสงค์ต่อไปก็คือ การยอมรับอย่างเป็นทางการถึงผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

ฟิลด์เลอร์ (Fieldler 1996, 73) ได้อธิบายว่า เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การให้รางวัลการทำงานแก่พนักงาน การแสดงหลักฐานในการให้คุณให้โทษแก่พนักงานตามระบบคุณธรรม การส่งเสริมและพัฒนาพนักงาน การค้นหาความต้องการในการฝึกอบรม และการสร้างเสริมสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ต่อการพัฒนาพนักงานและมีคุณค่าต่อการบริหารงาน ดังนี้

1. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงาน อย่างเป็นธรรม
2. เพื่อสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนพนักงานที่มีผลงาน ได้มาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน
3. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน ทั้งในแง่มุมของการบริหารเงินเดือน ค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล กล่าวคือองค์กรใดบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ สามารถสังเกตได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าให้ความสำคัญกับผลงานหรือให้ความสำคัญกับพฤติกรรม
4. เพื่อให้เป็นเครื่องมือสอนงานและพัฒนาพนักงาน กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่
 - 4.1 ช่วยในการตัดสินใจในการสนับสนุนพนักงานที่มีผลงาน ได้มาตรฐานหรือสูงกว่าให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
 - 4.2 ช่วยคัดพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐานออกจากองค์กร
 - 4.3 ได้ข้อมูลความต้องการฝึกอบรม และช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมสัมมนา
 - 4.4 ช่วยให้ข้อมูลเพื่อการโอนย้าย
5. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการปรับเงินเดือนได้อย่างยุติธรรม (Justify Merit Increases)
6. เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของผู้ได้บังคับบัญชา หรือการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)
7. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานยึดถือระเบียบ ข้อบังคับร่วมกันอย่างเท่าเทียม
8. เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

9. เพื่อเป็นการทดสอบความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา หากไม่ยุติธรรมแล้ว คนที่มีความสามารถก็จะหนีจากผู้บังคับบัญชา ที่สุดผู้บังคับบัญชาต้องทำงานนั้นด้วยตนเองและทำงานหนักมากขึ้น

10. เพื่อช่วยวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรในด้านต่างๆ เช่นปัญหาการกำหนดความต้องการฝึกอบรม ความรอบรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skills) ของพนักงาน และลักษณะการว่าจ้าง

11. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการป้องกันปัญหาทางการบริหาร กล่าวคือ ฝ่ายบริหารงานบุคคลสามารถวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายงานว่ายุติธรรมหรือไม่ มีการเล่นพรรคเล่นพวกหรือไม่ หรือถูกใช้เพื่อประโยชน์ของผู้ประเมิน เช่น กีดกันคนที่มีความสามารถ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะได้ใช้เป็นข้อมูลเสนอผู้บริหารระดับสูงเพื่อป้องกันมิให้ปัญหาลุกลามจนยากที่จะแก้ไข

โดยสรุปการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) เพื่อใช้ในการบริหาร โดยการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจในเรื่องการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล การพิจารณาความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

2) เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคคล ให้ความรู้ที่เหมาะสมแก่ผู้ที่มีข้อบกพร่อง เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5. ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กึ่งพร ทองใบ (2547,293) กล่าวว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ได้หลายวัตถุประสงค์ การระบุเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงจึงเป็นเรื่องจำเป็น ดังนั้นฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการต้องเลือกเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงสำหรับการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป เช่น เน้นเป้าหมายของการประเมินผลงานเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ให้สูงขึ้น หรือนำไปใช้ในการปรับค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำปี

2) การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้คือการพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน ซึ่งมี 3

ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ วิธีการประเมินผลรายบุคคล วิธีการประเมินผลกลุ่ม และวิธีอื่นๆ สำหรับเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

3) การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้ค่าแก่การปฏิบัติงานของพนักงานตามวิธีการและเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4) การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำผลของการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งดำเนินการแล้วในขั้นที่ 3 ไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้เพื่อประเมินว่าผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นอยู่ในระดับใด

5) การนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้นับว่ามีความสำคัญมากเนื่องจากเป็นช่องทางให้มีข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้ปฏิบัติงานและทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสชี้แจงหรือทำความเข้าใจเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546,254) กล่าวว่ากระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียด และความแตกต่างปลีกย่อยหลากหลายไปตามเทคนิควิธีที่เลือกใช้ แต่ในทุกเทคนิควิธีมีขั้นตอนหลักในการดำเนินการที่สามารถสรุปได้ 8 ขั้นตอน ได้แก่

1) กำหนดจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นขั้นตอนเริ่มแรกและสำคัญของการประเมินเนื่องจากวัตถุประสงค์ของการประเมินจะเป็นตัวกำหนดถึงแบบและลักษณะของงาน ตลอดจนเทคนิควิธีที่ใช้ประเมิน เช่น การประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งต้องเลือกเทคนิควิธีที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานและหรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในเชิงเปรียบเทียบให้เห็นได้อย่างชัดเจน

2) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะทำการประเมินเพื่อเป็นการทบทวนถึงขอบเขตของงานว่ามีความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใดอย่างไร และมีงานใดบ้างที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วง

3) กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน (Set goal) หรืออีกนัยหนึ่งคือ มาตรฐานของการปฏิบัติงานของงานที่ต้องการประเมิน และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Set criteria) ซึ่งหมายถึง การกำหนดค่าของคะแนนในการที่จะประเมินว่าคุณภาพของระดับใดได้คะแนนเป็นเท่าใด โดยเกณฑ์ที่ดีควรมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ในเชิงปริมาณเป็นหน่วยวัดที่เข้าใจได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

4) กำหนดความถี่หรือระยะเวลาของการประเมิน เช่น ทุกปี ทุกครึ่งปี หรือทุกสามเดือนแล้วแต่ลักษณะและวงจรของงานที่ประเมิน

5) กำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินและดำเนินการประเมินโดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และในอีกกรณีหนึ่งคือคณะกรรมการซึ่งมี

ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน และในอีกกรณีหนึ่งคือคณะกรรมการซึ่งมีผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินร่วมเป็นคณะกรรมการอยู่ด้วย

6) แจ้งผลการประเมินและหารือถึงผลของการปฏิบัติงาน ให้ผู้ที่ถูกประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองในความคิดเห็นขององค์การจุดเด่นที่ควรพัฒนาหรือจุดด้อยที่ควรเร่งปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

7) ตัดสินใจดำเนินการกับบุคลากรตามผลที่ได้รับจากการประเมินเป็นขั้นตอนที่นำผลการประเมินไปใช้จริงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การให้โบนัส หรือการให้พ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

8) ติดตามผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นขั้นตอนที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อองค์การหากมีการติดตามตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะในกรณีของการประเมินเพื่อจุดมุ่งหมายของการพัฒนา เพื่อดูว่าบุคลากรที่รับรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนมีพัฒนาการขึ้นหรือไม่ อย่างไร โดยผู้บังคับบัญชาควรจัดทำผลการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บไว้เป็นแฟ้มประวัติเพื่อศึกษาถึงพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและเพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลสำหรับการประเมินผลครั้งต่อไป

พิภพ วังเงิน (2547,272) กล่าวว่า การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดแบบฟอร์ม ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พิจารณาว่าจะใช้ข้อใดประกอบอะไรในการประเมิน ประเมินอย่างไร

2. การกำหนดมาตรฐานในการทำงาน ว่าช่วงเวลาหนึ่งควรมีปริมาณและคุณภาพอย่างไรการจัดทำมาตรฐานมักระบุปริมาณของงาน แต่งานบางลักษณะต้องระบุเป็นคุณภาพ

3. การกำหนดระยะเวลาในการประเมิน ต้องสอดคล้องกับความประสงค์ เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่งโดยมากปีละ 1 ครั้ง อย่างมาก 2 ครั้ง

4. คู่มือในการประเมิน สำหรับผู้ประเมินคุณลักษณะของแต่ละหัวข้อ เข้าใจชัดเจนไม่ตีความหมายเอาเองอาจทำให้ผลการประเมินผิดพลาด

ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เช่น เพื่อนำผลไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน หรือนำไปใช้ในการปรับค่าจ้างหรือเงินเดือนประจำปี

2. กำหนดวิธีการและหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม เช่น วิธีการประเมินผลรายบุคคล ค่าคะแนนพร้อมรายละเอียดหรือคำอธิบาย

3. กำหนดความถี่และระยะเวลาการประเมิน เช่น ปีละ 1-2 ครั้ง

4. กำหนดผู้ประเมิน โดยส่วนใหญ่ผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมินหรืออาจเป็นคณะกรรมการที่หน่วยงานกำหนดขึ้น

5. ดำเนินการประเมิน โดยนำผลการวัดไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด

6. แจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้มีโอกาสชี้แจง

6. ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คูสติ รุมาคม (2549) ได้สรุปปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ขาดความเป็นรูปธรรม (Lack of Objectivity) จุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้นได้ของวิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบเก่า คือ การขาดความเป็นรูปธรรม ปัจจัยประเมินที่มักจะถูกนำมาใช้ เช่น ทักษะคติ ความจงรักภักดี และบุคลิกภาพ เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถวัดได้ชัดเจน นอกจากนี้ ปัจจัยเหล่านี้ยังอาจจะเกี่ยวข้องเพียงเล็กน้อย กับการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความเป็นนามธรรมบางด้านมักจะอยู่ในวิธีการประเมิน อย่างไรก็ตามการใช้ปัจจัย ที่เกี่ยวข้อง กับงานจะช่วยเพิ่มความเป็นธรรมให้มากขึ้น การประเมินพนักงานโดยยึดถือ คุณลักษณะส่วนบุคคล อาจจะทำให้ผู้ประเมินและองค์กรอยู่ในฐานะที่ไม่สามารถป้องกันได้ ที่จะต้องถูกกดดันอย่างหนักในการแสดงให้พนักงานเห็นว่าปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากความประทับใจเป็นพิเศษ (Halo Error) ข้อผิดพลาดที่เกิดจากความประทับใจเป็นพิเศษเกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินรับรู้ว่ามีปัจจัยหนึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญสุดยอดและให้การประเมินโดยส่วนรวมว่าดีหรือไม่ดีแก่พนักงาน โดยยึดถือปัจจัยนี้

3. การประเมินแบบผ่อนปรน / แบบเข้มงวด (Leniency / Strictness) การทำการประเมินอยู่ในระดับสูงโดยไม่สมควร หมายถึง การประเมินแบบผ่อนปรน พฤติกรรมเช่นนี้มักจะถูกกระตุ้น โดยความปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งที่มีต่อการประเมินแบบผ่อนผัน จะถูกนำมาใช้มากที่สุดเมื่อมีการใช้เกณฑ์วัดการปฏิบัติงานที่เป็นนามธรรมเป็นอย่างมากและผู้ประเมินจะต้องถกเถียงผลการประเมินกับพนักงานการประเมินแบบนี้อาจจะส่งผลทำให้เกิดปัญหาหลายประการภายในองค์กรเมื่อความไม่มีประสิทธิภาพไม่ได้ถูกนำมาถกเถียงกับพนักงาน พวกเขาอาจจะไม่เข้าใจถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานและสภาพเดิมก็จะยังคงอยู่ต่อไป พนักงานคนอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีอาจจะไม่พอใจการประเมินแบบผ่อนปรน โดยเฉพาะในกรณีที่การเลื่อนตำแหน่งและการขึ้นค่าตอบแทนถูกนำเข้ามาเกี่ยวข้อง ในที่สุดองค์กรจะพบว่าเป็นเรื่องยากที่จะให้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ไม่ดีออกจากงานถ้าหากว่าเขามีบันทึกการประเมินผลที่น่าพอใจ

การประเมินแบบเข้มงวด หมายถึง การวิจารณ์การปฏิบัติงานของพนักงานมากเกินไป ถึงแม้ว่าการประเมินแบบผ่อนปรนจะถูกนำมาใช้มากกว่าการประเมินแบบเข้มงวด ผู้บริหารบางคนใช้การประเมินที่เคร่งครัดกว่ามาตรฐานขององค์กร พฤติกรรมเช่นนี้อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยประเมินต่างๆ เมื่อผู้บริหารของหน่วยงาน นำการประเมินที่เข้มงวดมากเกินไป พนักงานที่อยู่ในหน่วยงานนั้นจะได้รับความยากลำบากในเรื่องการขึ้นค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง

4. แนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) หมายถึง ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นประจำเมื่อพนักงานถูกประเมินอย่างไม่ถูกต้องใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยหรือตรงกลางของขีดขนาด (Scales) ระบบการประเมินตามขีดขนาด (Rating Scales) บางระบบต้องการให้ผู้ประเมินอ้างเหตุผลสนับสนุนเป็นลายลักษณ์อักษร ในการประเมินที่ขีดขนาดสูงสุด ในกรณีเช่นนี้ ผู้ประเมินอาจจะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งหรือคำวิจารณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยการประเมินอยู่ที่ค่าเฉลี่ยเท่านั้น

5. อคติที่เกิดจากพฤติกรรมซึ่งเพิ่งผ่านพ้นมาไม่นาน (Recent Behavior Bias) โดยแท้จริงแล้วพนักงานทุกคนทราบอย่างแน่นอนว่าเมื่อใดที่เขาได้ถูกจัดตารางเวลาไว้เพื่อการทบทวนการปฏิบัติงาน กล่าวคือ พฤติกรรมของพนักงานมักจะดีขึ้นและผลผลิตโน้มเอียงที่จะเพิ่มขึ้นเป็นเวลาหลายวัน หรือหลายสัปดาห์ก่อนที่จะมีการประเมินตามที่ได้จัดตารางเวลาไว้ โดยธรรมชาติแล้ว ผู้ประเมินจะจำพฤติกรรมที่เพิ่งผ่านมาไม่นานได้แม่นยำกว่าการกระทำที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นเวลานาน มาแล้ว อย่างไรก็ตาม การประเมินการปฏิบัติงานมักจะครอบคลุมระยะเวลาที่แน่นอนและการปฏิบัติงานของบุคคลควร จะได้รับการพิจารณาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดช่วงเวลานึง

6. อคติส่วนตัว (Personal Bias) ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินการปฏิบัติงานอาจจะมีอคติส่วนตัวที่สัมพันธ์อยู่กับคุณลักษณะส่วนตัวของพนักงาน เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ การไร้ความสามารถ หรือ อายุ

7. บทบาทผู้ตัดสินของผู้ประเมิน (Judge Mental Role of Evaluator) ผู้บังคับบัญชาที่ดำเนินการประเมินการปฏิบัติงานมีหลายครั้งที่ถูกล่ามว่า “กำลังแสดงเป็นพระเจ้า” กับพนักงาน ในบางกรณี ผู้บังคับบัญชาควบคุมกระบวนการทุกด้าน โดยแท้จริง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเพื่ออ้างเหตุผลสนับสนุนการขึ้นค่าตอบแทนและการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาอาจจะใช้ระบบในทางที่ผิดได้อย่างไร ผู้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินและมักจะพยายามที่จะพุดชกชวนให้พนักงานเห็นดีกับคำบอกเล่าของเขา บทบาทผู้ตัดสินใจที่อยู่ในระดับสูงของผู้ประเมินบางคนมักจะทำให้พนักงานป้องกันตัวเอง ความสัมพันธ์ดังกล่าวทำให้ยากที่จะนำไปสู่การพัฒนาพนักงาน ขวัญ และผลผลิต

อากรณั ภู่วิทยพันธ์ (2548, 145) กล่าวถึงปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่

1. อิงการประเมินผลการปฏิบัติงานกับการขึ้นเงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนต่างๆ ผู้ประเมินที่เป็นหัวหน้างานมักให้คะแนนประเมินสูง โดยเกรงว่าหากประเมินผลงานให้ลูกน้องได้คะแนนน้อย จะทำให้ลูกน้องได้รับเงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนอื่นๆ น้อยตามไปด้วย

2. ประเมินในระดับปานกลางทุกปัจจัยที่มี หัวหน้างานไม่กล้าประเมินลูกน้องตามจริงเนื่องจากเกรงว่าลูกน้องจะโกรธ หรือไม่ชอบหน้าโดยเฉพาะหากประเมินให้ลูกน้องได้คะแนนน้อย

3. ประเมินโดยเอาตนเองไปเปรียบเทียบ หัวหน้างานบางคนมีความรับผิดชอบต่องานสูงมาทำงานแต่เช้าและกลับบ้านดึก ในขณะที่ลูกน้องไม่มีพฤติกรรมเช่นเดียวกัน หากนำตนเองไปเปรียบเทียบ จะประเมินลูกน้องต่ำกว่าข้อเท็จจริง

4. ประเมินจากเหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้น หัวหน้างานที่มีแนวคิดในการประเมินลักษณะนี้จะทำให้ลูกน้องระวังตัวอย่างมากในช่วงใกล้ประเมินผลงาน เนื่องจากเข้าใจผิดว่าทำงานดีหรือไม่ดีในช่วงก่อนประเมินนั้นไม่ส่งผลอะไรต่อการประเมินผลงาน

5. เน้นความรู้สึก “พอใจ” หรือ “ไม่พอใจ” ของผู้ประเมิน หัวหน้างานบางคนประเมินผลงานจากความรู้สึก ชอบ/พอใจ หรือ ไม่ชอบ/ไม่พอใจเป็นเกณฑ์ ลูกน้องบางคนเป็นคน โปรด เอาใจเก่ง จะได้รับคะแนนประเมินสูง ส่งผลให้ลูกน้องที่ทำงานเก่ง มุ่งเน้นผลงานขาดความเลื่อมใสศรัทธา ไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

6. ประเมินจากความสามารถหรือผลงานบางเรื่องเป็นเกณฑ์ หัวหน้างานบางคนตัดสินลูกน้องจากความสามารถหรือผลงานเฉพาะเรื่อง เช่น ลูกน้องที่โหน่ยน้ำวและเจรจาต่อรองเก่ง หัวหน้างานก็จะตัดสินว่าลูกน้องจะเก่งในเรื่องของการวางแผนงาน การติดตามงาน ซึ่งจะทำให้หัวหน้างานประเมินลูกน้องดีหรือดีมากในทุกๆ ด้าน และในทางกลับกันหากลูกน้องมีความสามารถหรือผลงานไม่ดีเฉพาะบางด้านแต่หัวหน้างานกลับประเมินให้ลูกน้องได้คะแนนน้อยในทุกๆ ด้านด้วย

Gary Dessler (2006) ได้กล่าวว่ปัญหาที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. มาตรฐานไม่ชัดเจน ปัญหาการประเมินผลงานที่มีมาตรฐานไม่ชัดเจน หมายถึง ระดับขั้นคะแนนอาจจะเปิดให้มีการตีความที่กว้าง ระดับขั้นคะแนนอาจจะคว่ำมีวัตถุประสงค์ แต่ผลการประเมินอาจจะออกมาไม่เป็นธรรม เพราะหัวข้อการประเมินและระดับที่กำหนดเปิดให้มีการตีความได้กว้าง เช่น หัวหน้างานที่ต่างกันอาจจะให้คำจำกัดความของคำว่า ผลงานดีแตกต่างกัน เช่นเดียวกับหัวข้อ “คุณภาพของงาน” วิธีที่ดีที่สุดในการที่จะลดปัญหาดังกล่าวคือ การให้คำจำกัดความของการประเมินแต่ละหัวข้อพร้อมระดับของการให้คะแนน

2. Halo Effect หมายถึง การประเมินลูกน้องในหัวข้อหนึ่ง (เช่น การเข้ากับผู้อื่นได้) มีอิทธิพลต่อวิธีการประเมินบุคคลในหัวข้ออื่น เช่น คุณภาพงาน เนื่องจากพนักงานที่ไม่ค่อยเป็นมิตรกับเพื่อน

ร่วมงานอาจจะถูกประเมินว่าไม่น่าพึงพอใจในทุกหัวข้อ แทนที่จะถูกประเมินเฉพาะหัวข้อ “การเข้ากับผู้อื่นได้” เพียงข้อเดียว

3. Central Tendency แนวโน้มการเข้าสู่ศูนย์กลาง ปัญหานี้เกิดขึ้นจากแนวโน้มที่จะมีการประเมินพนักงานให้มีผลงานปานกลาง เช่น ถ้ามีระดับคะแนน จาก 1-7 หัวหน้างานอาจจะประเมินพนักงานระหว่าง 3-5 โดยหลีกเลี่ยงที่จะให้คะแนน 6-7 หรือ 1-2 การประเมินผลงานดังกล่าวจะทำให้ผลการประเมินผิดเพี้ยนไป ทำให้นำไปใช้ประโยชน์ได้น้อยในการใช้เลื่อนตำแหน่งพนักงาน ขึ้นเงินเดือนหรือการให้ค่าปรึกษา การจัดลำดับชั้นพนักงาน (Ranking) แทนการใช้การประเมินโดยใช้ระดับคะแนน

4. Leniency or Strictness หัวหน้างานบางคนมีแนวโน้มที่จะประเมินลูกน้องโดยให้คะแนนสูงหรือต่ำอย่างสม่ำเสมอ ปัญหาสืบเนื่องมาจากการที่หัวหน้าใจดีเกินไปหรือเข้มงวดมากเกินไป

5. อคติ (Bias) หมายถึง แนวโน้มที่จะทำให้ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น อายุ เชื้อชาติ และเพศ มีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ปัญหาและอุปสรรคของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ความผิดพลาดจากความประทับใจ ซึ่งเกิดจากความประทับใจพิเศษในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วนำไปใช้ในการประเมินโดยรวมของพนักงานผู้นั้น

2. เครื่องมือขาดความชัดเจน โดยเฉพาะการประเมินปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เช่น ทัศนคติ ความซื่อสัตย์ บุคลิกภาพ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่วัดได้ยาก ขาดความชัดเจน

3. ประเมินให้คะแนนในระดับกลางๆ ไม่สูงไม่ต่ำ แม้ผลการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกัน

4. ประเมินจากพฤติกรรมที่เพิ่งเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ประเมินจะจำเหตุการณ์ที่เพิ่งผ่านมา ได้ดีกว่าเหตุการณ์หรือผลงานที่ผ่านมานานแล้ว

5. ผู้ประเมินมีอคติส่วนตัวหรือมีความลำเอียงซึ่งอาจเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลเช่น อายุ เพศ ศาสนา เชื้อชาติ

แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ

1. ความหมายของเจตคติ

คำว่า “เจตคติ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง “ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” สำหรับนักวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า

Allport (อ้างถึงใน ล้วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2540, หน้า 52) ให้คำนิยามว่า เจตคติ หมายถึง สภาพความพร้อมของจิต ซึ่งเกิดโดยประสบการณ์ สภาพความพร้อมนี้เป็นแรงพยายามที่จะ กำหนดทิศทางหรือปฏิกิริยาต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

Thurstone (อ้างถึงใน ล้วน สายยศและอังคณาสายยศ, 2540, หน้า 52) กล่าวว่า เจตคติเป็นระดับ ความมากน้อยของความรู้สึกในด้านบวก หรือลบ ที่มีต่อสิ่งหนึ่งซึ่งอาจเป็นอะไรก็ได้ เช่น สิ่งของ บุคคล บทความ องค์กร และความคิด ความรู้สึกเหล่านี้แสดงให้เห็นความแตกต่างว่าเห็นด้วยหรือไม่ เห็นด้วย

Aiken (1985, 290) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ในการ ตอบสนองเชิงบวกหรือเชิงลบต่อวัตถุที่แน่นอน สถานการณ์ สถาบัน สิ่งของ หรือบุคคลอื่น

Rokeach (1986, 112) ให้ความหมายและลักษณะของเจตคติว่า เจตคติเป็นการผสมผสาน จัด ระเบียบ ความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ผลรวมของความเชื่อนี้จะเป็นตัวกำหนดแนวโน้มที่จะมีปฏิกิริยา ตอบสนองในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ

อนาสตาซี (Anastasi 1988, 285 อ้างถึงใน วินิตา วรรณวิวัฒน์ 2540, 13) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในการตอบสนองเชิงบวกหรือเชิงลบต่อวัตถุที่แน่นอน สถานการณ์ สถาบัน สิ่งของหรือบุคคลอื่น

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543, 106) ได้ให้ความหมายของเจตคติว่า เป็นความรู้สึกของบุคคลต่างๆ อันเป็นผลเนื่องมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์และเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งต่างๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งซึ่งอาจเป็นไปในทางสนับสนุนหรือทางต่อต้านได้

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543, 53) ได้ให้ความหมายเจตคติว่า เป็นอารมณ์ ความรู้สึก อันบังเกิดจากการได้สัมผัสรับรู้ต่อสิ่งนั้น โดยแสดงความโน้มเอียงอย่างใดอย่างหนึ่งในรูปแบบของการ ประเมินว่าชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบ

จากคำกล่าวของนักวิชาการหลายท่านข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เจตคติหมายถึง ความรู้สึกนึก คิด ความเชื่อ ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง มีทั้งทางบวก และทางลบ ซึ่งส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมและ บุคลิกภาพของบุคคล

2. องค์ประกอบของเจตคติ

ศักดิ์ สุนทรเสณี (2531, 4-5) กล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติไว้ดังนี้

1) องค์ประกอบทางด้านการรับรู้ เป็นเรื่องของการรับรู้ของบุคคล ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอาจเป็นการรับรู้เกี่ยวกับวัตถุ สิ่งของบุคคล หรือเหตุการณ์ต่างๆ ว่ารู้สิ่งต่างๆ นั้นได้อย่างไร รู้ในทางที่ดี ทางบวกหรือทางลบ ซึ่งก่อให้เกิดเจตคติขึ้น

2) องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก เป็นองค์ประกอบทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ซึ่งถูกเร้าจากการรับรู้ นั้น เมื่อเราก่อการรับรู้สิ่งหนึ่งสิ่งใดแล้ว จะทำให้เราก่อความรู้สึกในทางที่ดี หรือไม่ดีคือจะทำให้เราชอบ หรือไม่ชอบ ความรู้สึกนี้เมื่อเกิดขึ้นจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

3) องค์ประกอบทางด้านแนวโน้มในเชิงพฤติกรรม หรือการกระทำ เป็นความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ในทางใดทางหนึ่ง คือ ความพร้อมที่จะสนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ หรือในทางทำลาย ขัดขวางต่อผู้ อันเป็นผลจากองค์ประกอบทางด้านพุทธิปัญญา หรือทางด้านความรู้สึก กล่าวคือ ถ้าบุคคลหนึ่งมีเจตคติทางด้านความรู้สึก และความรู้อย่างใดก็จะแสดงพฤติกรรมอย่างนั้นด้วย

พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2543, 108-109) กล่าวว่า เจตคติเป็นระบบที่มีลักษณะมั่นคงอันหนึ่ง นักจิตวิทยามีแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของเจตคติเป็น 3 กลุ่ม เชื่อว่ามีองค์ประกอบเดียว สอง องค์ประกอบ และสามองค์ประกอบ คือ

1) องค์ประกอบทางด้านสติปัญญา (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านความรู้ หรือความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า (Object) นั้นๆ เพื่อเป็นเหตุผลในการที่จะสรุปรวมเป็นความเชื่อ หรือช่วยในการประเมินผลสิ่งเร้านั้นๆ

2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้าต่อเนื่องมาจากการที่บุคคลประเมินผลต่อสิ่งเร้านั้นแล้วว่าพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลว ชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้น

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านความพร้อม หรือความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติ หรือปฏิบัติตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่จะสนับสนุนหรือคัดค้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือความรู้สึกของบุคคลที่ได้มาจากการประเมิน

แมคกายร์ (McGuire 1966, 155-156) ได้แบ่งองค์ประกอบของเจตคติออกเป็น 3 ด้านคือ

1) องค์ประกอบด้านความรู้ (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ หรือความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้นๆ เป็นเหตุผลในการที่จะสรุปรวมเป็นความเชื่อ หรือช่วยในการประเมินสิ่งเร้านั้นๆ

2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Feeling Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้า อันเป็นผลเนื่องมาจากการที่บุคคลได้ประเมินสิ่งเร้านั้นว่า พอใจ ไม่พอใจ ต้องการ ไม่ต้องการ ดี เลว

3) องค์ประกอบด้านการกระทำ (Action Tendency Component) เป็นองค์ประกอบด้านความพร้อมหรือความโน้มเอียงที่บุคคลจะประพฤติปฏิบัติ หรือตอบสนองสิ่งเร้านั้นๆ ในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง เช่น สนับสนุน หรือคัดค้านการตอบสนองจะเป็นไปในทิศทางใดขึ้นอยู่กับความเชื่อหรือความรู้สึกของบุคคล

Gibson (1997 : 103) ให้ความเห็นว่า เจตคติมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 3 ประการได้แก่

1. องค์ประกอบด้านที่เกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก (Affect) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเจตคติ ที่เชื่อว่าเป็นผลของการเรียนรู้ที่ได้จากพ่อแม่ ครูอาจารย์ และเพื่อนวัยเดียวกันเป็นเจตคติที่เกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่างๆ การชอบหรือไม่ชอบต่อบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ เช่น การรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อนาย การชอบหรือไม่ชอบดนตรี งานศิลปะอาหารบางชนิด เป็นต้น ดังนั้น องค์ประกอบนี้จึงเป็นสภาพทางอารมณ์ควบคู่ไปกับการประเมิน (Evaluation)

2. องค์ประกอบด้านที่เกี่ยวกับความนึกคิด (Cognition) เป็นอีกส่วนหนึ่งของเจตคติที่เป็นด้านความรู้ การรับรู้ ความเห็นและความเชื่อของบุคคล ซึ่งมีที่มาจากกระบวนการคิดที่ใช้เหตุผลเชิงตรรกะเป็นหลัก จึงเป็นเจตคติที่ผ่านการประเมินของผู้นั้นแล้ว เช่น ความเชื่อว่าคนหรือสิ่งของนั้นดีหรือไม่ดี หรือผู้บังคับบัญชาที่มีความคิดหรือความเชื่อที่ผู้ได้บังคับบัญชาของตนมีความเป็นผู้ใหญ่พอ สามารถที่จะปกครองตนเองได้ ดังนั้นเขาจึงให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านที่เกี่ยวกับพฤติกรรม (Behavior) เป็นเจตคติอีกส่วนหนึ่งของบุคคลที่ตั้งใจที่จะกระทำต่อคนอื่นหรือวัตถุสิ่งของด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น การแสดงความนับถือ ให้ความอบอุ่น หรือก้าวร้าว เป็นปฏิบัติหรือเอื้ออาทร เป็นต้น แนวโน้มของพฤติกรรมเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้านั้น ตัวอย่างเช่น ถ้ามีบุคคลมีเจตคติที่ดีต่อระบอบประชาธิปไตย หรือมีความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกที่ดีต่อระบอบประชาธิปไตย แนวโน้มพฤติกรรมผู้

นั่นก็จะรับฟัง เคารพต่อสิทธิผู้อื่น ชอบการเข้ามีส่วนร่วมหรือแสวงหาความร่วมมือ ในทางตรงกันข้าม ผู้ที่มีเจตคติไม่ดีในเรื่องนี้ ก็จะแสดงพฤติกรรมต่อต้าน ถอยหนีหรือ หลีกเลีย้งต่อเหตุการณ์เหล่านั้น

จากความคิดเห็นข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า เจตคติ เป็นลักษณะอารมณ์ที่ค่อนข้างคงที่ซึ่งเกิดจากความโน้มเอียงด้านความรู้สึก ความเชื่อและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อยู่ภายนอก เจตคติจึงสัมพันธ์กับมุมมองที่เรามีต่อโลกภายนอกตามความเชื่อและค่านิยมของเราว่าเป็นอย่างไรเจตคติมีความสำคัญเนื่องจากมีอิทธิพลกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่ แต่ในบางกรณีมีปัจจัยอื่น ๆ ภายนอกทำให้ความสอดคล้องระหว่างเจตคติกับพฤติกรรมของเราลดลง องค์ประกอบสำคัญของเจตคติ มี 3 ประการ คือ หนึ่ง องค์ประกอบด้านการรับรู้ ซึ่งเป็นการรับรู้ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่เป็นสิ่งเร้า สอง องค์ประกอบด้านความรู้สึก เช่น อารมณ์ ความรู้สึกที่ถูกเร้าจากการรับรู้ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ สาม องค์ประกอบด้านพฤติกรรมเป็นความ โน้มเอียงที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทางสนับสนุนหรือคัดค้าน

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจตคติ

กาเย (Gagne 1983, 242-246) ได้กล่าวถึงปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงเจตคติไว้ดังนี้

1) การวางเงื่อนไข (Classical Conditioning) อาจทำให้เจตคติของบุคคลเปลี่ยนแปลงได้ เช่น เด็กเคยกลัวงู หรือแมงมุม เมื่อเด็กนั้นไม่เคยถูกงูหรือแมงมุมทำร้ายเลยเป็นเวลานาน ต่อมาเด็กเริ่มจะเปลี่ยนแปลงเจตคติต่องูหรือแมงมุมจากที่เคยกลัวเป็นไม่กลัว หรือรู้สึกเฉยๆ ได้ แต่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้เป็นไปได้ยาก

2) การเสริมกำลังใจ (Reinforcement) อาจทำให้เจตคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นักเรียนไม่ชอบเรียนวิชาเรียงความ และเขียนเรียงความได้ไม่ดี จากสมมุติฐานของนักเรียนเคยได้ระดับของผลงานที่ยังใช้ไม่ได้ หรือพอใช้ได้เสมอเมื่อครูให้ระดับผลงานดี หรือดีมาก ย่อมเป็นการเสริมกำลังใจ อาจทำให้นักเรียนเปลี่ยนแปลงเจตคติต่อวิชาเรียงความจากไม่ชอบเป็นชอบได้

3) การลอกเลียนแบบ (Human Modeling) เกิดจากบุคคลเห็นบุคคลอื่นประสบความสำเร็จในสิ่งที่ เป็นค่านิยมของตน จึงเกิดความพอใจในบุคคลนั้น ซึ่งเดิมอาจมีความรู้สึกเฉยๆ หรือไม่ชอบบุคคลนั้น มาก่อน และเมื่อตนต้องการประสบความสำเร็จเหมือนบุคคลนั้นจะพยายามลอกเลียนแบบบุคคลนั้น

Allport (อ้างถึงใน สักดิ์ สุนทรเสนีย์ 2531,4) กล่าวว่า การเกิดเจตคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดของคน เกิดขึ้นได้ตามเงื่อนไข 4 ประการคือ

1) กระบวนการเรียนรู้ที่ได้จากการเพิ่มพูนและบูรณาการของการตอบสนองแนวความคิดต่างๆ เช่น เจตคติจากครอบครัว โรงเรียน ครู การเรียนการสอน และอื่นๆ

2) ประสบการณ์ส่วนตัว ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของบุคคล ซึ่งมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันออกไป นอกจากประสบการณ์ของคนจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ แล้ว ยังทำให้มีแบบแผน เป็นตัวของตัวเองด้วย ดังนั้นเจตคติบางอย่างจึงเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละบุคคล แล้วแต่พัฒนาการและความเจริญเติบโตของคนๆ นั้น

3) การเลียนแบบการถ่ายทอดเจตคติ คนบางคนได้มาจากการเลียนแบบเจตคติของคนที่ตนพอใจ เช่น พ่อ แม่ ครู และบุคคลอื่น

4) อิทธิพลของกลุ่มสังคม คนย่อมมีเจตคติคล้ายตามกลุ่มสังคมที่ตนอยู่ตามสภาพแวดล้อม เช่น เจตคติ ต่อศาสนา เป็นต้น

Kelman (อ้างถึงใน ทนงศักดิ์ วิהלม 2540, 24) กล่าวถึงสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลทำให้เจตคติมีการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการคือ

1) การยินยอม (Compliance) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลยอมรับอิทธิพลจากผู้อื่น เพราะต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตนในทางที่ตนต้องการและพึงพอใจ เช่น การได้รับรางวัล หรือการยอมรับจากบุคคลอื่น

2) การลอกเลียน (Identification) จะเกิดจากการที่บุคคลนั้นยอมรับอิทธิพลจากผู้อื่น เพราะต้องการสร้างพฤติกรรมของตนขึ้นให้เหมือนกับบุคคลอื่นในสังคมเพื่อที่จะติดต่อกับหรือมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3) การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมกับความต้องการที่มีอยู่ในตัวเอง (Internalization) เกิดขึ้นจากการที่บุคคลยอมรับอิทธิพล หรือพฤติกรรมต่างๆ เพราะเห็นว่าเหมาะสมกับระบบค่านิยมที่มีอยู่ในตัวเอง สอดคล้องกับความต้องการซึ่งเป็นเบื้องหลังอยู่แล้ว

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2543, 258-259) ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงเจตคติขึ้นอยู่กับอิทธิพลต่อไปนี้

1) แหล่งข่าวสารรวมถึงผู้ให้ข่าวสาร ซึ่งเป็นแหล่งให้ความรู้ ถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด เจตคติ เช่น ผู้ให้ข่าวสารเป็นคนน่าเชื่อถือ เป็นผู้ที่น่ารักใคร่เป็นบุคคลสำคัญที่จะเกิดการถ่ายทอดความรู้สึกหรืออารมณ์

2) ผู้รับข่าวสาร ผู้รับข่าวสารจะถูกชักจูงให้เปลี่ยนเจตคติได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับสติปัญญา วิจารณ์ญาณ ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้รับ ผู้รับเป็นผู้เชื่อง่ายก็จะเปลี่ยนได้ง่าย

3) ข่าวสารหรือสื่อที่ใช้ สื่อที่ใช้ในการได้ข่าวสารนั้น ถ้าได้ทำบ่อยและซ้ำๆ พร้อมทั้งให้ความรู้สึกหรืออารมณ์ตรงกับผู้รับก็จะทำให้ผู้รับเปลี่ยนง่ายขึ้น

3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ.

กฟผ. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ประกอบกิจการด้านผลิตกระแสไฟฟ้า ปัจจุบันมีผู้ปฏิบัติงานทั้งสิ้น 24,426 คน การจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาประกอบด้วยสายงานต่างๆ รวม 8 สายงาน หน่วยงานระดับฝ่ายและเทียบเท่า 150 หน่วยงาน ตำแหน่งบังคับบัญชาสูงสุดคือ ผู้ว่าการ และมีรองผู้ว่าการ 8 คน การแบ่งสายงานมีดังนี้

1. รองผู้ว่าการนโยบายและแผน
2. รองผู้ว่าการบัญชีและการเงิน
3. รองผู้ว่าการบริหาร
4. รองผู้ว่าการพัฒนา
5. รองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้า
6. รองผู้ว่าการเชื้อเพลิง
7. รองผู้ว่าการระบบส่ง
8. รองผู้ว่าการควบคุมระบบส่ง

ในการประเมินผลบุคคลของ กฟผ. ปัจจุบันถือปฏิบัติตามข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549 ว่าด้วยการประเมินผลบุคคล ซึ่งเป็นการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลบุคคลตาม คำสั่ง กฟผ. ที่ ค. 5/2545 เรื่อง การประเมินผลบุคคล และ ข้อกำหนด กฟผ. ที่ 6/2548 ว่าด้วยการประเมินผลบุคคล

รายละเอียดหลักเกณฑ์ตามข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549 มีดังนี้

1. การประเมินผลบุคคล แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า การประเมินผลสำเร็จของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายและตกลงกับผู้ปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ระดับผลงานที่ได้กำหนดไว้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ หมายถึง สิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของงานหรือกิจกรรมที่ดำเนินการ

เกณฑ์ระดับผลงาน หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นในแต่ละตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยกำหนดให้มี 5 ระดับ

1.2 การประเมินสมรรถนะความสามารถ

การประเมินสมรรถนะความสามารถ หมายความว่า การประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ แนวคิด แรงจูงใจ และคุณลักษณะของพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเปรียบเทียบกับสมรรถนะความสามารถของแต่ละตำแหน่งตามที่ได้กำหนดไว้ การประเมินสมรรถนะความสามารถ มี 3 ประเภท คือ

1) สมรรถนะความสามารถพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง สมรรถนะความสามารถที่พนักงานทุกคนจำเป็นต้องมี

2) สมรรถนะความสามารถตามลักษณะงาน ซึ่งหมายถึง สมรรถนะความสามารถที่จำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งที่รับผิดชอบ

3) สมรรถนะความสามารถทางการบริหาร ซึ่งหมายถึง สมรรถนะความสามารถในลักษณะการบังคับบัญชา

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล จัดทำคู่มือการประเมินผลบุคคล เพื่อกำหนดแนวทางและรายละเอียดวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลบุคคลตามระบุในข้อกำหนด

3. รองผู้ว่าการบริหารมีอำนาจหน้าที่

3.1 วินิจฉัยชี้ขาดกรณีที่มีปัญหาในการดำเนินการตามข้อกำหนด

3.2 กำหนดเพิ่มเติม หรือแก้ไขเพิ่มเติมแบบพิมพ์ตามข้อกำหนด

3.3 กำหนดวิธีปฏิบัติเพิ่มเติม โดยไม่ขัดหรือแย้งกับข้อกำหนด

4. ให้หน่วยงานต่างๆ จัดทำแบบพิมพ์สำหรับใช้งาน โดยอย่างน้อยต้องมีรายละเอียดประกอบด้วยหัวข้อต่างๆ ได้แก่

4.1 หัวข้อพิจารณา หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติงานดำเนินการ ซึ่งได้จากแผนการดำเนินงานประจำปีของหน่วยงานหรือ Job Description และ Job Profile

4.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน

4.3 คะแนน ทุกหัวข้อการประเมินรวมคะแนนกันแล้วไม่เกิน 100 คะแนน

4.4 เกณฑ์ระดับผลงาน หมายถึงระดับการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดขึ้นในแต่ละตัวชี้วัด

ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานที่ต้องการ

ระดับที่ 1 ต่ำกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดมาก

ระดับที่ 2 ต่ำกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดบ้างเล็กน้อย

ระดับที่ 3	ตรงตามเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนด
ระดับที่ 4	สูงกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดพอสมควร
ระดับที่ 5	สูงกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่กำหนดมาก

5. วิธีการประเมินมี 3 ประเภทได้แก่

5.1 การประเมินแบบ 90 องศา หมายถึง การประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

5.2 การประเมินแบบ 180 องศา หมายถึง การประเมิน โดยมีผู้ประเมินดังนี้

5.2.1 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

5.2.2 ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันกับผู้ถูกประเมิน หรือผู้ร่วมงานต่างระดับกัน และหรือผู้มาติดต่องานกับผู้ถูกประเมิน ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

5.2.3 ประเมินตนเอง ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร

5.3 การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมิน โดยมีผู้ประเมินดังนี้

5.3.1 ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

5.3.2 ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันกับผู้ถูกประเมิน หรือผู้ร่วมงานต่างระดับกัน และหรือผู้มาติดต่องานกับผู้ถูกประเมิน ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

5.3.3 ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน

5.3.4 ประเมินตนเอง ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร

6. การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ ให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนำผลการประเมินผลบุคคลไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องดังต่อไปนี้

6.1 การพัฒนาบุคคล

6.2 การขึ้นเงินเดือนประจำปี

6.3 การย้ายพนักงาน

6.4 การสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บังคับบัญชา

6.5 การเลื่อนระดับไม้อัตโนมติ

6.6 การแต่งตั้งตำแหน่งหรือหน้าที่ผู้บังคับบัญชา

รายละเอียดการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) ใช้สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และลูกจ้างที่มีกำหนดเวลางานประจำ ลักษณะงานพิเศษ

2) ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการประเมินดังนี้

ก) พนักงานระดับ 1-11 และลูกจ้างที่มีกำหนดเวลางานประจำลักษณะงานพิเศษ ให้ใช้การประเมินแบบ 90 องศา

ข) พนักงานระดับ 12 ขึ้นไป ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

3) ขั้นตอนและวิธีดำเนินการ

ก) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน ตาม “แบบข้อตกลงการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน” (แบบ กพผ. — ปผ.1) โดยให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จก่อนงวดการประเมิน

ข) ผู้บังคับบัญชาประเมินโดยให้คำระดับผลงานตามเกณฑ์ระดับผลงานที่ได้มีการตกลงกันได้

4) ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ดำเนินการเป็น 2 งวด โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานตามระยะเวลา ดังนี้

ก) พนักงานระดับ 1-11 และลูกจ้างที่มีกำหนดเวลางานประจำลักษณะงานพิเศษ งวดที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม — วันที่ 30 มิถุนายน และประเมินให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 กรกฎาคม

งวดที่ 2 ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม — วันที่ 31 ธันวาคม และประเมินให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 มกราคม ของปีถัดไป

ข) พนักงานระดับ 12 ขึ้นไป ให้ประเมินตามรอบระยะเวลาการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

5) ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้ถูกประเมินทราบ ตามวิธีการที่เหมาะสม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นฤมล อาจสาคร (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทัศนคติของพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย พบว่าสถานภาพส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยไม่บรรลุผลสำเร็จ เพราะมีปัญหาในการนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ และวิธีการหลักเกณฑ์ยังไม่เป็นที่ยอมรับของพนักงาน เพราะผู้ประเมินยังไม่พร้อมในการเตรียมตัว และไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมรับทราบปัญหา การจัดระบบการ

ประเมินผลตั้งแต่ระยะแรก จึงทำให้คุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยลดน้อยลงไป ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อจะได้ประโยชน์ในการนำผลการประเมินไปใช้จริง ควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบการปฏิบัติงาน ควรแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานและชี้แจงผลแก่พนักงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองต่อไป

อลงกรณ์ มีสุทธา (2532 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า กลุ่มพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและระดับผู้ใต้บังคับบัญชา (ตัวแปรอิสระ) มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานแบบอำนาจนิยม การยอมรับหรือการเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตัวแปรตาม) อย่างไร ผลการศึกษาพบว่าตัวแปรอิสระไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม และได้สรุปข้อเสนอแนะว่าควรเลือกปัจจัยที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานโดยแยกตามระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ ปัจจัยที่เลือกต้องสะท้อนให้เห็นลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้ในความรับผิดชอบงาน นั้นๆ การกำหนดน้ำหนักความสำคัญควรพิจารณาเปรียบเทียบความสำคัญระหว่างปัจจัยต่างๆที่ใช้ในการประเมิน ปัจจัยที่สำคัญมากควรให้น้ำหนักมากกว่าปัจจัยอื่นๆ และควรปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินให้เหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงาน โดยมีคำอธิบายอย่างชัดเจน และกำหนดระดับคะแนนของแต่ละปัจจัยที่ประเมินให้ชัดเจนว่าคะแนนเท่าใดหมายถึงการประเมินในระดับดี ปานกลางหรือควรปรับปรุงซึ่งจะช่วยให้การประเมินมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น

พรพิมล สุวรรณิก (2533 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง ทศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสาย ข และ ค ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ส่วนใหญ่มีหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบที่ไม่แตกต่างกันมากนัก โดยให้ความสำคัญกับผลงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณงาน และคุณลักษณะในการปฏิบัติงานมีผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่งเป็นผู้ประเมิน โดยจะทำการประเมินปีละ 1 ครั้ง และใช้วิธีการเขียนรายงานลงในฟอร์มที่หน่วยงานกำหนดไว้ ผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่ค่อยทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชายังไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากนัก ส่วนวิธีการประเมินผลและผลย้อนกลับของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ข้าราชการยังมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดี สำหรับสภาพภูมิหลังทางสังคมและสถานภาพการทำงานที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของข้าราชการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ปัจจัยในเรื่องเพศ ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับทัศนคติเกี่ยวกับประโยชน์ของการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานและปัจจัยในเรื่องตำแหน่งทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับทัศนคติเกี่ยวกับวิธีการประเมินและผลย้อนกลับของการประเมินผลการปฏิบัติงานมากจะมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลและผลย้อนกลับ ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนข้าราชการที่ประเมินตนเองไว้สูงกว่าผลการประเมินที่ได้รับจริงจะมีทัศนคติที่ไม่ดีเกี่ยวกับผลย้อนกลับของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อนุชา หอยสังข์ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษากรณีข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาค ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5 มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใน 4 ด้านคือ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้อยู่ในระดับดี ข้าราชการที่มีสภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม และสถานภาพการทำงาน ในด้านอายุ รายได้ ระดับตำแหน่ง อายุราชการ และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอ ที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ข้าราชการที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

วิชาญ ปล้องไฉม (2543 : บทคัดย่อ) การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม ศึกษาเฉพาะพนักงานองค์การเภสัชกรรมสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า พนักงานขององค์การเภสัชกรรมมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พนักงานที่มีดำรงตำแหน่งงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และ พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ทิตยวัชรณ เกื้อกุล (2544 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ศึกษากรณีกรมการขนส่งทางบก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความเข้าใจของข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ข้าราชการ กรมการขนส่งทางบกประจำเขตพื้นที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวม ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกมีความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ อัตราเงินเดือน แตกต่างกันมีความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการรับราชการแตกต่างกันมีความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ชีนา ธิรวัดน์ (2545 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานโรงแรมในภาคตะวันออก การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานโรงแรมในภาคตะวันออก และปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานโรงแรมในภาคตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยลักษณะของผู้ประเมินด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และปัจจัยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และด้านการแจ้งผลการประเมินที่ต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนด้านความถี่ในการประเมิน และจำนวนของผู้ประเมิน ไม่แตกต่างกัน

ปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ (2544 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานว่า เจตคติและความรู้ความเข้าใจของพนักงานธนาคารออมสินที่สนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของธนาคารออมสิน จากการศึกษาพบว่า ระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน โดยรวมอยู่ในระดับสูง พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในทางตรงข้าม อายุงานและระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำหรับตัวแปรอิสระด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน

พีชและพอร์เตอร์ (L. Peace and W. Porter) (1986 : บทคัดย่อ Abstract) การศึกษาเกี่ยวกับการโต้ตอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีสมมติฐานว่าเจตคติของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นลบ หลังจากได้รับผลการประเมินต่ำขณะที่เจตคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นบวก หลังจากได้รับผลการประเมินสูง และผู้ที่ได้รับผลการประเมินต่ำจะทำให้เกิดเจตคติทางลบต่อองค์กร ขณะที่ผู้ได้รับผลการประเมินสูงจะทำให้เกิดเจตคติทางบวกต่อองค์กร การศึกษาครั้งนี้ใช้ตัวแปรอิสระคือ เจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลการประเมิน สำหรับตัวแปรตามคือ การรับรู้ถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานผลที่มีต่อ

องค์การและความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งการบริหารนั้นการได้รับผลการประเมินต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของเกณฑ์ที่ตนเองคาดหวังไว้ จะนำไปสู่เจตคติทางลบต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและองค์การมากกว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงานทั่วไป ทั้งนี้เพราะกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งทางการบริหารงานนั้น มีความใกล้ชิดต่อการรับรู้ถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ และการตอบโต้ที่มีต่อองค์การก็มีความสำคัญมากกว่าผู้ไม่มีตำแหน่งทางการบริหาร ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจึงสำคัญมาก และเจตคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็มีผลต่อองค์การมากเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ได้รับการประเมินต่ำกว่าที่คาดหวังไว้

เซอร์รี ไรเบล (1998 : บทคัดย่อ) การศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานจำนวน ร้อยละ 52 ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น พนักงานเกือบ ร้อยละ 40 ต้องการให้นำผลการปฏิบัติงานไปเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาและค่าตอบแทน พนักงานจำนวน ร้อยละ 42 ไม่พึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เนื่องจากผู้ว่าจ้างใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในการลงโทษพนักงานมากกว่านำมาช่วยในการพัฒนาพนักงาน นอกจากนี้ผู้บริหารมีได้อธิบายให้พนักงานรับทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพนักงานหรือได้แจ้งมาตรฐานและข้อกำหนดในการประเมินให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานรองผู้ว่าการบริหาร เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการรวบรวมข้อมูล
4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ระดับ 7-10 ในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร จำนวน 1,175 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้ปฏิบัติงาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ระดับ 7-10 ในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่าง 291 คน เลือกมาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Random Sampling) ดังนี้

1. แบ่งจำนวนผู้ปฏิบัติงานทั้งสายงานตามระดับเป็น 4 กลุ่ม
 - 1.1 ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7
 - 1.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งระดับ 8
 - 1.3 ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งระดับ 9
 - 1.4 ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งระดับ 10
2. สุ่มผู้ปฏิบัติงานจากข้อ 1 ตามค่าสัดส่วนของจำนวนที่มีในแต่ละระดับดังนี้

ระดับ 7	มี	549 คน	= .47	=	137
ระดับ 8	มี	298 คน	= .25	=	74
ระดับ 9	มี	184 คน	= .16	=	46
ระดับ 10	มี	144 คน	= .12	=	34

3. สุ่มผู้ปฏิบัติงานจากข้อ 3 ตามสัดส่วนผู้ปฏิบัติงานแต่ละระดับในแต่ละฝ่าย ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับและหน่วยงาน

หน่วยงาน	ระดับ 7	ระดับ 8	ระดับ 9	ระดับ 10	รวม
ฝ่ายประชาสัมพันธ์	10	5	3	2	20
ฝ่ายชุมชนสัมพันธ์	5	5	3	2	17
ฝ่ายแพทย์และอนามัย	6	5	4	4	19
ฝ่ายบริการ	25	11	5	4	45
ฝ่ายพัสดุและจัดหา	28	14	9	7	58
ฝ่ายขนส่ง	26	9	4	2	41
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	14	9	6	4	33
ฝ่ายพัฒนาบุคลากร	12	6	3	2	23
ฝ่ายกฎหมาย	3	3	3	2	11
ฝ่ายพัฒนาคุณภาพและความปลอดภัย	5	5	3	3	16
ฝ่ายรักษาความปลอดภัย	3	2	3	2	10
รวม	137	74	46	34	291

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่วางแนวคำถามตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

- 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบสำรวจรายการ (Check Lists)
- 2) แบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเรียงลำดับคะแนนความคิดเห็นแต่ละข้อแบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้

ระดับคะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับคะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับคะแนน 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ระดับคะแนน 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

- 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choices)
- 4) ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเจตคติ

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.5 ขึ้นไป	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.5-4.49	หมายถึง เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.5-3.49	หมายถึง ไม่แน่ใจ
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.5-2.49	หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 1.5	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือวิจัย ดังนี้

3.1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามเสนอผู้บังคับบัญชาและผู้เชี่ยวชาญระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวม 3 คนเพื่อพิจารณาขอบเขตเนื้อหา ความชัดเจน จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.2) ตรวจสอบความเชื่อถือ (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ กับผู้ปฏิบัติงานต่างสายงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน เพื่อทดสอบความเข้าใจในคำถาม การแปลความหมายทั้งนี้เพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของคอนบราค 0.9060

3.3) ปรับปรุงแบบสอบถาม

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 4.1) ทำหนังสือขออนุญาตต่อรองผู้ว่าการบริหาร ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัย
- 4.2) ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการฝ่ายของหน่วยงานกลุ่มตัวอย่างเพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามและกำหนดระยะเวลาการเก็บแบบสอบถาม
- 4.2) เก็บรวบรวมข้อมูลมาตรวจให้คะแนนและวิเคราะห์ผล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมแบบสอบถามครบถ้วนแล้วได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง จากนั้นนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติดังนี้

5.1 ค่าสถิติพื้นฐาน

- ร้อยละ
- ค่าเฉลี่ย
- ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ใช้ t-test

5.3 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่ม ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สาขางานรองผู้ว่าการบริหาร เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ที่มีรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป นำเสนอผลการวิจัยในรูปของตาราง และการบรรยายประกอบ โดยเรียงลำดับผลการวิจัยดังนี้

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล
- ส่วนที่ 2 เจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ส่วนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน
- ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะจากข้อคำถามปลายเปิด

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
%	แทน	ค่าร้อยละ
F	แทน	ค่าสถิติ F-distribution
t	แทน	ค่าสถิติ t-distribution
Sig.	แทน	ความน่าจะเป็นที่จะยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน
*	แทน	ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล

ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และตำแหน่งงาน รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (291 คน)	ร้อยละ (100.00)
1. เพศ		
1.1 ชาย	123	42.3
1.2 หญิง	168	57.7
2. อายุ		
2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี	29	10.0
2.2 41 – 50 ปี	137	47.1
2.3 51 ปี ขึ้นไป	125	43.0
3. อายุงาน		
2.1 ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	61	21.0
2.2 21 – 25 ปี	94	32.3
2.3 26 – 30 ปี	97	33.3
3.4 31 ปีขึ้นไป	39	13.4
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	63	21.6
4.2 ปริญญาตรี	196	67.4
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	32	11.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (291 คน)	ร้อยละ (100.00)
5. ระดับตำแหน่ง		
5.1 ระดับ 7	137	47.1
5.2 ระดับ 8	74	25.4
5.3 ระดับ 9	46	15.8
5.4 ระดับ 10	34	11.7
6. ตำแหน่งบังคับบัญชา		
6.1 หัวหน้าแผนก	53	18.2
6.2 หัวหน้ากอง	7	2.4
6.3 ไม่มีตำแหน่งบังคับบัญชา	231	79.4

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหญิงมีจำนวนมากกว่าชาย โดยเป็นหญิงร้อยละ 57.7 และอีกร้อยละ 42.3 เป็นชาย โดยมีอายุ 41 - 50 ปี มากที่สุด ร้อยละ 47.1 รองลงมาคือ มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 43.0 และมีเพียงร้อยละ 10.0 ที่มีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี สำหรับอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 26 - 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 33.3 รองลงมาคือ มีอายุงาน 21 - 25 ปี ร้อยละ 32.3 มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี ร้อยละ 21.0 และมีอายุงาน 31 ปีขึ้นไป ร้อยละ 13.4 ตามลำดับ และสำหรับเรื่องระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 67.4 รองลงมาคือ มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 21.6 และมีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 11.0

สำหรับเรื่องระดับตำแหน่งและตำแหน่งบังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับ 7 มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 47.1 รองลงมาคือ ระดับ 8 ร้อยละ 25.4 ระดับ 9 ร้อยละ 15.8 และระดับ 10 ร้อยละ 11.7 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งบังคับบัญชา ร้อยละ 79.4 รองลงมาคือ เป็นหัวหน้าแผนก ร้อยละ 18.2 และเป็นหัวหน้ากอง ร้อยละ 2.4 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 เจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการศึกษาเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ระดับเจตคติ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น	3.60	0.75	เห็นด้วย
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถในการทำงาน	4.10	0.72	เห็นด้วย
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยทำให้ท่านรู้ว่าท่านควรปรับปรุงข้อจำกัดของตนเองอย่างไร	3.75	0.74	เห็นด้วย
4. ท่านเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดความสามารถของท่าน	3.45	0.81	ไม่แน่ใจ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคในการทำงานของท่าน	2.57	0.86	ไม่แน่ใจ
6. หัวหน้าหน่วยงานผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานของท่านมีความเข้าใจในวิธีการกำหนดปัจจัยการประเมินและตัวชี้วัดอย่างดี	3.47	0.76	ไม่แน่ใจ
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรมที่ต้องทำประจำทุกปีเท่านั้น ไม่มีความสำคัญพิเศษอย่างใด	2.95	0.97	ไม่แน่ใจ
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.73	0.73	เห็นด้วย
9. ท่านเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปใช้เพื่อการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมมากกว่าไม่มีการประเมินฯ	3.23	0.99	ไม่แน่ใจ
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความขัดแย้งในหน่วยงานท่าน	2.93	0.89	ไม่แน่ใจ
11. ผู้บริหารระดับสูง(ผู้อำนวยการฝ่าย)อธิบายให้ท่านเข้าใจในนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนหากท่านมีข้อสงสัย	3.37	0.81	ไม่แน่ใจ
12. ท่านมีความเข้าใจในวิธีการกำหนดปัจจัยการประเมินและการกำหนดตัวชี้วัดอย่างดี	3.50	0.66	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ระดับเจตคติ
13. การที่ กฟผ.มีนโยบายให้อิสระแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินในการกำหนดปัจจัยการประเมินเหมาะสมแล้ว	3.41	0.72	ไม่แน่ใจ
14. ท่านคิดว่าปัจจัยการประเมินของท่านมีความเหมาะสม	3.41	0.64	ไม่แน่ใจ
15. ผู้ประเมินมีข้อมูลประกอบการประเมินเพียงพอและครบถ้วน	3.16	0.72	ไม่แน่ใจ
16. ท่านมั่นใจว่าปัจจัยการประเมินและตัวชี้วัดสามารถวัดผลงานได้จริง	3.06	0.73	ไม่แน่ใจ
17. ท่านเห็นด้วยกับการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดมาใช้กับพนักงานระดับ 1-11	3.42	0.84	ไม่แน่ใจ
19. ท่านเห็นด้วยกับผลที่ได้จากการประเมินของผู้ประเมิน	3.13	0.76	ไม่แน่ใจ
18. การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง เหมาะสมแล้ว	3.68	0.72	เห็นด้วย
20. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปัจจุบันที่ กฟผ. ใช้เหมาะสมแล้ว	3.16	0.76	ไม่แน่ใจ
รวม	3.41	0.42	ไม่แน่ใจ

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับไม่แน่ใจ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย จำนวน 6 ข้อ โดยในข้อ “2. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถในการทำงาน” เป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 4.10 รองลงมาคือ “3. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่านรู้ว่าท่านควรปรับปรุงข้อจำกัดของตนเองอย่างไร” ($\bar{X} = 3.75$) “8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” ($\bar{X} = 3.73$) “18. การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง เหมาะสมแล้ว” ($\bar{X} = 3.68$) “1. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น” ($\bar{X} = 3.60$) และ “12. ท่านมีความเข้าใจในวิธีการกำหนดปัจจัยการประเมินและการกำหนดตัวชี้วัดอย่างดี” ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ สำหรับข้ออื่นๆ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ และในข้อ 5 “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคในการทำงานของท่าน” เป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความไม่แน่ใจด้วยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 2.57

ส่วนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทำการวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยแสดงผลการวัดความรู้ความเข้าใจเป็นรายชื่อแสดงดังตาราง ที่ 4.3 และแสดงผลการวัดความรู้ความเข้าใจในภาพรวม แสดงดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง เป็น รายชื่อ

ข้อความ	ตอบถูก		ตอบผิด	
	n	%	n	%
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานใน ด้านการปฏิบัติงาน	218	74.9	73	25.1
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่นำไปใช้ในการ พิจารณา ขึ้นเงินเดือน แต่งตั้ง เลื่อนระดับ โยกย้าย ฝึกอบรมและพัฒนา	227	78.0	64	22.0
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงระดับ ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน	227	78.0	64	22.0
4. กฟผ. เริ่มนำเกณฑ์กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ระดับผลงานมา ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ตั้งแต่ปี 2545	69	23.7	222	76.3
5. กฟผ. กำหนดแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทั้ง กฟผ.	87	29.9	204	70.1
6. กฟผ. นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัด มาใช้สำหรับประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับ 1-11	226	77.7	65	22.3
7. วิธีการประเมินแบบ 90 องศา ผู้ประเมินคือ ผู้บริหารสูงสุดของ หน่วยงาน	104	35.7	187	64.3
8. วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ผู้ประเมินคือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ ผู้บังคับบัญชามอบหมายผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือผู้ร่วมงานต่าง ระดับ หรือผู้มาติดต่อและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	253	86.9	38	13.1
9. พฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามข้อกำหนดใหม่	57	19.6	234	80.4
10. เกณฑ์ระดับผลงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละตัวชี้วัดความสำเร็จ มี 5 ระดับ	264	90.7	27	9.3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อความ	ตอบถูก		ตอบผิด	
	n	%	n	%
11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ. ในปี 2550 ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม ข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549	261	89.7	30	10.3
12. ในปี 2550 การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับ ระดับ 1-6 ใช้หลักเกณฑ์ตาม คำสั่ง กฟผ. ที่ ค. 5/2545 ได้	204	70.1	87	29.9
13. ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	149	51.2	142	48.8
14. ให้ผู้บังคับบัญชาแจ้งผลการประเมินเฉพาะผู้ที่มีผลการประเมินในระดับต่ำ	155	53.3	136	46.7
15. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนด กฟผ. ที่ ค. 109/2549 เป็นการประเมินแบบ 90 องศา	159	54.6	132	45.4
16. ผู้ปฏิบัติงานระดับ 12 ขึ้นไป ใช้ผลการดำเนินงานตามข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานของ หน่วยงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	202	69.4	89	30.6
17. งดการประเมินในปัจจุบันคือ 2 งวด งวดที่ 1 วันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม งวดที่ 2 วันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน	135	46.4	156	53.6
18. ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของหน่วยงาน	63	21.6	228	78.4
19. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจัดทำข้อตกลง โดยมีต้องลงนามในข้อตกลงนั้น	172	59.1	119	40.9
20. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน และร่วมลงนามในแบบที่กำหนด ให้แล้วเสร็จก่อนงดการประเมิน	245	84.2	46	15.8
21. การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานจัดทำปีละ 1 ครั้ง	113	38.8	178	61.2
22. หน่วยงานต้นสังกัดเป็นผู้เก็บผลการประเมินเพียงหน่วยงานเดียว	136	46.7	155	53.3
23. ข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549 กำหนดระยะเวลาในการเก็บผลการประเมินไว้ 3 ปี	201	69.1	90	30.9

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างตอบคำถามถูกเฉลี่ย 12.7 ข้อ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.2 ข้อ โดยมี 4 ข้อ ที่กลุ่มตัวอย่างตอบถูกมากกว่าร้อยละ 80 คือ ข้อ “10. เกณฑ์ระดับผลงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละตัวชี้วัดความสำเร็จ มี 5 ระดับ” ตอบถูกร้อยละ 90.7 “11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ. ในปี 2550 ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม ข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549” ตอบถูกร้อยละ 89.7

ข้อ “8. วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ผู้ประเมินคือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือผู้ร่วมงานต่างระดับ หรือผู้มาติดต่อและ ผู้ใต้บังคับบัญชา” ตอบถูก ร้อยละ 86.9 และ ข้อ “20. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและร่วม ลงนามในแบบที่กำหนด ให้แล้วเสร็จก่อนงวดการประเมิน” ตอบถูกร้อยละ 84.2

สำหรับข้อ “9. พฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามข้อกำหนดใหม่” พบว่าเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างตอบถูกน้อยที่สุด เพียงร้อยละ 19.6

ผู้วิจัยนำคะแนนความรู้ความเข้าใจทั้ง 23 ข้อ มารวมกันเพื่อวัดระดับความรู้ความเข้าใจ โดยมี เกณฑ์การแบ่งดังนี้

คะแนนรวม 0 – 7 คะแนน หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ

คะแนนรวม 8 – 15 คะแนน หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง

คะแนนรวม 16 – 23 คะแนน หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง

ผลการวิเคราะห์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง (ร้อยละ 70.4) รองลงมาคือ มีความรู้ความเข้าใจใน ระดับสูง (ร้อยละ 24.7) และมีความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ (ร้อยละ 4.8) รายละเอียดแสดงดังตาราง ที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง ใน ภาพรวม

ระดับความรู้ความเข้าใจ	จำนวน	ร้อยละ
ความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ (0 - 7 คะแนน)	14	4.8
ความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง (8 - 15 คะแนน)	205	70.4
ความรู้ความเข้าใจในระดับสูง (16 - 23 คะแนน)	72	24.7
รวม	291	100.0

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

1. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีเจตคติเห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
3. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีอายุต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
4. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีอายุงานต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
5. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
6. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
7. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน
8. ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

การทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีเจตคติเห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อ้างอิงตารางที่ 4.2 พบว่า ในภาพรวม ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับไม่แน่ใจ ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

ตารางที่ 4.5 การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ

เพศ	n	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ชาย	123	3.46	0.43	1.640	0.102
หญิง	168	3.37	0.41		

จากตารางที่ 4.5 ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญ 0.102

การทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีอายุต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

ตารางที่ 4.6 การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุ

อายุ	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี	29	3.46	0.42	0.274	0.761
41 – 50 ปี	137	3.40	0.42		
51 ปี ขึ้นไป	125	3.40	0.42		

จากตารางที่ 4.6 ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีอายุต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 4 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีอายุงานต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

ตารางที่ 4.7 การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามอายุงาน

อายุงาน	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี	61	3.45	0.35	0.598	0.617
21 – 25 ปี	94	3.41	0.45		
26 – 30 ปี	97	3.37	0.45		
31 ปีขึ้นไป	39	3.45	0.37		

จากตารางที่ 4.7 ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีอายุงานต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 5 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

ตารางที่ 4.8 การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	63	3.42	0.34	0.343	0.710
ปริญญาตรี	196	3.40	0.44		
สูงกว่าปริญญาตรี	32	3.46	0.43		

จากตารางที่ 4.8 ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 6 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับตำแหน่ง

ระดับตำแหน่ง	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ระดับ 7	137	3.41	0.40	1.041	0.375
ระดับ 8	74	3.41	0.42		
ระดับ 9	46	3.33	0.46		
ระดับ 10	34	3.50	0.47		

จากตารางที่ 4.9 ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับตำแหน่งต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การทดสอบสมมติฐานที่ 7 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งบังคับบัญชา

ตำแหน่งบังคับบัญชา	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
หัวหน้าแผนก	53	3.45	0.40	2.517	0.082
หัวหน้ากอง	7	3.73	0.38		
ไม่มีตำแหน่งบังคับบัญชา	231	3.39	0.42		

จากตารางที่ 4.10 ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.082

การทดสอบสมมติฐานที่ 8 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างของเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระดับความรู้ความเข้าใจ	n	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ระดับต่ำ (0 - 7 คะแนน)	18	3.29	0.45	0.567	0.568
ระดับปานกลาง (8 - 15 คะแนน)	220	3.42	0.41		
ระดับสูง (16 - 23 คะแนน)	53	3.41	0.45		

จากตารางที่ 4.11 ผลการทดสอบ พบว่า ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะจากข้อคำถามปลายเปิด

จากข้อคำถามปลายเปิดในส่วนที่ 4 ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่คืออย่างอิสระ พบว่า มีผู้แสดงความคิดเห็นจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 26.1 โดยสรุปได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

	จำนวน	ร้อยละ
ระบบประเมินต้องเป็นรูปธรรม	19	25.0
การประเมินต้องมีความยุติธรรม	15	19.8
ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย	13	17.1
ระบบประเมินต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน	9	11.8
ระบบประเมินต้องเป็นที่ยอมรับทั้งจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	7	9.2
ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินผลงานตนเอง	6	7.9
ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบประเมิน	5	6.6
ระบบประเมินต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การ	2	2.6
รวม	76	100.0

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะว่า ระบบประเมินต้องเป็นรูปธรรม (ร้อยละ 25.0) การประเมินต้องมีความยุติธรรม (ร้อยละ 19.8) ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย (ร้อยละ 17.1) ระบบประเมินต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน (ร้อยละ 11.8) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง เจตคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานรองผู้ว่าการบริหาร มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) ศึกษาระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรู้ ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. (4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ดังนี้ ลักษณะของกลุ่มประชากรตัวอย่างได้แก่ อายุ อายุงาน เพศ วุฒิการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ตำแหน่ง และระดับความรู้ความเข้าใจที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรตัวอย่าง คือ ผู้ปฏิบัติงานระดับ 7-10 ในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 291 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนรวม 291 ชุด แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่สอง เป็นคำถามเพื่อวัดระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนที่สาม เป็นคำถามเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ระดับผลงานที่ได้กำหนดไว้ ส่วนที่สี่ เป็นคำถามปลายเปิดสำหรับผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ t-test และ F-test

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล

ผลการศึกษาข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่เป็นหญิงมีจำนวนมากกว่าชาย โดยมีอายุ 41 - 50 ปี มากที่สุด รองลงมาคือ มีอายุ 51 ปีขึ้นไป และมีอายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 40 ปี ตามลำดับ สำหรับอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 26 - 30 ปี มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ มีอายุงาน 21 - 25 ปี มีอายุงานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี และมีอายุงาน

31 ปีขึ้นไป และสำหรับเรื่องระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และมีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญา

สำหรับเรื่องระดับตำแหน่งและตำแหน่งบังคับบัญชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับ 7 มีจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ ระดับ 8 ระดับ 9 และระดับ 10 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ไม่มีตำแหน่งบังคับบัญชา รองลงมาคือ หัวหน้าแผนก และเป็นหัวหน้ากอง ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในสายงานรองผู้ว่าการบริหารที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง ด้วยค่าเฉลี่ย 3.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย จำนวน 6 ข้อ โดยในข้อ “2. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถในการทำงาน” เป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย ด้วยค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ “3. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยทำให้ท่านรู้ว่าท่านควรปรับปรุงข้อจำกัดของตนเองอย่างไร” “8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ” “18. การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง เหมาะสมแล้ว” “1. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น” และ “12. ท่านมีความเข้าใจในวิธีการกำหนดปัจจัยการประเมินและการกำหนดตัวชี้วัดอย่างดี” ตามลำดับ สำหรับข้ออื่นๆ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นในระดับไม่แน่ใจ

1.3 ผลการทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง รองลงมาคือ มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง และมีความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างตอบคำถามถูกเฉลี่ย 12.7 ข้อ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 3.2 ข้อ โดยมี 4 ข้อ ที่กลุ่มตัวอย่างตอบถูกมากกว่าร้อยละ 80 คือ ข้อ “10. เกณฑ์ระดับผลงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละตัวชี้วัดความสำเร็จ มี 5 ระดับ” ข้อ “11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ. ในปี 2550 ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม ข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549” ข้อ “8. วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ผู้ประเมินคือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือ

ผู้ร่วมงานต่างระดับ หรือผู้มาติดต่อและ ผู้ได้บังคับบัญชา” และ ข้อ “20. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานและร่วมลงนามในแบบที่กำหนด ให้แล้วเสร็จก่อนงวดการประเมิน”

สำหรับข้อ “9. พฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดใหม่” พบว่าเป็นข้อที่กลุ่มตัวอย่างตอบถูกน้อยที่สุด

1.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ.

พบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ (0-7 คะแนน) ระดับปานกลาง (8-15 คะแนน) และระดับสูง (16-23 คะแนน) ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

1.5 ผลการศึกษาเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากข้อคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 25 ของกลุ่มผู้แสดงความคิดเห็น เห็นว่าระบบประเมินต้องเป็นรูปธรรมมากขึ้นอันดับหนึ่ง ร้อยละ 19.8 รองลงมาเห็นว่าการประเมินต้องมีความยุติธรรม และร้อยละ 17.1 เห็นว่าผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับเจตคติและระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้นำประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 ระดับเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับไม่แน่ใจ สาเหตุที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจเนื่องมาจากในการตอบแบบสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบในช่องไม่แน่ใจจึงทำให้ค่าเฉลี่ยระดับเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้มีการนำผลการประเมินไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม

2.2 ระดับความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 70.4 มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง สาเหตุที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่

ใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลางน่าจะมาจาก ข้อกำหนดว่าด้วยการประเมินผลบุคคลได้นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในรอบการประเมินเพียงรอบเดียวคือรอบแรกของปี 2550 (มกราคม – มิถุนายน 2550) นอกจากนี้ข้อคำถามบางข้อจะเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำเอกสารการประเมินเท่านั้น แต่เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเรื่องที่ทุกหน่วยงานต้องถือปฏิบัติ จึงควรจัดบรรยายชี้แจงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้อง

2.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

2.3.1 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน พบว่าผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกันเป็นไปตามสมมติฐาน สอดคล้องกับ ปิยวดี โห่งพงษ์ (2544) และ อนุชา หอยสังข์ (2542) ที่พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

2.3.2 ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันเป็นไปตามสมมติฐาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิชาญ ปล้องไธม (2543) ที่พบว่า พนักงานขององค์การเกษตรกรรมที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ระดับเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. อยู่ในระดับ ไม่แน่ใจ แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังไม่สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจนว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควร ได้ชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น ให้ทราบความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะทำให้ผู้บริหาร ได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แนวทางหนึ่งนี้อาจช่วยเพิ่มระดับเจตคติของผู้ปฏิบัติงานคือการรับฟังความคิดเห็นและให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน ซึ่งจะช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีเพศต่างกันมีระดับเจตคติต่างกัน โดยเพศชายมีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเพศหญิง ดังนั้น ในการชี้แจงทำความเข้าใจควรต้องเน้นการทำความเข้าใจกับ

ผู้ปฏิบัติงานหญิงมากกว่าผู้ปฏิบัติงานชาย นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานที่มีตำแหน่งบังคับบัญชาต่างก็มีระดับเจตคติต่างกันโดยหัวหน้ากองมีระดับเจตคติเห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่มีตำแหน่งบังคับบัญชามีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับไม่แน่ใจ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาทุกระดับควรให้ความสนใจในการสร้างความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาควรนำผลการประเมินไปใช้ตามแนวทางที่ กฟผ. ได้กำหนดไว้ เช่น การพิจารณาความดีความชอบประจำปี อย่างจริงจัง

อนึ่ง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ระบบประเมินต้องเป็นรูปธรรม
2. การประเมินต้องมีความยุติธรรม
3. ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย
4. ระบบประเมินต้องเป็นมาตรฐานเดียวกัน
5. ระบบประเมินต้องเป็นที่ยอมรับทั้งจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน
6. ผู้บังคับบัญชาต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผลงานตนเอง
7. ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบประเมิน
8. ระบบประเมินต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยในครั้งต่อไป

3.2.1 เนื่องจากแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ มิได้แยกวัดระดับเจตคติตามขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลระดับเจตคติที่มีต่อแต่ละกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การวิเคราะห์อย่างชัดเจนจึงควรแยกคำถามออกตามกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นจริง

3.2.2 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการสำรวจเจตคติของประชากรกลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน ระดับ 7-10 ของสายงาน รองผู้ว่าการบริหาร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานอย่างสมบูรณ์ น่าจะได้มีการศึกษาวิจัยเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในสายงานอื่นเพิ่มเติม

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในสำนักงานกลางและส่วนภูมิภาค ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ.2543. “การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์” ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์หน่วยที่ 12. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จำเนียร จวงตระกูล.2527. การประเมินผลการปฏิบัติงาน .ในเอกสารวิชาการฝ่ายวิชาการ สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย กรุงเทพมหานคร.
- ชีนา ถิรวัดน์.2545.การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน โรงแรมในภาคตะวันออก.วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ จันทวรรณ เปรมประภา มณีรัตน์ จันทเรตร ชลิดา กาญจนอุฑะ .แปล.2549กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.A Framework for Human Resource Management โดย Gary Dessler.กรุงเทพฯ.บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชน่า จำกัด.
- ณัฐยา สีนตระการผล.แปล.2548.คัมภีร์ผู้จัดการ : หัวใจในการบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด. Manager’s Toolkit ของ Richard Luecke and Crhistopher Bartlett.กรุงเทพฯ.ธรรมมลการพิมพ์.
- दनัย เทียนพุด.2547.ธุรกิจของ HR (3) การประเมินระบบ 360 องศา Feedback.กรุงเทพฯ.บริษัท ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์ จำกัด.
- เดสเลอร์ เกรย์.2549.กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ.เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชน่า.
- ทิตยัวรรณ เกื้อกุล.2544.การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน : ศึกษากรณีกรมการขนส่งทางบก. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธงชัย สมบูรณ์.2549.การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร.กรุงเทพฯ . ปรากฏสยาม.
- นฤมล อางสาคร.2528.ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของพนักงาน : กรณีศึกษาการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บำรุง รามศรี.2548.“การประเมินผลการปฏิบัติงาน” ในประมวลสาระชุดวิชา สัมมนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์หน่วยที่ 10. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล.2550.การจัดการทรัพยากรมนุษย์:มุ่งสู่อนาคต.กรุงเทพฯ .พิมพ์ตะวัน.
- ปราชญา กล้าผจญ.2550.การบริหารทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ.ข้าวฟ่าง.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.2547.จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล.กรุงเทพฯ.ศูนย์สื่อเสริม.
- ปิยวุฒิ โหม่งพงษ์.2544.ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน.วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิภพ วังเงิน.2547.พฤติกรรมองค์การ.กรุงเทพฯ.อักษรพิทยา.
- ลูกซ์ ริชาร์ด.2548.คู่มือผู้จัดการ.กรุงเทพฯ.เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิชาญ ปลั่งไ้ม.2543.การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตรกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ลักขณาอดิศร.2550.กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้.กรุงเทพฯ.สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย- ญี่ปุ่น)
- วีรวัช มาฆะศิรินันท์/วุฒิพงษ์ ยศธาสโรดมแปล.2547.การประเมินโดยอิงกับความสามารถ (Competence-Based Assessment Techniques) กรุงเทพฯ.สำนักพิมพ์ Be Bright Books.
- ศุภชัย ยาวะประภาส.2546.การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย กรุงเทพฯ. จุฑาทอง.
- สุพัฒนิกา ทรงประสิทธิ์.2545.แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการจ่ายโบนัสด้วยดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator)กรณีศึกษา : ธนาคารเอเชีย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมชาติ กิจยรรยง.2548.พัฒนาคน พัฒนางาน การบริหารบุคคลสมัยใหม่.กรุงเทพฯ. ดอกหญ้ากรุ๊ป
- สมชาย หิรัญกิตติ.2542.การบริหารทรัพยากรมนุษย์.บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์.2548.HR for Non HR.กรุงเทพฯ. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อนุชา หอยสังข์.2542.ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษากรณีข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5.วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อลงกรณ์ มีสุทธา.2532.การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา.และสมิต สัจฉกร.2539.การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการ วิธีการและกระบวนการ.กรุงเทพมหานคร : ประชาชน.

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง.แปล.2549.การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์(Strategic Human Resource Management). โดย Michael Armstrong.

Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue.1994.Human Resource Management 4th Edition. Richard D. Irwin ,Inc.

Michael Armstrong.1992.Human Resource Management.London.Clays Ltd, St. Ivesplc.

Shawn Smith, JD.& Rebecca Mazin.2004.The HR Answer Book.Amacom.

Weiss David S.1999. High Impact HR.Ontario.Interrobang Graphic Design Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถาม

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

บันทึก

จาก วก.10	เรียน
เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม	รพท.
วันที่ 10 กันยายน 2550	

ด้วยดิฉัน นางวรรณารท กิจฉวี วก. 10 สังกัดส่วนกลางฝ่ายบริการ กำลังศึกษาหลักสูตร บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขณะนี้กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “เจตคติของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานรองผู้ว่าการบริหาร ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

ในการนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้ปฏิบัติงานในสายงานรองผู้ว่าการบริหาร จึงใคร่ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม โดยแจกให้แก่ผู้ปฏิบัติงานระดับ 7-10 จำนวน 291 คน โดยมีรายละเอียดการแจกจ่ายตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต

(นางวรรณารท กิจฉวี)

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

บันทึก

จาก วก.10	เรียน
เรื่อง ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม	อรป.
วันที่ 14 กันยายน 2550	

ด้วยดิฉัน นางวรรณารถ กิจฉวี วก. 10 สังกัดส่วนกลางฝ่ายบริการ กำลังศึกษาหลักสูตร บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขณะนี้กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “เจตคติของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สายงานรองผู้ว่าการบริหาร ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน”

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยจากผู้ปฏิบัติงานระดับ 7-10 ในหน่วยงานของท่าน จำนวน 10 คน ตามระดับผู้ปฏิบัติงานในเอกสารแนบ โดยจะขอรับคืนในวันที่ 19 กันยายน 2550 ทั้งนี้ได้รับการอนุญาตจากรวท. แล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(นางวรรณารถ กิจฉวี)

หมายเหตุ ส่งคืนที่ ห้อง 697 อาคาร ท. 100
โทร. 64770

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

การศึกษาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยสายงานรองผู้ว่าการบริหาร ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบสอบถามชุดนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการศึกษาค้นคว้า
อิสระของนักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยใคร่ขอความกรุณา
จากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง และระบุข้อมูลในช่องว่าง ที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ.....ปี

3. อายุงาน.....ปี

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

5. ระดับ

ระดับ 7

ระดับ 8

ระดับ 9

ระดับ 10

6. ตำแหน่งตามโครงสร้างการบังคับบัญชา

หัวหน้าแผนก

หัวหน้ากอง

ไม่มีตำแหน่งบังคับบัญชา

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องความเห็นท้ายข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

5	=	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	=	เห็นด้วย
3	=	ไม่แน่ใจ
2	=	ไม่เห็นด้วย
1	=	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ข้อความ	5	4	3	2	1
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น					
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรคำนึงถึงความรู้ ความสามารถในการทำงาน					
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยทำให้ท่านรู้ว่าท่านควรปรับปรุงข้อจำกัดของตนเองอย่างไร					
4. ท่านเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดความสามารถของท่าน					
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคในการทำงานของท่าน					
6. หัวหน้าหน่วยงานผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานของท่านมีความเข้าใจในวิธีการกำหนดปัจจัยการประเมินและตัวชี้วัดอย่างดี					
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรมที่ต้องทำประจำทุกปีเท่านั้นไม่มีความสำคัญพิเศษอย่างไร					
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
9. ท่านเชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปใช้เพื่อการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรมมากกว่าไม่มีการประเมินฯ					
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ความขัดแย้งในหน่วยงานท่าน					
11. ผู้บริหารระดับสูง(ผู้อำนวยการฝ่าย)อธิบายให้ท่านเข้าใจนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ชัดเจนหากท่านมีข้อสงสัย					
12. ท่านมีความเข้าใจในวิธีการกำหนดปัจจัยการประเมินและการกำหนดตัวชี้วัดอย่างดี					
13. การที่ กฟผ.มีนโยบายให้อิสระแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินในการกำหนดปัจจัยการประเมินเหมาะสมแล้ว					
14. ท่านคิดว่าปัจจัยการประเมินของท่านมีความเหมาะสม					
15. ผู้ประเมินมีข้อมูลประกอบการประเมินเพียงพอและครบถ้วน					
16. ท่านมั่นใจว่าปัจจัยการประเมินและตัวชี้วัดสามารถวัดผลงานได้จริง					

ข้อความ	5	4	3	2	1
17. ท่านเห็นด้วยกับการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดมาใช้กับพนักงานระดับ 1-11					
18. การประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง เหมาะสมแล้ว					
19. ท่านเห็นด้วยกับผลที่ได้จากการประเมินของผู้ประเมิน					
20. วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบปัจจุบันที่ กฟผ. ใช้อยู่เหมาะสมแล้ว					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ท่านคิดว่าถูกต้องและทำเครื่องหมาย X หน้าข้อความที่ท่านคิดว่าไม่ถูกต้อง

-1. การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานใน ด้านการปฏิบัติงาน
-2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่นำไปใช้ในการ พิจารณาขึ้นเงินเดือน แต่งตั้งเลื่อนระดับ โยกย้าย ฝึกอบรมและพัฒนา
-3. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน
-4. กฟผ. เริ่มนำเกณฑ์กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและเกณฑ์ระดับผลงานมาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ตั้งแต่ปี 2545
-5. กฟผ. กำหนดแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้ง กฟผ.
-6. กฟผ. นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดมาใช้สำหรับประเมินผู้ปฏิบัติงานระดับ 1-11
-7. วิธีการประเมินแบบ 90 องศา ผู้ประเมินคือ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน
-8. วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ผู้ประเมินคือ ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือผู้ร่วมงานต่างระดับ หรือผู้มาติดต่อและผู้ใต้บังคับบัญชา
-9. พฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดใหม่
-10. เกณฑ์ระดับผลงานที่กำหนดขึ้นในแต่ละตัวชี้วัดความสำเร็จ มี 5 ระดับ
-11. การประเมินผลการปฏิบัติงานของ กฟผ. ในปี 2550 ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด กฟผ. ที่ 109/2549
-12. ในปี 2550 การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับ ระดับ 1-6 ใช้หลักเกณฑ์ตาม คำสั่ง กฟผ. ที่ ค. 5/2545 ได้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางวรรณารถ กิจจวี
วัน เดือน ปีเกิด	5 กรกฎาคม 2503
สถานที่เกิด	เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	อักษรศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2525
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นนทบุรี
ตำแหน่ง	วิทยากร ระดับ 10