

ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

นางสาวอมรรัตน์ ปรีชา

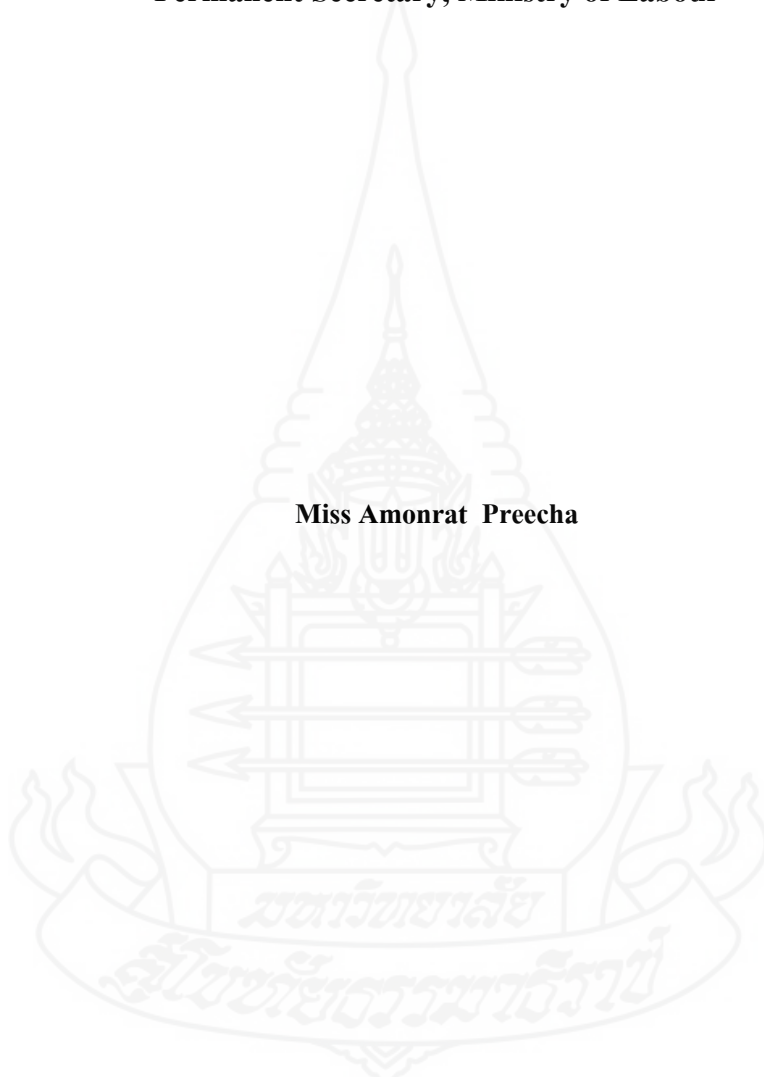


การศึกษาค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2556

**Official Opinion on Performance Appraisal System of the Office of the
Permanent Secretary, Ministry of Labour**

Miss Amonrat Preecha



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

2013

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผล
การปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ชื่อและนามสกุล นางสาวอมรรัตน์ ปรีชา
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2556

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผล
การปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผู้ศึกษา นางสาวอมรรัตน์ ปรีชา รหัสนักศึกษา 2533006819

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ภาวดี มนตรีวัต
ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2) ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (3) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนสามัญประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ จำนวน 242 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน เทียบจากตารางของเครซีและมอร์แกน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สุ่มตัวอย่างแบบสะดวก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานมีความเหมาะสม โดยเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการมากที่สุด รองลงมาคือ การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ (2) ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ การแจ้งผลการประเมินมีความล่าช้า และผู้ประเมินมักประเมินที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติราชการ (3) ข้อเสนอแนะสำคัญ ได้แก่ ควรจัดอบรม/สัมมนา ให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการแก่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง กำหนดให้มีแบบฟอร์มเฉพาะสำหรับงานแต่ละประเภท และไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป รวมถึงควรกำหนดระยะเวลาในการแจ้งผลการประเมินให้มีความเหมาะสม และกำหนดให้มีหน่วยงานภายในทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

คำสำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ข้าราชการพลเรือนสามัญ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

Independent Study title: Official Opinion on Performance Appraisal System of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour

Author: Miss Amonrat Preecha; **ID:** 2533006819;

Degree: Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Papavadee Montriwat, Associate Professor;

Academic year: 2013

Abstract

This independent study aimed to: (1) study personnel opinions on the performance appraisal system of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour; (2) investigate the problems associated with the performance appraisal system of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour; and (3) recommend ways to improve the performance appraisal system of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour.

Population consisted of 242 civil servants in common category of the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour, which included general and academic staff, from which 150 samples were obtained via Krejcie and Morgan's table. Instrument used was questionnaire. Convenient random sampling was applied. Descriptive statistical tools employed were frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results were as follows: (1) samples agreed that the performance appraisal system was suitable, with highest mean on criteria of performance appraisal, next on feedback of the appraisal result; (2) problems included the delay of appraisal results, and that the appraisers placed great emphasis on individual matters, rather than their performance; (3) recommendations were: training should be provided to both the appraisers and those appraised on the performance appraisal system employed, specific appraisal forms should be used for each sections, with limited types of forms, feedback of appraisal result should be given in scheduled and appropriate time, moreover, performance appraisal complaint centre within the organization should be appointed.

Keywords: Performance Appraisal System, Ordinary Civil Servants the Office of the Permanent Secretary, Ministry of Labour

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนต์ธีรวัต ที่ได้กรุณาสละเวลาเพื่อให้อำปรึกษาแนะนำในการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมทั้งคณาจารย์ในสาขาวิชาวิทยาการจัดการ ที่ประสานวิชาให้ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอขอบคุณ คุณหทัยชนก พูลศิริ คุณพูนศักดิ์ ประมงค์ นักวิชาการแรงงานชำนาญการ และคุณปาริชาติ ประไพพนพ นิติกรชำนาญการ ที่กรุณาตรวจสอบแบบสอบถาม รวมทั้งข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา คนในครอบครัว และเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจทำให้ผู้ศึกษามีกำลังใจและมุ่งมั่นจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้ ประโยชน์ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นสิ่งทดแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

อมรรัตน์ ปรีชา

พฤศจิกายน 2556

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	4
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	6
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ.....	35
ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.....	51
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	58
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	60
การทดสอบเครื่องมือ.....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็น ของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน	66
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็น เกี่ยวกับปัญหาในการ ประเมินผลการประเมินการปฏิบัติราชการ.....	72
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการ.....	73
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	79
สรุปผลการศึกษา.....	79
อภิปรายผล.....	82
ข้อเสนอแนะ.....	85
บรรณานุกรม.....	87
ภาคผนวก.....	90
ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	91
ข แบบสอบถาม.....	95
ค แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	104
ประวัติผู้ศึกษา.....	112

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ.....	62
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามอายุ.....	63
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามระดับการศึกษา.....	63
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน.....	64
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทของบุคลากร.....	64
ตารางที่ 4.6 สรุปข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	65
ตารางที่ 4.7 สรุปความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.....	66
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	67
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	68
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	70
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ.....	71
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาในการประเมินการปฏิบัติราชการ.....	72
ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ.....	73
ตารางที่ 4.14 ข้อเสนอแนะด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ.....	74
ตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ.....	75
ตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ.....	76

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ.....	77
ตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ.....	78



สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมาตราส่วนประมาณค่า.....	18
ภาพที่ 2.2 การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่เน้นพฤติกรรมหลัก.....	19
ภาพที่ 2.3 วิธีประเมินผลแบบให้คะแนนตามมาตราส่วน.....	20
ภาพที่ 2.4 การประเมินผลแบบตรวจสอบรายการ (Checklists).....	21
ภาพที่ 2.5 วิธีประเมินผลแบบการกระจายในลักษณะการแจกแจงปกติ.....	24
ภาพที่ 2.6 วิธีประเมินแบบตรวจสอบรายการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists).....	24
ภาพที่ 2.7 การจัดลำดับพนักงาน โดยการใช้วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่.....	25
ภาพที่ 2.8 องค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	37
ภาพที่ 2.9 รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	37
ภาพที่ 2.10 การคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ.....	39
ภาพที่ 2.11 ระดับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ.....	39
ภาพที่ 2.12 ผู้ทำหน้าที่ประเมินและผู้รับการประเมิน.....	41
ภาพที่ 2.13 คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับกรม.....	42
ภาพที่ 2.14 คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด.....	42
ภาพที่ 2.15 การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับค่าเป้าหมาย.....	43
ภาพที่ 2.16 ขั้นตอนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ.....	50
ภาพที่ 2.17 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.....	52
ภาพที่ 2.18 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	57

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

หากพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แล้ว จะพบว่าจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบริหาร (Management resources) เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงาน สำหรับทรัพยากรบริหารที่ถือว่าสำคัญและจำเป็นต้องใช้มากที่สุด ได้แก่ คน หรือมนุษย์ ทั้งนี้เพราะว่าคน มีสติปัญญา ความสามารถและสมรรถนะในการใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มนุษย์จึงเป็นทรัพยากรอันมีค่าสูงสุดขององค์กร เมื่อมนุษย์เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดแล้วการจะใช้ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรการบริหารเพื่อดำเนินงานจึงต้องมีหลักการและวิธีการบริหารที่ดี จึงจะสามารถใช้มนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย 2554: 1-5)

ปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ ได้นำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานกันอย่างแพร่หลาย โดยทั่วไปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินไปประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การมอบหมายงาน หรือการพ้นจากการปฏิบัติงาน (สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ 2554: 6-6)

ภายใต้ระบบการประเมินที่ได้มีการจัดทำขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะถูกกระตุ้นให้สังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและโน้มเอียงที่จะสนใจการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาตัดสินเรื่องการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรจะไม่ขึ้นอยู่กับความทรงจำที่ไม่แน่นอนของผู้บังคับบัญชา ฝ่ายบริหารจะต้องมีบันทึกการประเมินที่เป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อที่จะได้ทำการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง และเลื่อนเงินเดือน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และ

วิธีการที่ ก.พ. กำหนด และผลการประเมินตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นประโยชน์ต่อทั้งบุคลากร ผู้บริหาร และต่อองค์กร กล่าวคือ ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ปรับปรุงหรือส่งเสริมการปฏิบัติงานของของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในภาพรวมขององค์กร ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการนำไปใช้บริหารทรัพยากรบุคคล ในองค์กรตามระบบคุณธรรม อันจะส่งผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ทุกคนในองค์กร และเป็นผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์กรสูงขึ้นในที่สุด (สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ 2554 : 6-8)

ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ให้กระทรวงแรงงานมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและคุ้มครองแรงงาน พัฒนาฝีมือแรงงาน ส่งเสริมให้ประชาชนมีงานทำ และราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และในมาตรา 35 กำหนดให้มี 6 ส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน กรมการจัดหางาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สำนักงานประกันสังคม โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานหลักในการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติราชการ และกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง

โดยเหตุที่การปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมยุคโลกาภิวัตน์ เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารภาครัฐในรูปแบบใหม่ที่เน้นความมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และเน้นประชาชนเป็นหลัก การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เพื่อให้บุคลากรมุ่งมั่น ทดมเทในการทำงานเพื่อสร้างความเจริญเติบโตและความสำเร็จให้องค์กรได้ การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานราชการที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการด้านแรงงานของประเทศ และได้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรโดยยึดตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. แต่ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลที่นำมาใช้และปัญหาที่เกิดจากการประเมินผลดังกล่าว ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาองค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

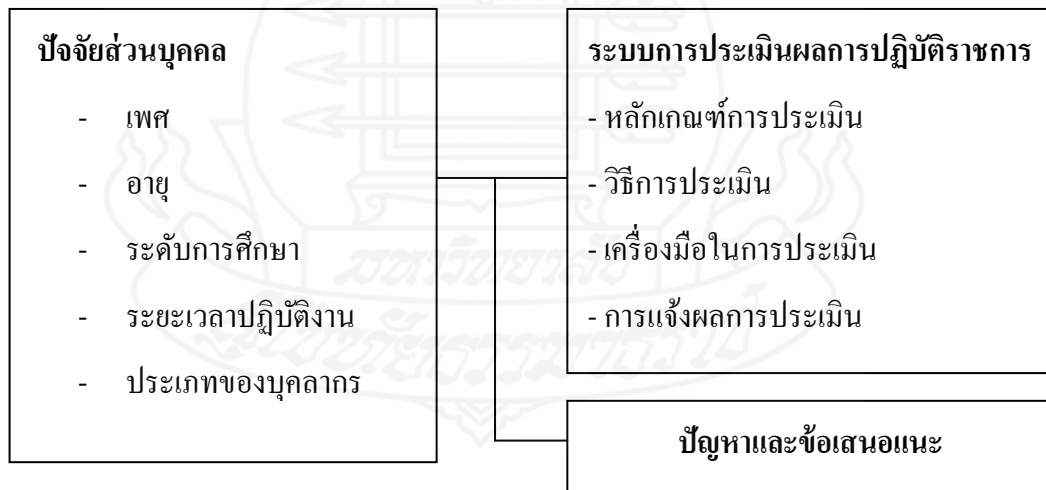
2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) โดยสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกี่ยวกับ หลักเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน เครื่องมือในการประเมิน และการแจ้งผลการประเมิน

4.2 **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากร ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประเภททั่วไป ประเภทวิชาการ จำนวน 242 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยตารางคำนวณของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 150 คน

4.3 **ขอบเขตด้านพื้นที่** ทำการศึกษาในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ในกรุงเทพมหานครเท่านั้น

4.4 **ขอบเขตด้านเวลา** เก็บข้อมูลภาคสนาม ระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556 - 1 มีนาคม 2556

5. นิยามเชิงปฏิบัติการ

5.1 **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ประเภทของบุคลากร

5.2 **ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้รับการประเมินมีต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งได้แก่ หลักเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน เครื่องมือในการประเมิน และการแจ้งผลการประเมิน

5.3 **ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในที่นี้ได้แก่ หลักเกณฑ์การประเมิน วิธีการประเมิน เครื่องมือในการประเมิน และการแจ้งผลการประเมิน

5.3.1 **หลักเกณฑ์การประเมิน** หมายถึง ข้อกำหนดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆ ในการประเมิน ในที่นี้หมายถึง จำนวนครั้งในการประเมินผลปฏิบัติราชการ การประเมินผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ การกำหนดระดับผลการประเมิน และการกำหนดตัวชี้วัด

5.3.2 **วิธีการประเมิน** หมายถึง ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการในแต่ละรอบของการประเมิน ในที่นี้หมายถึง การประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผล การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการมอบหมายงานและ

การประเมินผล การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการ การสรุปผลการประเมิน ตลอดจนการพิจารณาผล การประเมินของคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน และความยุติธรรมของวิธีการประเมิน

5.3.3 เครื่องมือในการประเมิน หมายถึง แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้ในการประเมินผลงานของข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งได้แก่ แบบสรุปผลการประเมิน แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และแบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ในที่นี้หมายถึง รูปแบบ ข้อความ และจำนวน ของแบบประเมิน ตลอดจนความสามารถในการใช้แบบประเมินได้ครอบคลุมงานทุกประเภท และความน่าเชื่อถือของแบบประเมิน

5.3.4 การแจ้งผลการประเมิน หมายถึง การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ให้ผู้รับการประเมินทราบ รวมถึงการให้คำแนะนำ การยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลงานโดดเด่น ในที่นี้หมายถึง การแจ้งผลการประเมินเป็นรายบุคคล การประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับผลการประเมิน ระดับดีเด่นและดีมาก ตลอดจนการให้คำแนะนำ ตักเตือนกรณีผลการประเมินออกมาไม่ดี และมีช่องทางให้สามารถร้องทุกข์ผลการประเมินได้

5.3.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะ หมายถึง ปัญหาและข้อเสนอแนะที่เกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในที่นี้หมายถึง ปัญหาในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เช่น ไม่สามารถวัดผลงานได้จริงและไม่สามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่นได้ เป็นการประเมินที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติราชการ ปัญหาในการแจ้งผลการประเมิน และความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน ตลอดจนความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ทราบความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

6.2 ทราบถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

6.3 ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากตำราและเอกสาร ต่างๆ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
3. ระบบการประเมินผลของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 แนวความคิดและหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1.1 ประวัติความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประจักษ์ เปี่ยมสมบูรณ์ (2533 : 3-4) ได้ประมวลความเป็นมาของ การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบได้รับการริเริ่มขึ้น เป็นครั้งแรกโดยโรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) ในโรงงานปั่นฝ้ายนิวแลนาร์ค ในสกอตแลนด์ ราวปี ค.ศ. 1800 ในขณะนั้น โอเวนได้ใช้สมุดบันทึกผลการปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานเป็น รายบุคคล โดยการระบายสีที่แตกต่างกันลงในช่องที่กำหนดเพื่อให้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน ตั้งแต่ที่ไม่น่าพอใจจนถึงที่น่าพอใจ จากนั้น โอเวนก็ได้แสดงผลการประเมินให้พนักงาน ได้รับทราบ กล่าวได้ว่า โอเวนมีความพึงพอใจต่อการใช้เทคนิคดังกล่าวในการปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงาน อย่างไรก็ดี บุคคลที่ได้รับการยกย่องในฐานะผู้ริเริ่มนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมา ประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเป็นทางการได้แก่ วอลเตอร์ ดิล สกอตต์ (Walter Dill Scott) ในช่วง ระหว่างและช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง ในระยะนั้น สกอตต์ได้ประสบความสำเร็จในการนำ เสนอแนะและ ชักนำให้กองทัพอเมริกันนำระบบการประเมินผลแบบคนต่อคน (man to man rating system) มาใช้เพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารสังกัดภายใต้กองทัพ

ต่อมาระหว่างปี ค.ศ. 1920 ถึง ค.ศ. 1930 ภาคอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาได้เริ่มนำโครงสร้างค่าจ้างสำหรับลูกจ้างรายชั่วโมงมาประยุกต์ใช้ ซึ่งได้เกิดนโยบายเพิ่มค่าจ้างโดยอาศัยพื้นฐานของผลงาน กรณีดังกล่าวได้ก่อกำเนิดการประเมินแบบคุณธรรม (merit rating) ขึ้น การประเมินแบบคุณธรรมที่นิยมใช้ในช่วงปี ค.ศ. 1920 ถึง ค.ศ. 1940 มักกำหนดให้ผู้ประเมินใช้การตัดสินใจเลือกตัวเลือกใดตัวเลือกหนึ่งภายใต้ข้อความต่างๆ ที่สะท้อนมิติต่างๆ ของงาน เช่น ปริมาณของงาน คุณภาพของงาน ความคิดริเริ่ม และความร่วมมือ เป็นต้น โดยที่ตัวเลือกก็มีความแปรปรวนตั้งแต่สูงสุด ปานกลาง จนกระทั่งต่ำสุด กล่าวได้ว่า การประเมินแบบคุณธรรมสำหรับพนักงานได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจนถึงช่วงกลางทศวรรษที่ 1950

ในช่วงทศวรรษที่ 1960 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้จำกัดเพียงระดับพนักงาน แต่ได้เริ่มแผ่ขยายออกไปถึงระดับบริหารด้วย ทั้งนี้เพราะในช่วงเวลาก่อนหน้านี้ ความก้าวหน้าในระดับบริหารมักตกอยู่กับนักบริหารระดับอาวุโสเป็นส่วนมาก เข้าทำนองที่ว่า “แก่เฒ่าเพราะกินข้าววาน” นักบริหารรุ่นหนุ่มสาวจึงได้ผลักดันให้การประเมินการปฏิบัติงานได้เข้ามามีบทบาทต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของระดับบริหารให้มากขึ้น พร้อมทั้งมีการเปลี่ยนชื่อจาก “ประเมินแบบคุณธรรม” มาใช้ชื่อว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน”

(performance evaluation หรือ performance appraisal)

1.1.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่นิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังมีลักษณะหลากหลายตามนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งมีผู้ให้นิยามความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

เริงศักดิ์ ปานเจริญ (2530: 18) ได้อธิบายความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นการประเมินคุณค่าของบุคคลแต่ละคนที่มีต่อองค์กร โดยทั่วไปแล้วจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่ติดตามสังเกตการทำงานของคนเหล่านั้นได้ การประเมินนี้จะกระทำอย่างเป็นระบบและเป็นระยะๆ

สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554 : 2-3) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงระบบที่เป็นทางการที่ใช้ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2544: 12) ได้สรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายใน

ในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

เสนาะ ดิยาวี (2534 : 160) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์หรือติราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541: 214) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนด และรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

โจเซฟ บี คิงส์เบอรี (Joseph B. Kingsberry อ้างถึงใน มานิตย์ สุทธสกุล 2554 : 9-36) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากร

ธงชัย สันติวงษ์ (2546: 315) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สุริพร พึ่งพุทธคุณ (2550: 114) อธิบายว่า การประเมินผลงาน (performance appraisal) เป็นวิธีการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละคนอย่างเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่เขาได้รับมอบหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายหลักของการประเมินผลงานก็คือ เพื่อให้พนักงานทราบถึงเป้าหมายในการทำงานของตัวเอง เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีผลการดำเนินงานที่ดี เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงาน และเพื่อวางแผนสำหรับการพัฒนาทักษะความสามารถของพนักงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อพิจารณาผลงานของบุคคลในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อหาคุณค่าของบุคคลว่าการปฏิบัติงานของเขานั้นมีความเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ได้รับหรือไม่ โยการจดบันทึก และสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน และผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะกำหนดตำแหน่งและวางเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรอย่างไร

1.1.3 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) โดยมีความสำคัญต่อองค์กร หน่วยงานและบุคลากรในสังกัด มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 195) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อกลุ่มต่างๆ 3 กลุ่ม ดังนี้

(1) ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องแจ้งให้บุคลากรทราบทันทีว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจของผู้บริหารหรือไม่เพียงใด มีข้อบกพร่องตรงจุดใดบ้างที่ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น และมีส่วนใดบ้างที่ปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานแล้ว

(2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนย่อมส่งผลกระทบต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงผู้บริหาร เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนมีความสำคัญต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ควรจะสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนควรจะปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เดิมหรือมีความจำเป็นต้องโยกย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งหากไม่มีการประเมินผลก็อาจจะทำให้การบริการบริหารงานเกิดความล้มเหลวได้

(3) ความสำคัญต่อองค์กร ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนย่อมส่งผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้ทราบว่า บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาแนวทางปรับปรุงกระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่งานต่อไป

สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554: 6-7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสรุปดังนี้

(1) ความสำคัญต่อองค์กร

- ก. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร
- ข. เป็นพื้นฐานในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

(2) ความสำคัญต่อหน่วยงานภายในองค์กร

ก. ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับสอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายของกิจการ

ข. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator หรือ KPI) ทำให้ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ในอนาคต

(3) ความสำคัญต่อบุคลากร

ก. สร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร

ข. ช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงผลการทำงานของบุคลากร

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2544: 2) ได้สรุปความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

(1) ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานต้องทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีแล้วก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

(2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

(3) ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความสำคัญมีความสำคัญต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และมีความสำคัญต่อองค์กร โดยที่บุคคลจะได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับใด ควรมีการปรับปรุงการทำงานหรือไม่ ในส่วนของผู้บังคับบัญชาทำให้ทราบถึงความสำคัญของพนักงานที่มีต่อองค์กร และองค์กรสามารถนำข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถต่อไป

1.1.4 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางในการควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน มีนักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร (2544: 13) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

(1) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบสำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงานให้เป็นที่พอใจโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

(2) เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

(3) เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ของบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

(4) เพื่อเสริมทักษะและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

(5) เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานทำได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

เกรน (Crane 1989 อ้างถึงใน สุกัญญา เนตรน้อย 2550: 11) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(1) เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน

(2) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้คำตอบแทน

(3) เพื่อจัดผู้ที่มีผลงานต่ำหรือน้อยเกินไป

(4) เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554: 6 -8) กล่าวว่า องค์การต่างๆ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือการบริหารงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ

(1) นำผลการประเมินไปใช้ในการบริหาร และพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การเพิ่มทักษะในการทำงาน การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผลและการให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ

(2) นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่ง การให้ค่าตอบแทน และการเลิกจ้าง

(3) นำผลการประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพของบุคลากร ผลของการประเมินจะทำให้เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของพนักงาน ซึ่งเปิดโอกาสให้มีการทบทวนการวางแผนพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรในระดับต่างๆ ได้

สมาน รังสิโยภุชณ์ (อ้างถึงใน เตมใจ โคตรคค 2552: 11-12) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีดังต่อไปนี้

(1) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ที่มีความสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

(2) ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งงานของบุคคลว่า มีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ใช้ประกอบการพิจารณาเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

(4) ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด

(5) ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตามความต้องการ

(6) ใช้ประกอบในการบริหารงานต่างๆ เช่น การสร้างคุณธรรมและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ เป็นต้น

สรุป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การพิจารณาผลงานเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และใช้เป็นข้อมูลประกอบการจ่ายค่าตอบแทนการเปลี่ยนตำแหน่ง การสรรหาบุคลากร และวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

1.1.5 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่ดำเนินไปอย่างถูกต้องเหมาะสม และบรรลุผลตามเป้าหมายจำเป็นต้องพิจารณาถึงหลักการประเมิน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2544: 14) กล่าวว่า หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง มีดังนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าตัวบุคคลหรือพนักงาน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธี ซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีการวัดโดยอ้อม คือ วัดพฤติกรรมของพนักงานแล้วประเมินค่าออกมา

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา จึงต้องหามาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

ก. ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมิน เห็นได้จาก เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง ผลที่ออกมาจะเหมือนกัน

ข. ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีแสดงว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงาน บุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personal Procedure on Performance Appraisal)

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ก. การกำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

ข. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ค. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดความงานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่ง ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

ง. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 197-198) ได้ประมวลหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคน ในหลักการจัดการจะเห็นได้ว่าผู้บริหารมิได้ทำหน้าที่วางแผนจัดการองค์การ จัดคนเข้าทำงาน และชี้แนะเท่านั้น แต่ยังมีอีกหน้าที่หนึ่งที่ต้องทำ คือ การควบคุมดูแลติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะการควบคุมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องอาศัยมาตรการที่สำคัญวิธีหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง ดังนั้น ในการประเมินบุคลากรผู้บริหารทุกคนต้องดูแลรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานต่างๆดำเนินไปตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ในที่นี้หมายถึง การประเมินผลจะต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) และมีความเที่ยงตรง (Validity) ในผลของการประเมิน คือ

ก. ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมิน แม้จะทำการประเมินกี่ครั้งผลที่ปรากฏออกมาจะต้องเหมือนเดิม

ข. ความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง การประเมินต้องหารให้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือแสดงถึงคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงาน ได้จริง ผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดีแสดงว่าบุคคลนั้นปฏิบัติงานดีจริง

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตน เพื่อจะได้หาวิธีการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และที่สำคัญเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บริหาร โดยผู้ที่ทำหน้าที่แจ้งเรื่องนี้จะต้องอาศัยเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม สามารถจะทำให้ผู้ถูกประเมินยอมรับความบกพร่องของตนเองและยังมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยเครื่องมือช่วยในการประเมิน เครื่องมือที่ว่านี้ คือ ใบแสดงรายละเอียดในหน้าที่งาน (Job Description) เกณฑ์มาตรฐานที่ได้ในการปฏิบัติงาน (Performances Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) ซึ่งเครื่องมือเหล่านี้จะช่วยทำให้การประเมินผลมีความน่าเชื่อถือและเที่ยงตรงตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการปฏิบัติเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ในที่นี้หมายถึง จะต้องมีการดำเนินการดำเนินงานที่ประกอบด้วย

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะนำผลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ด้านใดบ้าง

ข. การเลือกวิธีการประเมินผลให้สอดคล้องกับลักษณะงาน

ค. การแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจเพื่อให้เกิดการยอมรับและร่วมมือปฏิบัติ

ง. การกำหนดช่วงเวลาประเมินต้องให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

จ. การกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการประเมินต้องให้มีความชัดเจน

ฉ. การนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และนำไปใช้ ต้องมีการติดตามผลเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

1.1.6 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554: 6-18) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้น วิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) วิธีการประเมินเชิงปริมาณ (วิธีการประเมินเชิงปริมาณ (Quantity Method) เป็นการประเมินโดยใช้การคำนวณนับตัวเลข เช่น การประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งใช้ระดับคะแนนในการประเมินโดยกำหนดคะแนนจากระดับต่ำไปยังระดับสูง

(2) วิธีการประเมินเชิงคุณภาพ (Quality Method) เป็นการประเมินโดยใช้การพรรณนาหรือการบรรยายด้วยข้อความที่มีรายละเอียดตามประเด็นที่กำหนด เช่น การประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่เน้นพฤติกรรมหลัก การประเมินโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก ศูนย์การประเมิน ตามรายละเอียดของวิธีการประเมิน ดังนี้

ก. การประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Graphic Rating scale Method) วิธีการประเมินแบบนี้เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดและเป็นที่ยอมรับหลาย เป็นการให้คะแนนตามระดับผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบของการประเมิน โดยทั่วไปประกอบด้วยคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ การปรับปรุงงาน การทำงานร่วมกับผู้อื่น การประหยัดทรัพยากรขององค์กร และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น ดังตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ในภาพที่ 2.1

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
หัวหน้างาน/ผู้จัดการ	แผนก/ฝ่าย
ช่วงเวลาการประเมิน	(การประเมินครั้งที่.....)

ประเมินผลการปฏิบัติงานตามปัจจัยต่อไปนี้ โดยให้คะแนนตามมาตราส่วนประมาณค่า ระดับ 1 ถึง 5 ดังต่อไปนี้

- 5 = ดีเด่น (Outstanding) ทำงานได้ดีเกินความคาดหวังอย่างคงเส้นคงวา
- 4 = เกินความคาดหวัง (Above Expectations) ทำงานได้ตามความคาดหวังอย่างคงเส้นคงวาและบางครั้งทำงานได้เกินความคาดหวัง
- 3 = บรรลุความคาดหวัง (Meet Expectations) ทำงานได้ตามความคาดหวังอย่างคงเส้นคงวา
- 2 = ต่ำกว่าความคาดหวัง (Meet Expectations) ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานเป็นบางครั้ง
- 1 = ควรปรับปรุง (Needs Improvement) ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานอย่างคงเส้นคงวาและควรปรับปรุงการทำงาน

ส่วนที่ 1 ผลลัพธ์จากการทำงาน (ร้อยละ 80 จากคะแนนทั้งหมด)

ระบุปัจจัยที่ใช้ในการประเมินจากคำพรรณนาลักษณะงาน และเป้าหมายที่กำหนดไว้จากการประเมินที่ผ่านมา

คะแนน

- คุณภาพงาน

- ปริมาณงาน

- ประเด็นอื่น

คะแนนรวม

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมส่วนบุคคล (ร้อยละ 10 ของคะแนนทั้งหมด)

- ภาวะผู้นำ

- มนุษยสัมพันธ์

- การพัฒนาผู้อื่น

- การทำงานเป็นทีม

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะส่วนบุคคล (ร้อยละ 10 ของคะแนนทั้งหมด)

- การปรับตัว

- การตัดสินใจ

- ลักษณะท่าทาง

- ทัศนคติ

- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

คะแนนจากส่วนที่ 1 + ส่วนที่ 2 + ส่วนที่ 3 = คะแนนรวม

เป้าหมายผลงานสำหรับการประเมินครั้งต่อไป

-
-
-

กิจกรรมการพัฒนาตนเองสำหรับพนักงานคนนี้

.....

.....

.....

ข้อคิดเห็นของพนักงาน

.....

.....

.....

ผู้ประเมิน	ตำแหน่ง	วันที่
ผู้อนุมัติ	ตำแหน่ง	วันที่
ลายมือชื่อของผู้ปฏิบัติงาน	ตำแหน่ง	วันที่

ภาพที่ 2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมาตราส่วนประมาณค่า

ที่มา : Mondy, R.W. and Noe, R.M. 2005 อ้างถึงใน สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554: 6-30)

ข. การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่เน้นพฤติกรรมหลัก (Behaviorally-anchored Rating Scale-BARS) คือ การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่าแบบแรก กล่าวคือ ผู้ประเมินจะกำหนดคำพรรณนาพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงในลักษณะตัวเลขแบบมาตราส่วนประมาณค่า และผู้ประเมินจะเลือกประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับผลงานของผู้ถูกประเมิน แม้ว่าการประเมินโดยใช้ BARS เป็นเครื่องมือที่ดีจะมีความยุ่งยากและใช้เวลามากในการพัฒนา แต่ข้อดีก็คือ จะช่วยลดความเป็นอัตนัยและความมีอคติของผู้ประเมินในกรณีที่ผู้ประเมินไม่มีคำพรรณนาพฤติกรรมที่แน่นอน

ค. ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers) เป็นการประเมินแบบผสมผสาน โดยการประเมินศักยภาพรวมของบุคลากรหลายๆ ด้าน จากสถานการณ์ที่สร้างขึ้นโดยใช้ผู้ประเมินอิสระมากกว่า 1 คน ศูนย์การประเมินมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อคัดเลือกพนักงานให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ศูนย์การประเมินเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความรู้ความสามารถในมิติที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยการทำแบบฝึกหัดซึ่งจำลองสถานการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริงในงาน เพื่อประเมินผลงานในอดีตและเพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการทำงานในอนาคต

ง. การประเมินโดยใช้ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) การประเมินวิธีนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งครอบคลุมภารกิจหลักๆ ขององค์กร โดยการระบุผลงานหลักและประเมินผลงานตามผลงานหลักนั้นๆ เช่น ในภาครัฐกิจ มุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด และการบริการลูกค้า ส่วนภาคราชการมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามผลงานหลัก 4 ด้าน ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ตำแหน่ง (Position) :

มิติเกี่ยวกับงาน (Job dimension) :

- 9 วางแผนงานและจัดสรรเวลาอย่างระมัดระวัง เพื่อประหยัดทรัพยากรและให้บรรลุข้อผูกพัน
- 8 โครงการหนึ่ง เขาพร้อมที่จะเข้าร่วมอภิปรายเกี่ยวกับโครงการของคุณ
- 7 ผู้ปฏิบัติงานคนนี้จะรักษาปฏิทินและตามตารางเวลาการทำงานที่มีกิจกรรมและกำหนดเวลาแล้วเสร็จ และปรึกษาหารือก่อนที่จะรับงานใหม่
- 6 ในฐานะหัวหน้าโครงการ ผู้ปฏิบัติงานคนนี้ สามารถจัดการเรื่องทรัพยากรที่จะใช้ในโครงการ ได้ดี แต่อาจจะมีรายละเอียดบางอย่างดกหล่นบ้าง ซึ่งจะต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นครั้งคราว
- 5 วางแผนและจัดสรรเวลาและความพยายาม สำหรับองค์ประกอบของงานส่วนใหญ่ โดยทั่วไปจะทำตามพันธสัญญาได้ แต่อาจจะมีรายละเอียดรอกๆ ไปบ้าง
- 4 ผู้ปฏิบัติงานคนนี้ส่วนรายงานตรงเวลา แต่คุณภาพของรายงานอาจจะต่ำกว่ามาตรฐาน โดยทั่วไป หากมีรายงานอีกฉบับหนึ่งถึงกำหนดส่งด้วย ผลการประเมินของผู้ปฏิบัติงานคนนี้มีแนวโน้มว่าจะไม่ได้สะท้อนความสามารถของเขาเนื่องจากเขามีพันธะกับกิจกรรมอื่นด้วย
- 3 ผู้ปฏิบัติงานคนนี้จะวางแผนด้วยความกระตือรือร้น มากกว่าทำตามตารางเวลาและบ่อยครั้งที่ต้องทำงานดึกก่อนวันงาน ถึงแม้ว่าจะสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- 2 ผู้ปฏิบัติงานคนนี้มีทักษะมาประชุมสาย แม้ว่าในงานอื่นๆ จะไม่ใช่ปัญหาก็ตาม ดูเหมือนว่าจะไม่ค่อยมีการวางแผน อาจจะทำงานมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าจะจัดการกับตัวเองไม่ได้ สามารถทำงานทันตามกำหนดเวลา
- 1 ผู้ปฏิบัติงานคนนี้ทำงานไม่เคยตรงตามเวลา ถึงแม้จะมีการดักเตือนแล้ว

ภาพที่ 2.2 การประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่เน้นพฤติกรรมหลัก

ที่มา : Mello, J.A. 2002 อ้างถึงใน สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554: 6-21)

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 199) อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีเทคนิคการปฏิบัติหลายวิธีแต่การจะนำมาใช้ให้เกิดผลสูงสุดกับองค์กรนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมาตรฐานต่างๆ ที่กำหนดไว้ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานและนิยมนำมาปฏิบัติโดยทั่วไป มีดังนี้

(1) วิธีประเมินผลแบบให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) เป็นวิธีการประเมินผลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่ง และนิยมใช้กันมาก หลักสำคัญของวิธีนี้ คือ การกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits, Characteristic) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมิน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความรู้เกี่ยวกับงาน เป็นต้น โดยจำแนกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกเป็นข้อๆ โดยเรียงลำดับคะแนนจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด ในการประเมินให้ผู้ประเมินพิจารณาคคุณลักษณะของผู้รับการประเมินแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในช่วงใดก็ให้ทำเครื่องหมายไว้ จากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณลักษณะต่างๆ ก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ซึ่งจะครอบคลุมการวัดผลงานใน 2 ลักษณะ คือ คุณภาพของงานที่ปฏิบัติได้ และความสามารถในงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ดังภาพที่ 2.3

ชื่อ.....แผนก.....วันที่.....	ดีเยี่ยม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง
1. ปริมาณงาน ปริมาณงานที่ทำได้ในภาวะปกติ	[]	[]	[]	[]	[]
2. คุณภาพงาน ความครบถ้วน ประณีต และความถูกต้องของงาน	[]	[]	[]	[]	[]
3. ความรู้เกี่ยวกับงาน มีความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งเกี่ยวกับงาน หรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	[]	[]	[]	[]	[]
4. ความคิดริเริ่ม มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นทำในสิ่งใหม่ที่จะพัฒนาผลงาน	[]	[]	[]	[]	[]

ภาพที่ 2.3 วิธีประเมินผลแบบให้คะแนนตามมาตราส่วน

ที่มา : วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 200)

ข้อดี

การประเมินผลโดยวิธีนี้ไม่ยุ่งยากซับซ้อนต่อการทำความเข้าใจและนำมาใช้ ซึ่งผู้ประเมินสามารถทำการประเมินให้เสร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติต่างๆ ของบุคลากร รวมทั้งบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลในเชิงปริมาณได้

ข้อเสีย

การมีข้อคำถามด้านต่างๆ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ถูกประเมินมากเกินไป อาจทำให้ไม่ได้คำตอบที่เกี่ยวข้องกับผลงานของผู้ถูกประเมินโดยตรง ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่มีคุณลักษณะไม่ดีนั้น อาจจะมีผลงานดีกว่าก็ได้ และอีกประการหนึ่ง คือ ผู้ประเมินมักจะใช้ออคติส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้อง ทำให้ไม่สามารถนำผลงานที่ได้จากการประเมินมาแก้ไขปัญหปัจจุบัน ได้จริง

(2) แบบตรวจสอบรายการ (Checklists) วิธีนี้เรียกง่ายๆ ว่า “แบบตรวจสอบรายการ” หรือ “แบบทำเครื่องหมาย” เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ตอบคำถามรายการของลักษณะงานและลักษณะพฤติกรรม ที่สามารถทำให้ทราบถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล การปฏิบัติของวิธีนี้ คือ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายในรายการที่ช่องคำตอบว่า “ใช่” ถ้าผู้ถูกประเมินมีคุณลักษณะตรงตามคำบรรยายหรือข้อความนั้นๆ ในทางตรงกันข้ามให้ทำเครื่องหมายช่องคำตอบว่า “ไม่ใช่” เมื่อเห็นว่าผู้ถูกประเมินมีคุณสมบัติไม่ตรงกับคำบรรยายหรือข้อความนั้นๆ

รายการ	ใช่	ไม่ใช่
1. ผู้ปฏิบัติงานมีความใส่ใจต่องานมาก		
2. ผู้ปฏิบัติงานเคารพต่อกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด		
3. ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์ และมีความเป็นผู้นำ		
4. ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ดีมาก		
5. ผู้ปฏิบัติงานให้ความร่วมมือกับองค์กรดีมาก		

ภาพที่ 2.4 การประเมินผลแบบตรวจสอบรายการ (Checklists)

ที่มา : วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2554: 201)

ข้อดี

เป็นวิธีที่ง่ายต่อการปฏิบัติ ถ้าออกแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลให้สามารถครอบคลุมมุมมองต่างๆ ได้ จะยิ่งช่วยให้การประเมินของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาทำได้รวดเร็ว และถ้าประเมินอย่างต่อเนื่องจะทำให้ได้รับข้อมูลที่เที่ยงตรงและน่าเชื่อถือมาก

ข้อเสีย

การกำหนดน้ำหนักแต่ละข้อแต่ละมุมมองเท่ากันจะทำให้ได้ข้อมูลไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง และถ้าผู้ประเมินไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงของแต่ละข้อ โดยมุ่งตอบให้ครบทุกข้อตามแบบฟอร์มจะก่อให้เกิดความผิดพลาดและเสียหายได้

(3) แบบตรวจสอบรายการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) การประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความที่บ่งชี้ถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมผู้ถูกประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่างๆ มารวมกัน ในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงน้ำหนักเป็นตัวคูณ ทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่นๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับบริหารอาจให้คะแนนถ่วงหรือตัวคูณพิเศษสำหรับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับบริหาร อาจให้คะแนนถ่วงหรือตัวคูณพิเศษสำหรับพฤติกรรมด้านความรู้ในงาน ความขยัน ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวจะมีผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

ข้อดี

การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ช่วยประหยัดเวลาและทราบผลรวดเร็ว จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมในลักษณะเดียวกัน เมื่อสร้างแบบประเมินไว้ครั้งหนึ่งแล้วสามารถนำไปใช้ได้เป็นเวลานาน

ข้อเสีย

วิธีนี้เสียเวลาค่อนข้างมากในการจัดทำแบบประเมินเพราะการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานจะต้องครอบคลุมลักษณะหรือปัจจัยในการปฏิบัติงานครบถ้วน จึงต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์จริงๆ จึงจะสามารถทำให้การบรรยายลักษณะพฤติกรรม และการกำหนดคะแนนได้ถูกต้อง

(4) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution)

เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะต้องกระจายผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่มย่อยๆ แล้วให้คะแนนผลการประเมินการประเมินกระจายออกมาในรูปเปอร์เซ็นต์ในลักษณะการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) ตามหลักของวิชาสถิติ การแจกแจงดังกล่าวโดยปกตินิยมกำหนดว่า ในแต่ละ

แผนจะมีคนดีที่สุดในไม่เกิน 10% ตีรองลงมา 20% พอใช้หรือปานกลาง 40% ก่อนข้างต่ำหรือต้องปรับปรุง 20% และต่ำหรือใช้ไม่ได้ 10%

ข้อดี

เป็นวิธีที่ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ ขจัดปัญหาที่ผู้บริหารหรือผู้ประเมินให้คะแนนผู้ถูกประเมินค่อนข้างสูง และประหยัดเวลาในกรณีที่จะนำมาใช้กับบุคลากรจำนวนมาก

ข้อเสีย

เป็นวิธีที่ไม่เหมาะกับองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนน้อย เพราะจะมีผลทำให้รูปโค้งที่กำหนดคิดปกติได้โดยง่าย นอกจากนี้ยังไม่เหมาะที่จะใช้กับบุคลากรที่มีการศึกษาสูง มีความสามารถดีเด่น หรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีด้วยกันทั้งคู่ เมื่อผู้บริหารจำเป็นต้องแบ่งเป็นกลุ่มๆ การเรียงลำดับจะไม่สามารถแยกให้เห็นความแตกต่างได้ชัดเจน

(5) การประเมินแบบ 360 องศา

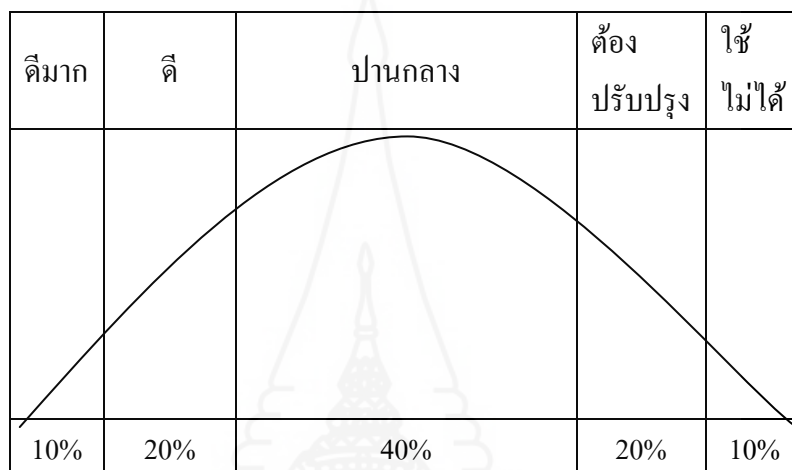
เป็นการประเมินอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งต่างจากวิธีการประเมินที่กล่าวมาข้างต้น ที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ในส่วนของการประเมินแบบ 360 องศา นั้น จะมุ่งเน้นที่กระบวนการให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งเป็นลักษณะการประเมินแบบผสมผสานที่มุ่งเน้นให้ทราบถึงความรู้ ทักษะความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งการประเมินจะเน้นคุณลักษณะบุคคลและพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยวิธีการประเมินจะใช้ผู้ประเมินหลายคนเพื่อให้ได้ข้อมูลหลายมุมมอง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ตนเอง ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้องคนอื่นๆ รวมถึงลูกค้าด้วย เป้าหมายสำคัญของวิธีนี้ คือ ต้องการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินมาพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับงาน และให้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานอย่างไรปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร เป้าหมายสุดท้ายคือการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนากระบวนการบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น

ข้อดี

เป็นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลค่อนข้างกว้างจากหลายฝ่าย ทำให้มีความมั่นใจต่อการนำไปประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้แม่นยำมากยิ่งขึ้น และทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ในงานที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสีย

เป็นวิธีที่มีความยุ่งยากซับซ้อนด้านข้อมูลที่มีจำนวนมาก และมาจากหลายมุมมองจึงทำให้เสียเวลาในการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ อย่างรอบคอบ เพื่อนำไปสู่การสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแม่นยำ นอกจากนี้ยังเสียค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานค่อนข้างสูงในการอบรมพัฒนา และทำความเข้าใจให้แก่หัวหน้างาน และเกิดความขัดแย้งทางความคิดได้ง่ายที่สุด



ภาพที่ 2.5 วิธีประเมินผลแบบการกระจายในลักษณะการแจกแจงปกติ

ที่มา : วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554: 206)

ข้อความที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัวคูณ	คะแนนที่ได้
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	ไม่ค่อยดี		
1. ความรอบรู้ในงาน					3	
2. ความขยันขันแข็งและความใส่ใจต่องาน					2	
3. ความคิดริเริ่ม					3	
4. ความสนใจในงาน					3	
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง					1	
6. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน					1	
7. ความเข้มแข็งอดทน					1	
8. ความเคารพเชื่อฟังกฎระเบียบ					3	
9. บุคลิกลักษณะและอัธยาศัย					1	
10. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานในองค์กร					1	
	คะแนนเต็ม = 100					
	คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ					

ภาพที่ 2.6 วิธีประเมินแบบตรวจสอบรายการถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists)

ที่มา : วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554 : 202)

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และ สุวรรณนา เทพจิต (2550: 174) กล่าวว่า การจะทำการประเมินโดยใช้วิธีการที่เป็นทางการซึ่งได้กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วยวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีสาเหตุที่ต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าเนื่องจากกิจการส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจล่วงหน้าถึงเครื่องมือและกระบวนการประเมินที่ใช้ กิจการบางแห่งสร้างแบบประเมินและเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานของกิจการเอง ขณะที่กิจการบางแห่งซึ่งมักเป็นกิจการขนาดเล็กอาจใช้แบบประเมินที่มีอยู่แล้วจากที่อื่น ดังเช่นวิธีการประเมินต่อไปนี้

(1) วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired comparison method) วิธีเปรียบเทียบนี้จะช่วยให้การจัดลำดับมีความถูกต้องมากขึ้น สำหรับทุกคุณลักษณะ (ปริมาณงาน คุณภาพงาน เป็นต้น) โดยทำการเปรียบเทียบผู้ได้บังคับบัญชาเป็นคู่ๆ กับทุกๆ คน สมมติว่ามีพนักงาน 5 คน ที่จะถูกประเมินด้วยวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ ผู้ประเมินจะทำแผนภาพเช่นในภาพที่ 2.8 แสดงการจับคู่พนักงานทั้งหมดเพื่อทำการเปรียบเทียบในคุณลักษณะที่กำหนด (แสดงเครื่องหมาย +, -) ว่าใครดีกว่าในแต่ละคู่ หลังจากนั้นนับเครื่องหมาย + ของพนักงานแต่ละคน ในภาพที่ 2.8 Maria ได้อันดับสูงสุด (มีเครื่องหมาย + มากที่สุด) ในเรื่องคุณภาพงาน ขณะที่ Art อยู่ในอันดับสูงที่สุดในด้านความคิดสร้างสรรค์

สำหรับคุณลักษณะ “คุณภาพงาน”						สำหรับคุณลักษณะ “ความคิดสร้างสรรค์”					
พนักงานที่ถูกประเมิน						พนักงานที่ถูกประเมิน					
เปรียบเทียบ	Art	Maria	Chuck	Diane	Jose	เปรียบเทียบ	Art	Maria	Chuck	Diane	Jose
Art		+	+	-	-	Art		-	-	-	-
Maria	-		-	-	-	Maria	+		-	+	+
Chuck	-	+		+	-	Chuck	+	+		-	+
Diane	+	+	-		+	Diane	+	-	+		-
Jose	+	+	+	-		Jose	+	-	-	+	
Maria คะแนนสูงสุด						Art คะแนนสูงสุด					

ภาพที่ 2.7 การจัดลำดับพนักงานโดยการใช้วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่

ที่มา : จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์ และ สุวรรณนา เทพจิต (2550: 175)

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2544: 64) กล่าวว่า ตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือหลักที่ต้องใช้เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องชอบธรรม มีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรง ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)

และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal) สรุปได้ดังนี้

(1) ใบกําหนดหน้าทํางาน (Job Description)

ใบกําหนดหน้าทํางาน เป็นเอกสารที่ระบุให้รู้ว่า พนักงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง สังกัดอยู่ในหน่วยงานใด ใครเป็นผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งและผู้บังคับบัญชารู้จักงานในหน้าที่ที่มอบหมายให้ทำ เป็นเครื่องช่วยในการควบคุมงานให้บรรลุผลสำเร็จ ช่วยให้การประสานงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี และยังเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ช่วยให้ผู้ประเมินไม่ผิดพลาดไปประเมินงานซึ่งไม่ใช่ของผู้รับการประเมิน ซึ่งใบกําหนดหน้าทํางานจะช่วยให้ผู้ประเมินประเมินผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและแม่นยำ

(2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และพฤติกรรมก็ได้ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับบุคคลอื่นๆ ที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องด้วยและมีได้เกี่ยวข้องด้วย สิ่งสำคัญคือเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามุ่งหวังจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของคนที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่งานนั้นๆ ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นต้องพยายามบรรลุให้ได้ตามที่กำหนดไว้ ถือได้ว่าเป็นมาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาตรฐานการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อองค์การต่อผู้บังคับบัญชา และพนักงานทุกคนทุกระดับ ในด้านประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ การปรับปรุงงาน การควบคุมงาน และการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์อย่างแท้จริงเมื่อมีผู้ปฏิบัติตาม ดังนั้นจะต้องให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดมาตรฐานด้วยตัวของเขาเอง จึงจะเกิดการยอมรับและรักษามาตรฐานนั้นไว้ด้วยการปฏิบัติตัวอย่างเต็มที่ และต้องมีการพิจารณาทบทวนให้แน่ใจว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานยังสอดคล้องกับสภาพการทำงานในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่

(3) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเอกสารที่ออกแบบมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้อะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใด และดีเพียงใด โดยทั่วไปแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งออกตามระดับพนักงาน และยังมีแบบประเมินที่ใช้สำหรับตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะด้วย เพื่อกำหนดหัวข้อการประเมินให้

เหมาะสมกับระดับตำแหน่งงานและลักษณะงาน เพราะการกำหนดหัวข้อประเมินจะต้องให้สอดคล้องกับสิ่งที่บ่งบอกผลการประเมินการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ อย่างถูกต้องเหมาะสม

ข้อควรคำนึงในการจัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

(อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร 2544: 80)

- ก. ต้องพิจารณารูปแบบให้เหมาะสมแก่การใช้ประโยชน์
- ข. ต้องช่วยให้มีความสะดวกในการกรอกข้อมูล โดยกำหนดช่องว่าง หรือระยะห่างระหว่างบรรทัดให้เขียนได้เพียงพอ
- ค. ต้องเตรียมให้กรอกข้อความเพียงสั้นๆ หรือให้ทำเครื่องหมายแทนการกรอกข้อความ ข้อความส่วนใหญ่ควรพิมพ์ไว้ คงเหลือช่องว่างให้กรอกข้อความเพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย
- ง. จัดข้อมูลที่อยู่ในหมวดเดียวกันให้อยู่ด้วยกัน และมีข้อความต่อเนื่องกันเป็นลำดับเพื่อสะดวกในการกรอกข้อความ
- จ. หัวข้อประเมินมีความหมายตรงกัน หรือมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่เมื่อได้อ่านแบบฟอร์มแล้ว

(4) ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal ระเบียบปฏิบัติ งานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะมีเนื้อหาสาระ ดังนี้

- ก. หลักการและเหตุผล
- ข. วัตถุประสงค์
- ค. นโยบาย
- ง. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการ
- จ. ลักษณะของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ฉ. ปัจจัยและการถ่วงน้ำหนัก
- ช. คำจำกัดความ
- ซ. แนวทางปฏิบัติในการประเมินและข้อพึงระวัง
- ฌ. กำหนดวันและระยะเวลาในการประเมิน
- ญ. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

เริงศักดิ์ ปานเจริญ (2530: 95) กล่าวว่า หัวหน้างานจะใช้ข้อมูลจากผู้วางแผนการปฏิบัติงานมาเป็นหลักในการกรอกแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีนี้ใช้ได้กับตำแหน่งงานแทบทุกตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวกับงานบริหาร สำหรับตำแหน่งบริหารนั้น ถ้าพึงแผน

การปฏิบัติงานก็เพียงพอที่จะใช้ถึงขั้นการวิเคราะห์ขั้นสุดท้ายแต่เราจะเพิ่มสเกลการประเมินทุกแง่มุมเข้าไป การประเมินทุกๆ ด้านนี้จะต้องกระทำโดยมีการวิเคราะห์ทุกด้านประกอบด้วย ในกรณีงานที่ไม่เกี่ยวกับการบริหาร แบบฟอร์มการประเมินควรเป็นแบบที่แยกประเภทของงาน อย่างเช่นแบบฟอร์มสำหรับงานธุรการ งานขาย งานในโรงงาน ปัจจัยต่างๆ ที่เลือกมาใช้ในการประเมินจะต้องสะท้อนให้เห็นลักษณะจำเพาะที่ต้องใช้ในการรับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างเช่นงานธุรการจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่แน่นอน อาทิ การโต้ตอบจดหมาย ความสามารถในการทำงานด้านจัดระเบียบเอกสารและการสื่อสาร ในขณะที่งานขายจะต้องเน้นปัจจัยด้านการวินิจฉัย การวางแผน การปรับตัว เป็นต้น

1.1.7 การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน

เมื่อทราบผลการประเมินการปฏิบัติงานแล้ว ก็ควรแจ้งให้ผู้รับการประเมินได้ทราบผลเพื่อการวิเคราะห์และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินได้รู้ถึงสถานภาพของตนเองที่แสดงถึงควมมีคุณค่าต่อองค์กร

จำเนียร จวงตระกูล (2527: 124) กล่าวว่า การแจ้งและหรือผลการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(1) รวบรวมข้อมูล ผู้บังคับบัญชาจะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงานให้ได้มากที่สุด เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทักษะและปฏิกิริยาต่างๆ ของพนักงานผู้นั้นที่ปรากฏอยู่เสมอ เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพิจารณาข้อดีและข้อด้อยของพนักงาน และสามารถที่จะแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากความเห็นส่วนตัวของผู้ประเมิน สำหรับแหล่งข้อมูลอาจหาได้จากแหล่งต่างๆ เช่น แฟ้มทะเบียนประวัติ บันทึกหลักฐานการผลิต การสังเกตและจดจำของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

(2) วางแผนการแจ้งและหรือ ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการแจ้งและหรือ ประเด็นที่จะหารือ การเตรียมคำถามเพื่อเตรียมการแจ้งและหรือ และการกำหนดแนวทางที่เป็นข้อยุติไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะทราบได้จากกรวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมไว้ในขั้นตอนแรก การจัดทำแนวทางการแจ้งและหรืออาจเขียนเป็นรายการตรวจสอบขึ้นมา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีประเด็นต่างๆ พร้อมมูลที่จะชักนำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการหารือมากขึ้น

(3) สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม ควรจะกระทำในเวลาและผู้ประเมินและผู้รับการประเมินสะดวก ในสถานที่ซึ่งเป็นการส่วนตัวและปราศจากสิ่งรบกวนที่จะเบี่ยงเบนความสนใจ

ของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และสิ่งสำคัญที่สุดคือ การแจ้งถึงจุดมุ่งหมายของการแจ้งและหารือการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบล่วงหน้า

(4) ดำเนินการแจ้งและหารือ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญเพราะจะเป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน

(5) ติดตามประเมินผล เป็นขั้นตอนที่จะตรวจสอบว่าการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยอาจจะออกแบบตรวจสอบรายการที่มีรายการต่างๆ เช่น การเตรียมการและบรรยากาศในการแจ้งและหารือ การกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม การแจ้งวัตถุประสงค์ การเปิดการแจ้งและหารือ เป็นต้น

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2544: 133) กล่าวว่า การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะทำให้พนักงานได้รู้ว่ามีโอกาสได้รับการการปฐนบำเหน็จความดีความชอบ หรือจะได้ขึ้นเงินเดือนเท่าไรแล้ว พนักงานยังจะได้รู้ถึงโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไปอีกด้วย และประการสำคัญ จะได้รู้ถึงจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยทั่วไปรูปแบบการแจ้งและหารือที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมี 3 รูปแบบ คือ

(1) แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell) หมายถึง การแจ้งผลในรูปแบบของผู้พิพากษาที่อ่านคำพิพากษาให้คู่ความฟัง กล่าวคือ ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ และในขณะที่เดียวกันก็พยายามพุดชักจูงให้ผู้รับการประเมินยอมรับในข้อดีและข้อเสียของตน

(2) แบบแจ้งและรับฟัง (Tell and Listen) วิธีนี้ผู้แจ้งมีบทบาทเป็นผู้รับฟัง ในขณะที่แจ้งผลผู้แจ้งอาจนั่งเงียบเป็นบางครั้ง อาจพยายามแสดงความรู้สึก สรุปลความรู้สึก ฯลฯ เพื่อมุ่งหวังให้ผู้รับการแจ้งระบายความรู้สึกออกมา ซึ่งสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

(3) แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Solving) หมายถึง การแจ้งผลในรูปแบบที่ผู้แจ้งผลแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับแจ้ง ช่วยลดช่องว่างเกี่ยวกับฐานะและตำแหน่ง โดยพยายามมุ่งความสนใจไปที่ผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลัก

สุกัญญา เนตรน้อย (2550: 39) สรุปลไว้ว่า การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นการกระทำที่ยึดหลักของข้อมูลย้อนกลับ คือ บอกให้พนักงานรู้และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย การแจ้งผลการประเมินเป็นวิธีการในการสร้างความเข้าใจระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชาได้บอกในสิ่งที่ต้องการจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาก็ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

เสนาะ ดิเฮอร์ (2534: 177) กล่าวว่า การแจ้งผลการประเมิน เป็นการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้โดยมีสมมติฐานว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับ คือบอกให้พนักงานรู้และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วยการแจ้งผลการประเมินเป็นวิธีการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน โดยผู้บังคับบัญชาต้องการอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานอาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจหรือเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางแก้ไขและช่องทางในการดำเนินการไว้ดังนี้

เสนาะ ดิเฮอร์ (2534: 333-337) กล่าวว่า การร้องทุกข์หรือความไม่พอใจของคนงานในเรื่องใดๆ ก็ตาม ย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ กล่าวได้ว่าเรื่องเกี่ยวกับคนจะต้องมีความไม่พอใจเกิดขึ้นเสมอ บางคนอาจมีความรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรม และไม่พอใจในเรื่องการเลื่อนขึ้น การพิจารณาความดีความชอบ การให้เงินเดือนและการมอบหมายงาน การเปิดโอกาสให้ร้องทุกข์ก็เป็นอีกทางหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง วิธีสำคัญๆ ที่ได้นำมาใช้ในหน่วยงานต่างๆ เช่น 1) ที่ปรึกษาฝ่ายงานบุคคลและควรเป็นบุคลากรที่อยู่ในฝ่ายบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่รับเรื่องราว ให้คำปรึกษา แนะนำ แก่พนักงาน 2) ผู้รับเรื่องราวร้องทุกข์ โยการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นสำหรับทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์จากพนักงาน แล้วสอบถามข้อเท็จจริงจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป

1.1.8 ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เหมือนการบริหารงานทั่วไป ที่จะต้องมีปัญหาและอุปสรรค ไม่ว่าจะเป็นเวลาในช่วงของก่อนการปฏิบัติงาน ช่วงเวลาการปฏิบัติงาน และช่วงเวลาหลังจากปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว โดยส่วนมากปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เกิดจากตัวผู้ประเมิน ปัญหาเกี่ยวกับระบบและเกณฑ์การประเมิน และปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการเมืองในการประเมิน

สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2544: 6-46) ได้สรุปปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

(1) ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้ประเมิน

การประเมินผลในอดีตขึ้นอยู่กับทัศนใจของผู้บริหาร ซึ่งส่วนใหญ่มีความเป็นอัตนัย (Subjectivity) มากกว่าการตัดสินใจบนพื้นฐานของตัวชี้วัดที่เป็นปรนัย (Objectivity) เช่น จำนวนหน่วยของการผลิตหรือผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง การที่ธรรมชาติของ

การประเมินซึ่งมีความเป็นอัตนัยมากกว่าความเป็นปรนัย จึงทำให้คนเชื่อว่า ส่วนมากแล้วการประเมินมักมีข้อผิดพลาดหรือบกพร่องอยู่เสมอ นอกจากนี้ การตัดสินใจของผู้บริหารอาจได้รับอิทธิพลจากความเชื่อส่วนบุคคล การรับรู้ หรือความเชื่อเกี่ยวกับแบบฉบับหรือลักษณะเฉพาะของคน ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดมโนคติได้ ความท้าทายของการประเมินที่มีประสิทธิผล ได้แก่ ความผิดพลาดของผู้ประเมิน ความผิดพลาดและอคติหลายประการมีอิทธิพลต่อการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป คนมักทำให้เกิดความผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกณฑ์การวัดและประเมินผลไม่เฉพาะเจาะจง ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น มีดังนี้

ก. ความผิดพลาดอันเนื่องมาจากความคล้ายคลึงกับตน กล่าวคือ แนวโน้มของมนุษย์มักจะทำให้คะแนนระดับที่สูงกับคนที่มียุทธศาสตร์คล้ายคลึงกับตน คนเราส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะคิดว่าตัวเองเป็นคนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าเราคิดว่าคนอื่นมีลักษณะบางประการคล้ายกับเรา เช่น ลักษณะทางกายภาพ พื้นฐานทางด้านครอบครัวและเศรษฐกิจ ทัศนคติ และความเชื่อ ผู้ประเมินมักคาดหวังว่าพวกเขาจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเหมือนกับตัวเอง ความผิดพลาดจากการเปรียบเทียบ (Comparison) บางครั้งแทนที่ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลตามเกณฑ์ที่เป็นปรนัย แต่กลับไปเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ถ้าผู้ประเมินเปรียบเทียบพนักงานที่ทำงานได้ตามมาตรฐานกับพนักงานที่มีความสามารถเหนือกว่ามาตรฐานมากและให้คะแนนพนักงานคนแรกต่ำกว่าที่เขาควรได้รับ เรียกว่า ความผิดพลาดจากการเปรียบเทียบ (Standard Error) ทั้งนี้ เพราะการได้รับคะแนนการประเมินที่ต่ำนั้น ไม่ได้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใด

ข. ความผิดพลาดจากการกระจาย (Distribution Error) ผู้ประเมินมักมีความโน้มเอียงที่จะใช้กำหนดแบ่งระดับการประเมินเพียงบางส่วน เช่น ให้คะแนนที่ต่ำ สูง หรือปานกลาง บางครั้งผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือหรือไม่ดีเท่าเทียมกัน บ่อยครั้งที่การให้คะแนนที่ใกล้เคียงกันสำหรับสมาชิกทั้งหมดของของกลุ่ม ไม่ได้สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของกลุ่ม แต่เกิดจากความผิดพลาดของการกระจาย ความผิดพลาดแบบนี้ให้ก่อเกิดปัญหา 2 ประการ คือ 1) ทำให้แยกคนที่มีผลการปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกัน ได้ยาก ดังนั้น การตัดสินใจเกี่ยวกับการมอบหมายงานหรือการเลื่อนตำแหน่งก็ทำได้ยากเช่นกัน เพราะดูเหมือนว่าพนักงานปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน 2) ปัญหาในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถูกประเมินโดยผู้ประเมินที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ถ้าผู้ประเมินคนหนึ่งประเมินโดยไม่เข้มงวดแต่ผู้ประเมินอีกคนหนึ่งให้คะแนนอย่างเข้มงวด ผู้ที่ถูกประเมินโดยผู้ประเมินที่เข้มงวดย่อมได้คะแนนการประเมินที่ต่ำกว่าผู้ถูกประเมินจากผู้ประเมินที่ไม่เข้มงวด เป็นต้น

ค. ความผิดพลาดที่เกิดจากการให้คะแนนเชิงบวกหรือลบกับคุณลักษณะบางอย่าง ปัญหาที่พบโดยทั่วไป คือ การที่ผู้ประเมินมักจะไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างผลงานด้านต่างๆ ได้ ความผิดพลาดแบบนี้สามารถทำให้คนคู่หรือเลวได้ เมื่อผู้ประเมินมีปฏิริยากับผลงานเชิงบวกเพียงอย่างเดียวแล้วให้คะแนนประเมินเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ทุกด้าน ความลำเอียงแบบนี้ เรียกว่า Halo Errors

(2) ปัญหาที่เกิดจากระบบและเกณฑ์การประเมิน

เป็นปัญหาที่มักพบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ใช้ระบบการประเมินที่มีความลำเอียง ไม่มีประสิทธิภาพ และเกณฑ์การประเมินส่วนใหญ่ๆ ไม่เกี่ยวข้องกับงาน และไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

(3) ปัญหาเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลากหลาย ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในตัวเองเนื่องจากไม่มีเครื่องมือชนิดใดดีที่สุด หากผู้ประเมินไม่รู้จักรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับลักษณะงานและเป้าหมายของการประเมิน ก็อาจไม่ได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการได้ หรือทำให้ผลการประเมินดังกล่าวไม่ได้สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน

(4) ปัญหาเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการประเมิน

ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การขาดข้อมูลข่าวสารในประเภทต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน เนื่องจากไม่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันและทันสมัยตลอดจนมีความพร้อมสมบูรณ์ที่รองรับในการประเมินได้

(5) ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางการเมืองในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความผิดพลาดที่ไม่ได้ตั้งใจไม่ใช่เป็นสาเหตุเพียงอย่างเดียวที่ทำให้ผลการประเมินมีความไม่เที่ยงตรง บางครั้งผู้ประเมินตั้งใจให้เกิดผลการประเมินเช่นนั้น เพื่อความก้าวหน้าของตัวเอง การประเมินผลด้วยเหตุผลทางการเมืองไม่เป็นผลดีต่อผู้ถูกประเมินและองค์กร เพราะข้อมูลย้อนกลับไม่ได้มุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร ผู้ที่ได้รับการประเมินอย่างไม่เป็นธรรมจะรู้สึกไม่พึงพอใจในการ ในขณะที่ผู้ที่มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ต่ำได้รับรางวัลแทนที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปฏิบัติงานต่อไป

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542: 3-6) ได้ประมวลสาเหตุของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

(1) วิธีการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี จึงต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้ ปัญหาที่เกี่ยวกับวิธีการประเมินส่วนใหญ่มีดังนี้

ก. ระบบการประเมินผลไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร

ข. กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดและใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไป เพราะขาดระเบียบปฏิบัติที่ดี ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินให้แน่นอน

ค. หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) ไม่ครอบคลุม เพราะงานในองค์กรต่างๆ จะแตกต่างกันไป ทั้งมีรายละเอียดของงานมากมายที่ควรจะต้องนำมาพิจารณา

ง. หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน เพราะบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ที่จะได้รับการประเมินมีความรับผิดชอบหลายระดับแตกต่างกันไป และแต่ละบุคคลก็มีลักษณะงานไม่เหมือนกัน การใช้แบบการประเมินที่ไม่มีหัวข้อการประเมินให้เข้ากับระดับและลักษณะงาน จึงไม่เป็นที่ยอมรับ แม้จะมีคำอธิบายว่ามีหัวข้อประเมินที่ใช้ร่วมกันได้

จ. ระยะเวลาและความถี่ในการประเมินผล แต่ละองค์กรมักจะกำหนดให้มีระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลาตามลักษณะกิจการและขนาดองค์กร มีความถี่มากน้อยแตกต่างกันจึงมีข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้รับการประเมินว่า ประเมินมากไปหรือน้อยไป ทำให้ขาดความเชื่อถือในผลการประเมิน

(2) ผู้ประเมิน

ปัญหาอันมีสาเหตุมาจากผู้ประเมินมีมากมาย เพราะผู้ประเมินเป็นปุถุชน มีความคิด ความเชื่อ และอารมณ์ แตกต่างกันไปตามตัวคนและเวลา ซึ่งความมีอคติ ความลำเอียงเป็นข้อจำกัดในการประเมินอย่างสำคัญ ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมิน สรุปได้ดังนี้

ก. ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน บางคนมุ่งถึงการนำผลประเมินไปใช้ในการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ จึงนำไปพิจารณาเชื่อมโยงกับฐานเงินเดือนของผู้รับการประเมินว่าสูงเท่าใด และพยายามใช้ผลการประเมินไปปรับจำนวนเงิน โดยไม่ใส่ใจว่าถ้าประเมินไม่ตรงตามความเป็นจริง จะไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อื่นๆ ได้

ข. ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน เป็นเพราะไม่ได้ศึกษาถึง เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน เป็นผลให้บันทึกผลการประเมินไม่ตรงตามที่ควรจะเป็น

ค. ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล เป็นเพราะไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน

ง. ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน เพราะขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่นำเอาความน่ารักเป็นคนดีมาปะปนกับผลการปฏิบัติงาน

จ. ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน เป็นปัญหาที่ต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้ประเมินย่อมมีความรู้สึกโน้มเอียงไปในทางเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้รับการประเมิน ทำให้เสียความเที่ยงตรงและความเป็นธรรมในการประเมิน

(3) ผู้รับการประเมิน ปัญหาอันเกิดจากผู้รับการประเมิน เป็นปัญหาที่อาจเกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือจากตัวผู้รับการประเมินเองก็ได้ หากผู้รับการประเมินพอใจในผลการประเมิน แม้ว่าการประเมินจะผิดวิธีหรือผู้ประเมินประเมินผิดพลาด ผู้รับการประเมินก็จะไม่ใส่ใจที่จะพิจารณาว่ามีปัญหาหรือไม่ ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมิน สรุปได้ดังนี้

ก. ขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ และวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่ได้รับการฝึกอบรม หรือให้คำชี้แจง

ข. ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน เมื่อการประเมินไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ตน ก็จะไม่ยอมรับการประเมินไม่ว่าด้วยวิธีใด ทั้งไม่ประสงค์จะทำความเข้าใจในวิธีประเมินด้วย

ค. ผู้รับการประเมินบางคนไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสนใจแต่ในเรื่องการขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนเท่านั้น

ง. ผู้รับการประเมินจำนวนไม่น้อยเกิดความพึงใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง เพราะเคยมีความขัดเคืองไม่พอใจกันมาก่อน จึงสูญเสียความไว้วางใจ และไม่เชื่อมั่นในผลการประเมิน

จ. ผู้รับการประเมินบางคนไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง เพราะได้รับการแจ้งผลที่ไม่สมบูรณ์ หรือผู้แจ้งผลมิได้หรือผลอย่างจริงจังเพียงแต่ให้ลงนามรับทราบผลโดยสรุป เพราะไม่ประสงค์จะมีข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน

ชลิตา สรมณี และพูลศรี สงวนชีพ (อ้างถึงใน สุกัญญา เนตรน้อย 2550: 46) ได้กล่าวถึงปัญหาที่เกิดจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจถูกมองว่าไม่เหมาะสม (Poorly Designed) โดยความยากของปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานรวมทั้งอุปสรรคทางด้านเทคนิค ได้แก่

(1) การให้คำนิยามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินไม่ชัดเจน คลุมเครือ ทำให้ผู้ประเมินตีความแตกต่างกันออกไป และนำไปใช้แตกต่างกัน เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินความไม่ชัดเจนในที่นี้รวมถึงระดับที่ใช้ในการประเมินด้วย เช่น ดี ดีมาก มีความแตกต่างกันอย่างไร เป็นต้น

(2) ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างวัดค่าเป็นตัวเลขได้ยาก หรือประเมินค่ายาก เช่น ทักษะ (Attitude) ความซื่อสัตย์ (Loyalty) และบุคลิกลักษณะ (Personality) ซึ่งส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของการบรรยาย จึงไม่สามารถแสดงให้เห็นความแตกต่างได้ชัดเจน

(3) วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานมักจะถูกประเมินให้มีคะแนนออกมาสูงถ้าเป็นการประเมินเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาเงินเดือน แต่ถ้าเป็นการประเมินเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมพนักงาน ก็มักจะถูกประเมินออกมาโยพยายามเน้นที่จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องต่างๆ และในการกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้ากำหนดไม่ชัดเจนอาจทำให้การเลือกวิธีการที่ใช้ในการประเมินไม่ถูกต้อง

(4) เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจกำหนดไว้ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชานำไปใช้แตกต่างกัน หรือใช้มาตรฐานเดียวกันเพื่อประเมินพนักงานในหลายตำแหน่ง จึงอาจขาดความแม่นยำและเกิดความบกพร่องในการประเมินได้

2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในหน่วยงานราชการ มีความแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาคเอกชน เนื่องจากภาคราชการจะมีการกำหนดระเบียบ ข้อปฏิบัติต่างๆ มารองรับเพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการมีแนวทางการปฏิบัติเป็นรูปแบบเดียวกัน

มานิตย์ ศุทธสกุล (2554: 9-37) ได้ประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ว่า พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ในมาตรา 71-73 โดยเน้นที่การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและเกิด

ประสิทธิผลในระดับที่น่าพอใจของทางราชการ การได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นคำชมเชย เครื่องเชิดชูเกียรติ หรือการได้เลื่อนเงินเดือน เป็นต้น นอกจากนี้ ยังกำหนดเป็นกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนฉบับต่างๆ โดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมทั้งการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญกรณีต่างๆ

มานิตย์ สุทธสกุล (2554: 9-43) กล่าวว่า การปฏิรูประบบราชการตามนโยบายของรัฐบาลที่ผ่านมา เนื่องจากกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ได้บัญญัติให้ดำเนินการปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน เพื่อกำหนดภารกิจของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ให้เหมาะสม โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดและพัฒนาระบบราชการพลเรือน ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้ใช้บังคับมาเป็นเวลานาน บทบัญญัติบางประการไม่สอดคล้องกับพัฒนาการด้านการบริหารราชการที่เปลี่ยนแปลงไป พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ปรับปรุงใหม่นี้ จึงมุ่งเน้นที่การปรับปรุงบทบาท อำนาจหน้าที่ และลักษณะงานที่ปฏิบัติของ ก.พ. ให้มีฐานะเป็นผู้จัดการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรมเป็นธรรม

ดังนั้น สรุปได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้หน่วยงานราชการยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 7) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง การประเมินความสำเร็จของงาน อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานตลอดรอบการประเมิน โดยเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการตามเกณฑ์มาตรฐานผลงานที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานกำหนดร่วมกันไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ ในการประเมินดังภาพที่ 2.8

2.1 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2552) ได้มีหนังสือแจ้งเวียน ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ สาระสำคัญโดยสรุปมีดังนี้

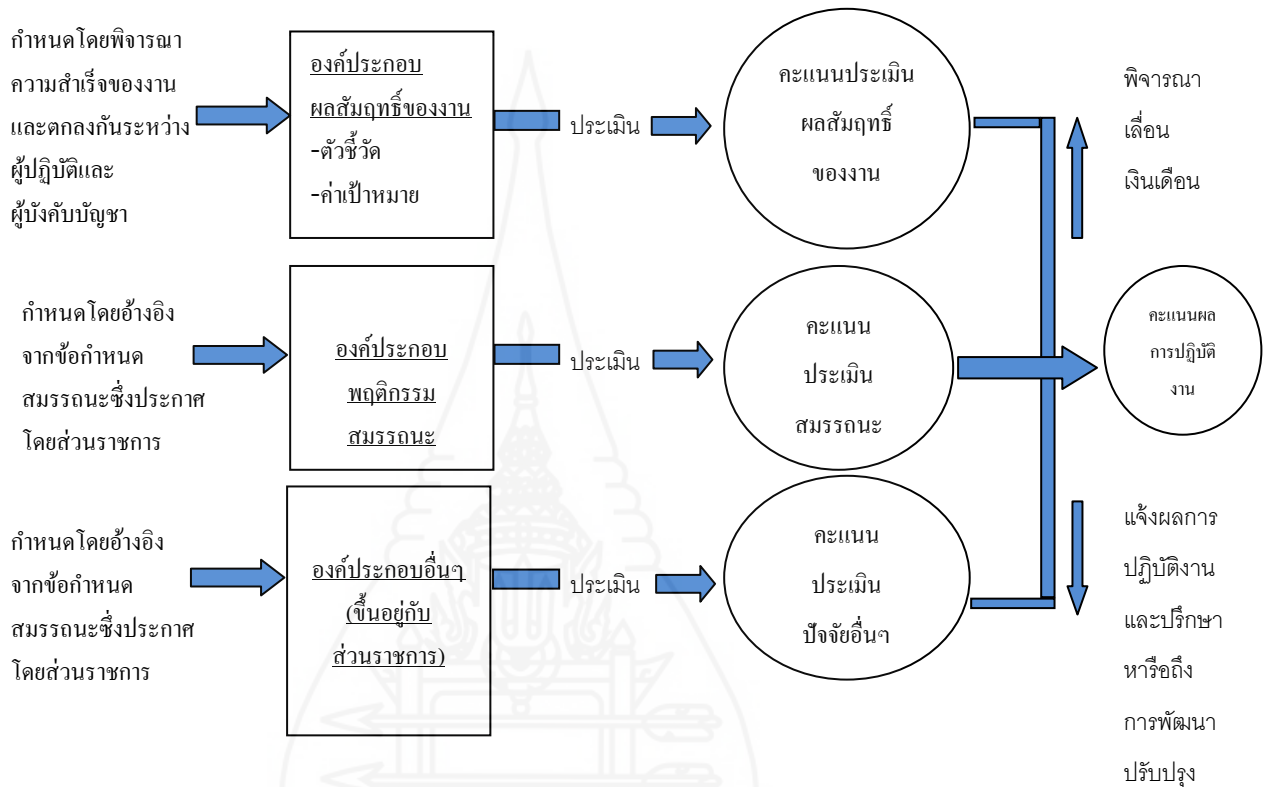
(1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้หน่วยงานราชการทุกหน่วยงาน ดำเนินการประเมินปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณดังนี้

ก. รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม

ถึง 31 มีนาคม

ข. รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน

ถึง 30 กันยายน



ภาพที่ 2.8 องค์รวมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 10)

รอบที่ 1	1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ของปีถัดไป
รอบที่ 2	1 เมษายน – 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

ภาพที่ 2.9 รอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 11)

(2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ประเมินอย่างน้อยสององค์ประกอบ ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยพฤติกรรมของงาน ต้องมีส่วนคะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

(3) ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้ประเมินจาก ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

(4) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก ตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด ส่วนราชการอาจกำหนดองค์ประกอบการประเมินอื่นๆ เพิ่มเติมตามความเหมาะสมกับลักษณะงานและสภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งต่างๆ ก็ได้

(5) ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ส่วนราชการนำผลคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาจัดกลุ่มตามผลคะแนน โดยอย่างน้อยให้แบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง แต่ส่วนราชการอาจกำหนดให้แบ่งกลุ่มมากกว่า 5 ระดับ ก็ได้ ซึ่งช่วงคะแนนประเมินของแต่ละระดับ ให้เป็นดุลพินิจของส่วนราชการ แต่คะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

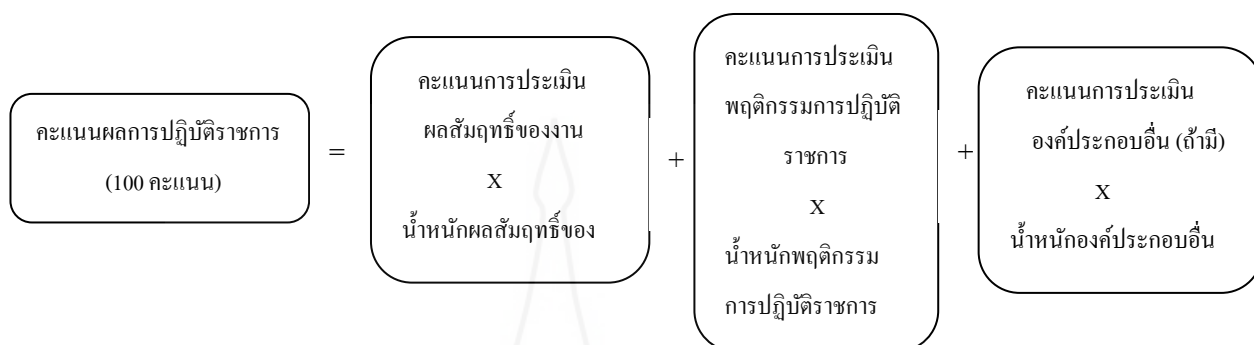
(6) การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน และให้เป็นไปตามแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ส่วนราชการกำหนด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 11) ได้กำหนดรายละเอียดในการประเมิน ดังนี้

ก. ในแต่ละรอบการประเมินให้ผู้ปฏิบัติงานตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับระดับผลการปฏิบัติราชการที่คาดหวังไว้ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเทียบเคียงผลงานที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ แล้วจึงนำมาสรุปเป็นคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินนั้น ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นระหว่างรอบการประเมิน เช่น มีเนื้อหาและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนไปจากที่เคยตกลงร่วมกันไว้เมื่อต้นรอบการประเมิน ผู้ปฏิบัติงานและผู้บังคับบัญชาอาจร่วมกันพิจารณาปรับปรุงข้อตกลงดังกล่าวให้เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับการประเมินเมื่อสิ้นสุดรอบการประเมิน

ข. สำหรับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการจะมีน้ำหนัก/สัดส่วนไม่เท่ากัน โดยทั่วไปน้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะต้องมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 ซึ่งส่วนราชการสามารถกำหนดให้สูงกว่านี้ได้ เช่น ส่วนราชการสามารถกำหนดสัดส่วน

ผลสัมฤทธิ์ของงาน: ต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ เป็นร้อยละ 70: 30 หรือ 80: 20 หรือ 90: 10 หรือสัดส่วนอื่น เป็นต้น



ภาพที่ 2.10 การคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 11)

ค. ส่วนราชการจะต้องประกาศรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมาก ในที่เปิดเผยให้ทราบทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจให้พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น ดังภาพที่ 2.11

กรณี	ระดับผลการประเมิน	คะแนนในแต่ละระดับ	หมายเหตุ
ข้าราชการทั่วไป (รวมทั้งข้าราชการที่อยู่ ระหว่างการทดลอง ปฏิบัติหน้าที่ราชการ)	ดีเด่น	ส่วนราชการกำหนดให้	ส่วนราชการต้องประกาศให้ทราบทั่วกัน (ประกาศเฉพาะผู้มีผลการประเมิน ระดับ “ดีเด่น” และ “ดีมาก” กรณีจำแนกผลเป็น 5 ระดับ
	ดีมาก	ตามความเหมาะสม	
	ดี		
	พอใช้	ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60	
	ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่าร้อยละ 60	ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

ภาพที่ 2.11 ระดับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 12)

เนื่องจากคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการจะสะท้อนระดับผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับคะแนนต่างกันสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในอัตราที่ไม่เท่ากัน ตามหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) อันเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 อย่างไรก็ดี ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ต้องมีคะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 และผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 60 (ระดับต้องปรับปรุง) ต้องจัดทำ “คำมั่นในการพัฒนาปรับปรุงตนเอง” เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกับผู้บังคับบัญชาไว้ด้วย (กฎ ก.พ. ว่าด้วยการสั่งให้ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการ การไม่สามารถปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พ.ศ. 2552)

ง. การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความเป็นธรรมและสะท้อนความเป็นจริงเกี่ยวกับผลงานและพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด จึงได้กำหนดผู้มีอำนาจประเมินและผู้ที่ให้ข้อมูลและความเห็นประกอบการประเมินของผู้มีอำนาจประเมินในกรณีต่างๆ

จ. ผลการประเมินรวมทั้งข้อมูลประกอบต่างๆ ให้ผู้บังคับบัญชาระดับสำนักกองเก็บสำเนาไว้อย่างน้อย 2 รอบการประเมิน ส่วนต้นฉบับให้หน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการจัดเก็บไว้ในแฟ้มประวัติข้าราชการ หรือจัดเก็บข้อมูลไว้ในรูปแบบอื่น เช่น แผ่นซีดี เป็นต้น

ฉ. ให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัดแต่งตั้ง “คณะกรรมการกลั่นกรองผลการปฏิบัติราชการ” ทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด โดยรายละเอียดองค์ประกอบของคณะกรรมการดังกล่าว

ผู้ประเมิน	ผู้รับการประเมิน
นายกรัฐมนตรี	ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบ การปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี
รัฐมนตรีเจ้าสังกัด	ปลัดกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบ การปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี
ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี / ปลัดกระทรวง	หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชา หัวหน้าส่วนราชการซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี หรือสำนักงาน ปลัดกระทรวง
หัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรม	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำ อำเภอ ข้าราชการในบังคับบัญชาของปลัดอำเภอ/หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
หัวหน้าส่วนราชการซึ่ง ไม่มี ฐานะเป็นกรม แต่มีผู้บังคับบัญชาเป็นอธิบดี หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่าง อื่นที่มีฐานะเป็นอธิบดี	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
เลขาธิการรัฐมนตรี	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
ผู้บังคับบัญชาระดับสำนัก/ กอง หรือเทียบเท่า	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา
ปลัดจังหวัด/หัวหน้าส่วน ราชการประจำจังหวัด	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา ยกเว้น ปลัดอำเภอ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ใน บังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
นายอำเภอ	ปลัดอำเภอ และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ
ปลัดอำเภอ/หัวหน้าส่วน	ข้าราชการพลเรือนสามัญที่อยู่ในบังคับบัญชา

ภาพที่ 2.12 ผู้ทำหน้าที่ประเมินและผู้รับการประเมิน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 14)

รองหัวหน้าส่วนราชการผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Chief Human Resource Officer : CHRO) ของส่วนราชการ	ประธาน
ข้าราชการพลเรือนสามัญอื่นตามที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน	กรรมการ
หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ	เลขานุการ

ภาพที่ 2.13 คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับกรม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 16)

รองผู้ว่าราชการจังหวัดผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Chief Human Resource Officer : CHRO) ของจังหวัด	ประธาน
ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในจังหวัดตามที่ ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร ไม่น้อยกว่า 4 คน	กรรมการ
หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่ของจังหวัด	เลขานุการ

ภาพที่ 2.14 คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด

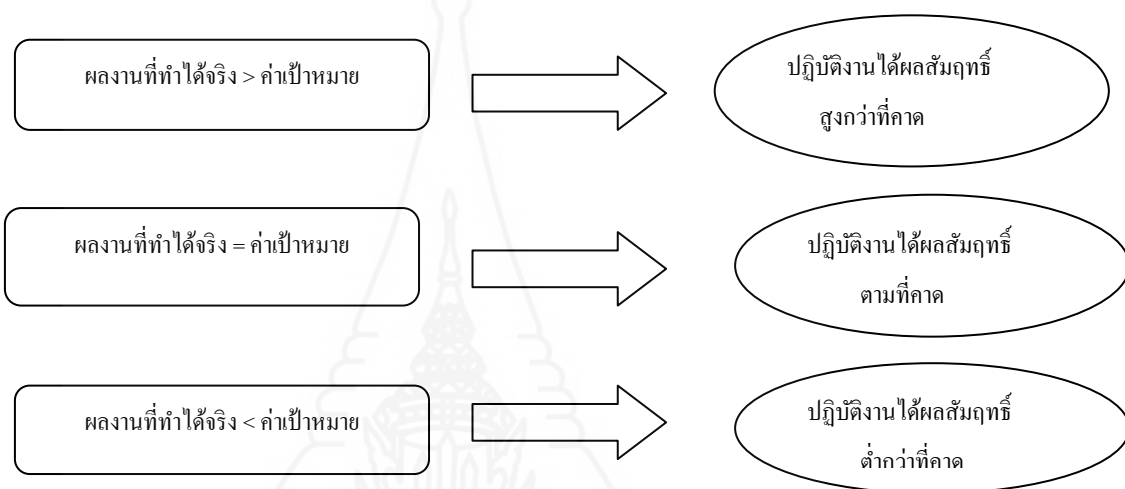
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 16)

ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด อาจกำหนดให้มีคณะกรรมการ/องค์คณะที่ต่ำกว่า คณะกรรมการกลั่นกรองฯ ระดับกรม/จังหวัด เช่น ระดับสำนัก/กอง เพื่อช่วยทำหน้าที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม ที่เห็นสมควรด้วยก็ได้

2.1.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงในรอบการประเมินว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพของผลงาน โดยผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าก็ย่อมจะได้คะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานสูงกว่า

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) กล่าวว่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน เริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator หรือ KPI) จากนั้นจึงค่อยกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการบอกว่าผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับการประเมินในแต่ละตัวชี้วัดนั้นสูงหรือต่ำอย่างไร เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลงานที่ผู้รับการประเมินทำได้จริง (Actual results) กับค่าเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้แต่แรก ซึ่งผลการเปรียบเทียบมีได้ 3 ลักษณะ ดังนี้



ภาพที่ 2.15 การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับค่าเป้าหมาย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 31)

2.1.2 การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 1) ได้อธิบาย

วิธีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายไว้ดังนี้

(1) ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) จะต้องร่วมกันกำหนดทั้งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการและค่าเป้าหมายตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน และสิ่งที่กำหนดร่วมกันนี้จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน โดยเมื่อทำการประเมิน ก็ให้นำผลการปฏิบัติราชการที่เกิดขึ้นจริงตามตัวชี้วัดนั้นๆ มาพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินเป็นผลการประเมินหรือคะแนนการประเมิน

2.1.3 วิธีการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดมีอย่างน้อย 4 วิธี

- (1) การถ่ายทอดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานจากบนลงล่าง (Goal Cascading Method)
- (2) การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer - Focused Method)
- (3) การไล่เรียงตามผังการเคลื่อนไหวของงาน (Workflow – Charting method)
- (4) การประเมินความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติราชการ

2.1.4 การกำหนดค่าเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) กล่าวว่า หลังจากที่ได้กำหนดตัวชี้วัดเรียบร้อยแล้ว ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินควรร่วมกันพิจารณาคำหนดค่าเป้าหมายซึ่งเป็นรายละเอียดที่สะท้อนเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่มุ่งหวังและเห็นชอบร่วมกันด้วย โดยค่าเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงในการให้คะแนนประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อไป การกำหนดค่าเป้าหมายให้กับตัวชี้วัดนั้น ให้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยเริ่มตั้งแต่ระดับ 1 ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายที่ต่ำที่สุดที่สามารถยอมรับได้ หากผลการปฏิบัติราชการต่ำกว่าระดับนี้แล้วจะประเมินโดยให้คะแนนกับศูนย์ ไปจนถึงระดับ 5 ซึ่งเป็นค่าเป้าหมายในระดับท้าทาย เป็นการปฏิบัติราชการที่มีความยาก โดยผู้รับการประเมินต้องใช้ความสามารถ ความทุ่มเท และความอดสาหะเป็นอย่างยิ่ง จึงจะสามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุผลดังกล่าวได้ โดยการกำหนดระดับค่าเป้าหมายแต่ละระดับมีดังนี้

- (1) ระดับ 1 ค่าเป้าหมายต่ำสุดที่ยอมรับได้ ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ หนึ่ง คะแนน
- (2) ระดับ 2 ค่าเป้าหมายระดับต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ สอง คะแนน
- (3) ระดับ 3 ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐาน ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ สาม คะแนน
- (4) ระดับ 4 ค่าเป้าหมายระดับยากปานกลาง ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ สี่ คะแนน
- (5) ระดับ 5 ค่าเป้าหมายระดับยากมาก ผู้ที่มีผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับนี้จะได้ ห้า คะแนน

2.1.5 การประเมินสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 50) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้ดังนี้

สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่เป็นจุดเน้นสำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการอันส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังนั้น การประเมินสมรรถนะในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการจึงให้ความสำคัญกับการพิจารณาว่าผู้รับการประเมินได้แสดงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะตามที่ควรจะเป็นสำหรับประเภท/ตำแหน่งงานของตนหรือไม่

2.1.6 แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.(2552) หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือเวียนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 ให้ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการกำหนดโดยสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- (2) บริการที่ดี (Service Mind)
- (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity)
- (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สำหรับสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ จะนำมาใช้ประเมินด้วยหรือไม่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของส่วนราชการ ทั้งนี้ ส่วนราชการสามารถกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักสำหรับการประเมินข้าราชการพลเรือนสามัญแต่ละประเภท สายงาน และระดับตำแหน่ง ที่แตกต่างจากที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด เพื่อให้เหมาะสมกับความจำเป็นหรือความต้องการของส่วนราชการก็ได้ การกำหนดกรอบกว้างๆ ดังกล่าวข้างต้นไว้ว่า การประเมินสมรรถนะอย่างน้อยต้องประเมินสมรรถนะหลัก 5 ประการ ทำให้ส่วนราชการมีอิสระที่จะประเมินสมรรถนะอื่นเพิ่มเติมได้หากเห็นว่าเหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการต่างกันอาจมีแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะไม่เหมือนกัน ผู้เกี่ยวข้องจึงควรทำความเข้าใจรายละเอียดของการประเมินสมรรถนะในส่วนราชการของตนที่ต้องมี

การประกาศให้ทราบทั่วกันภายในส่วนราชการ ซึ่งรายละเอียดที่ประกาศต้องครอบคลุมประเด็นต่างๆ อย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

(1) วิธีประเมิน

ส่วนราชการอาจเลือกวิธีประเมินสมรรถนะวิธีใดวิธีหนึ่ง จาก 2 วิธี ดังต่อไปนี้

ก. ใช้บุคคลเดียวเป็นผู้ประเมิน (Single – rater Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่ มักให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมิน โดยการสังเกตพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้รับการประเมินที่แสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัด (Critical Incident Technique)

ข. ใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multi – rater Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มี 2 แนวทาง ได้แก่

ค. การให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองก่อน แล้วจึงสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน

ง. การให้ผู้เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินหลายคนเป็นผู้ประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ (ทั้งลูกค้ำภายในและภายนอก) โดยนำผลการประเมินจากผู้ประเมินทุกคนมาสรุปรวมกัน ซึ่งอาจมีการให้ค่าน้ำหนักผลการประเมินของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

(2) มาตรฐานสมรรถนะ

ก. ส่วนราชการควรเลือกใช้มาตรฐานสมรรถนะที่เห็นว่าเหมาะสม และเป็นมาตรฐานที่ดี ซึ่งมาตรฐานสมรรถนะที่ดีต้องมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

ก) ไม่ซับซ้อนหรือยากจนเกินไปทั้งในแง่การทำความเข้าใจและการนำไปใช้จริง

ข) มีอำนาจจำแนกที่ดี คือ สามารถแยกกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะในด้านที่วัด “สูงกว่า” ออกจากกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะ “ต่ำกว่า” ได้อย่างชัดเจน

ค) ไม่ทำให้ผลการจัดกลุ่มข้าราชการตามผลการประเมินสมรรถนะเบ้ (Skewed) หรือผิดแผกไปจากการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) โดยไม่มีเหตุอันควร

2.2 แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 16) การดำเนินการตามแนวทางของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะกระทำควบคู่ไปกับการใช้แบบฟอร์มเพื่อ

บันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดผลงานและค่าเป้าหมายสำหรับการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และ พหุกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จะประเมินตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน เมื่อสิ้นสุดรอบ การประเมิน จะมีการสรุปคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการ บันทึกแผนการพัฒนาผลการ ปฏิบัติราชการรายบุคคล ตลอดจนบันทึกการแจ้งผลการประเมินลงในแบบสรุปผลการประเมินผล การปฏิบัติราชการรายบุคคล ซึ่งเป็นแบบฟอร์มที่ทุกส่วนราชการต้องจัดให้มีสำหรับข้าราชการทุก คนในส่วนราชการ แบบฟอร์มต่างๆ ที่ส่วนราชการต้องจัดทำสำหรับใช้ประกอบการประเมินผล การปฏิบัติราชการ มีดังนี้

(1) แบบฟอร์มที่ 1 แบบสรุปการประเมินผลราชการปฏิบัติราชการ

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการมี 3 หน้า ใช้เพื่อสรุปคะแนน ประเมินผลการปฏิบัติราชการ บันทึกแผนการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (Individual Performance Development plan) และบันทึกการแจ้งผลการประเมิน โดยแบบฟอร์มนี้เป็น แบบฟอร์มที่ทุกส่วนราชการต้องจัดทำสำหรับข้าราชการทุกคนในสังกัด อย่างไรก็ตามหากส่วน ราชการพิจารณาแล้วเห็นควรปรับเนื้อหาในแบบฟอร์มให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานของส่วน ราชการก็สามารถทำได้ แต่ต้องกำหนดให้มีเนื้อหาสาระไม่น้อยกว่าในแบบฟอร์มที่สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนด และในส่วนราชการเดียวกันควรใช้แบบสรุปการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการรูปแบบเดียวกัน

(2) แบบฟอร์มที่ 2 แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ใช้เพื่อระบุตัวชี้วัดผลงาน คະแนตามระดับ ค่าเป้าหมาย และน้ำหนักของตัวชี้วัดผลงาน ที่เป็นที่ยกย่องร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน และผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับการประเมิน แบบฟอร์มนี้เป็นผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ใช้เป็นเครื่องมือช่วย สำหรับการกรอกรายละเอียดในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน

(3) แบบฟอร์มที่ 3 แบบประเมินพหุกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

แบบประเมินพหุกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ใช้เพื่อระบุ พหุกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะที่จะประเมิน ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง คະแน และ น้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว

2.3 การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 67) กล่าวว่า หลังจาก การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการ ประเมินทราบ โดยแยกดำเนินการเป็น 2 กรณี คือ

(1) การแจ้งผลรายบุคคล เพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบทราบผลการประเมินการปฏิบัติราชการของตนในช่วงระยะเวลาการประเมินนั้น และเพื่อให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินมีโอกาสให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติราชการรวมทั้งพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน ก่อนเข้าสู่รอบการประเมินต่อไป โดยในการแจ้งผลกรณีนี้ ผู้รับการประเมินต้องลงนามรับทราบด้วย

(2) การประกาศรายชื่อผู้มีผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับดีเด่น และดีมาก เป็นการประกาศให้ทราบในระดับส่วนราชการ ทั้งนี้ นอกจากเพื่อเป็นการยกย่อง ชมเชย ผู้มีผลการปฏิบัติราชการระดับดีเด่น และดีมาก ให้ทราบโดยทั่วกันแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความโปร่งใสของการประเมินอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 68) กล่าวว่า สาระสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน ควรแจ้งแก่ผู้ประเมิน ได้แก่

(1) คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินว่าได้เท่าไร และอยู่ในระดับใด (เช่น ดีด ดีมาก หรือดีเด่น)

(2) คะแนนประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานว่าได้เท่าใด

(3) คะแนนประเมินพฤติกรรมปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) ได้เท่าใด

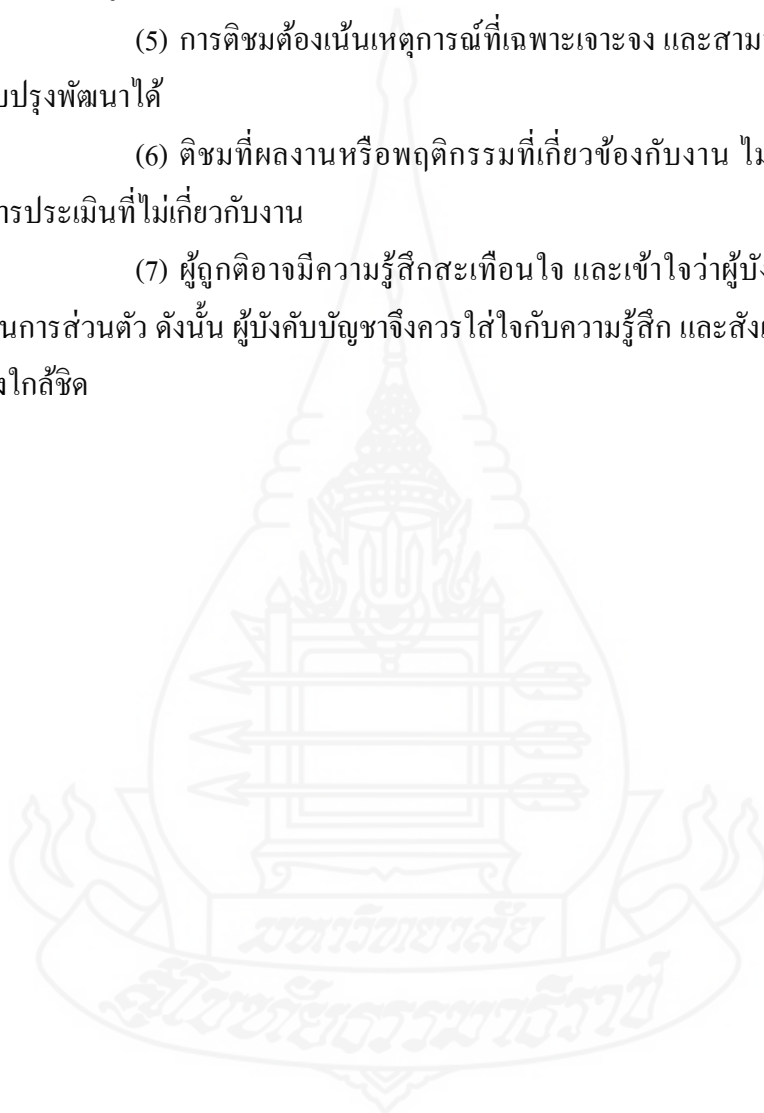
(4) จุดเด่น จุดด้อย และประเด็นที่ผู้รับการประเมินควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งในส่วนผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมปฏิบัติราชการ

2.3.1 แนวทางการให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมิน

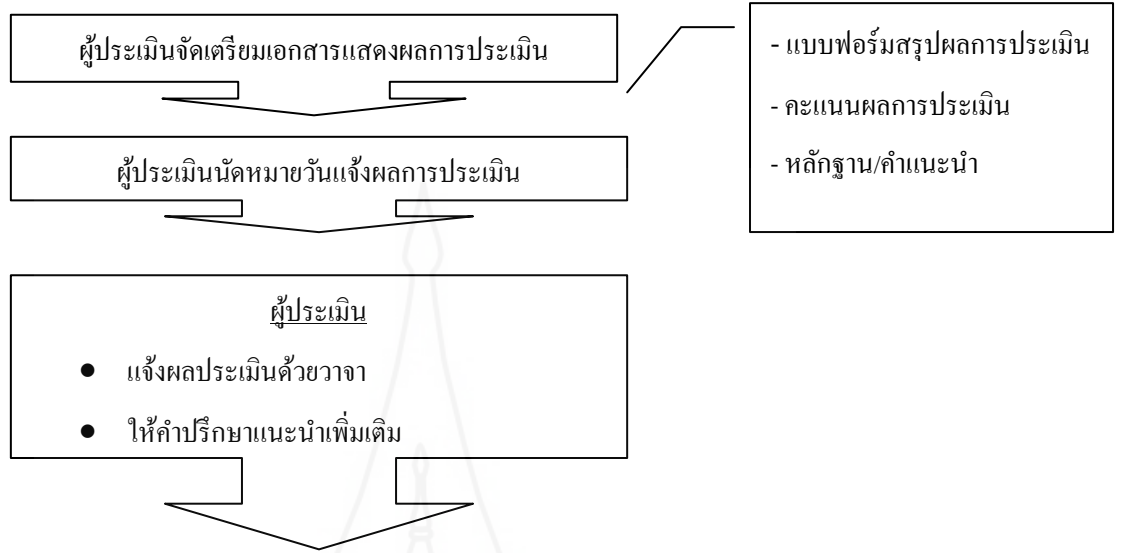
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 69) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาหารือแก่ผู้รับการประเมินในระหว่างการแจ้งผลการประเมินอย่างเป็นทางการเป็นรายบุคคลแก่ผู้รับการประเมิน ถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินและผู้ได้บังคับบัญชา/ผู้รับการประเมิน ได้มีโอกาสหารือร่วมกันเพื่อพัฒนางานและปรับปรุงพฤติกรรม รวมทั้งยังเป็นช่วงเวลาของการติชม และกระตุ้นให้ผู้รับการประเมินพัฒนาตนเอง สิ่งสำคัญที่ผู้ประเมินต้องคำนึงถึงในการให้คำปรึกษาก็คือ ต้องระมัดระวังท่าทีของตน เพราะกิริยาอาการคำพูดที่แสดงออกในฐานะ “หัวหน้า” อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดหรือความรู้สึกในทางลบแก่ “ลูกน้อง” ได้ นอกจากนี้ ผู้ประเมินควรเตรียมตัวรับมือกับสถานการณ์ความตึงเครียด ความขัดแย้ง หรือการโต้เถียงอย่างรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ด้วย แนวทางและข้อพึงระวังในการให้คำติชมผู้รับการประเมิน รวมทั้งสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยงในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการประเมิน มีดังต่อไปนี้

(1) พึงระลึกเสมอว่าทุกคนต้องการได้รับคำชื่นชม และไม่ต้องการได้รับการตำหนิติเตียน

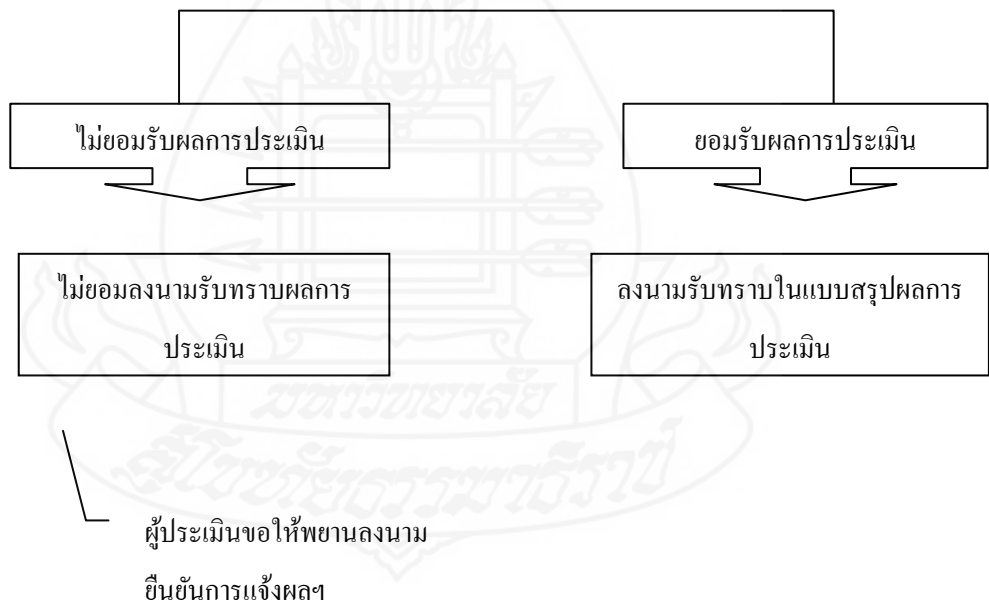
- (2) คำชมเชยต้องกล่าวมาจากใจจริง และคำตำหนิต้องหนักแน่น จริงจัง
- (3) ควรกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงว่าผลงานหรือพฤติกรรมใดที่ทำให้ผู้รับการประเมินได้รับการชมเชยหรือตำหนิ
- (4) คำชม/การให้ความดีความชอบตอบแทนผลงานดี เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองแก่ผู้รับการประเมินและเป็นแรงบันดาลใจที่มีอิทธิพลมาก
- (5) การติชมต้องเน้นเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจง และสามารถแสดงให้เห็นชัดถึงการปรับปรุงพัฒนาได้
- (6) ติชมที่ผลงานหรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ใช่ลักษณะส่วนตัวของผู้รับการประเมินที่ไม่เกี่ยวกับงาน
- (7) ผู้ถูกติอาจมีความรู้สึกสะเทือนใจ และเข้าใจว่าผู้บังคับบัญชามีอคติไม่ชอบตนเป็นการส่วนตัว ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงควรใส่ใจกับความรู้สึก และสังเกตปฏิกิริยาของผู้ถูกติอย่างใกล้ชิด



ขั้นตอนการแจ้งผลการประเมิน (ส่วนของผู้ประเมิน)



(ส่วนของผู้รับการประเมิน)



ภาพที่ 2.16 ขั้นตอนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552: 68)

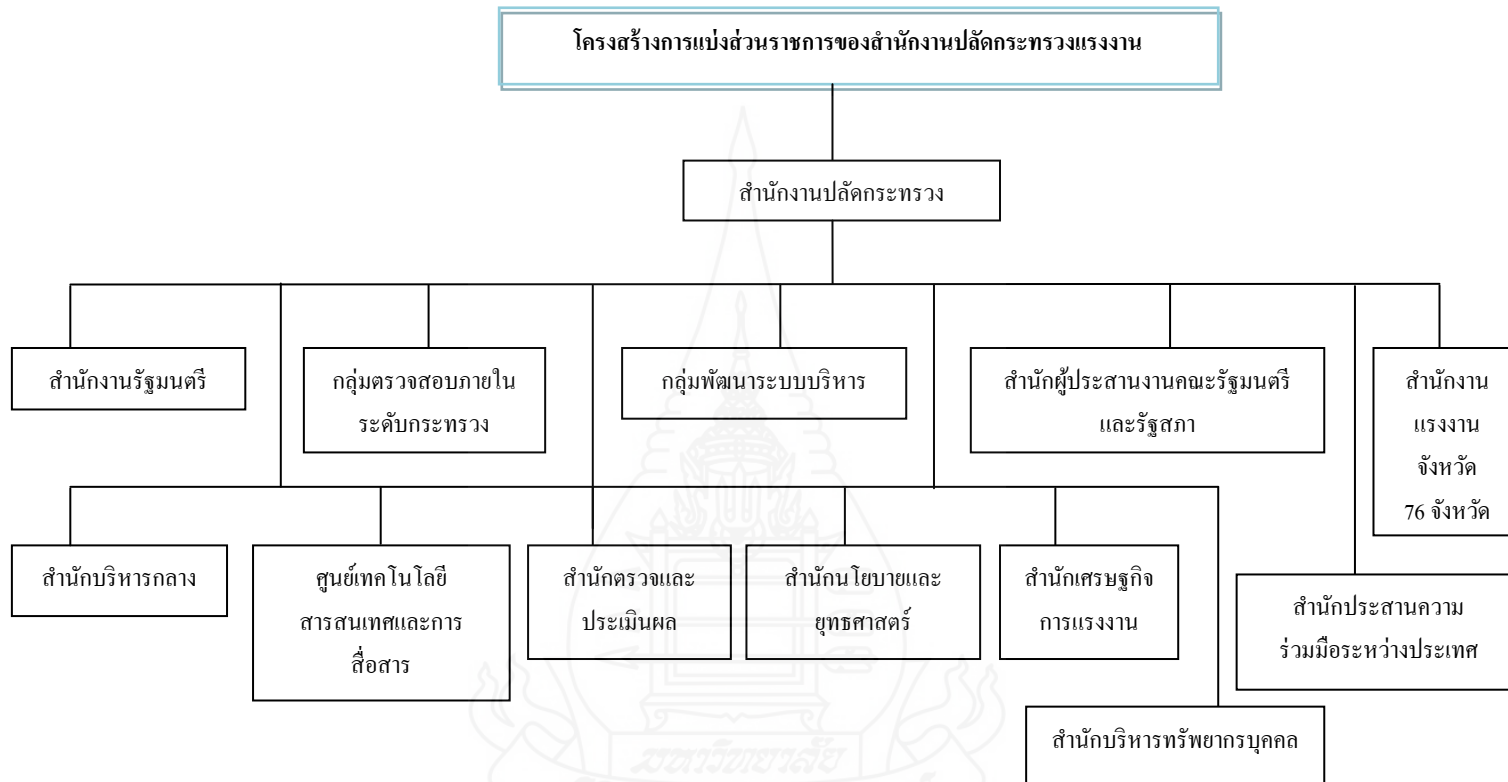
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

กระทรวงแรงงานเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจด้านดูแลความเป็นอยู่ของผู้ใช้แรงงานในประเทศที่อยู่ในกำลังแรงงาน นอกจากนี้ยังมีภารกิจในเรื่องการส่งเสริมประชาชนให้มีงานทำ หรือมีความรู้ความสามารถ มีโอกาสได้งานทำ โดยการฝึกอาชีพ การพัฒนาฝีมือแรงงาน การจัดงาน การแนะแนวอาชีพให้แก่ผู้ว่างงาน นักเรียน นักศึกษาที่กำลังจะจบการศึกษา ตลอดจนควบคุมการทำงานแรงงานต่างด้าวทั้งที่ถูกและไม่ถูกกฎหมาย ดูแลแรงงานไทยในต่างประเทศ ให้มีความมั่นคงและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับนโยบายที่จะต้องขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของกระทรวงแรงงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ เป็นหน่วยงานหลักในการศึกษาวิเคราะห์จัดทำข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง การแปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนปฏิบัติราชการ และกำกับเร่งรัด ติดตามประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีโครงสร้างสำนัก/กลุ่มงานในสังกัดจำนวน 12 สำนักงาน โดยมีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการบริหารจัดการด้านบุคลากรในด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เงินเดือน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ และการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น





ภาพที่ 2.17 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ที่มา: เว็บไซต์กระทรวงแรงงาน www.mol.go.th

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้ง ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน สำหรับสาระสำคัญสรุปโดยสังเขปดังนี้

3.2 หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2555: 1-2) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการไว้ดังนี้

3.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้ดำเนินการประเมินผลปีละ 2 รอบ ตามปีงบประมาณ ดังนี้

- (1) รอบที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม
- (2) รอบที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน
- (3) การประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ประเมินจาก 2 องค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 70 และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ร้อยละ 30

3.2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ให้เป็นดังนี้

(1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการและค่าเป้าหมายที่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นชอบและตกลงร่วมกันไว้ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ และค่าเป้าหมาย ให้พิจารณาจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือตรงตามเวลาที่กำหนด หรือความประหยัด หรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

(2) การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ให้ประเมินจากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ตามที่ ก.พ. กำหนด ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (5) การทำงานเป็นทีม

(3) ระดับผลการประเมิน แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง โดยคะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

3.3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2555: 2) ได้กำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ดำเนินการตามวิธีดังต่อไปนี้

(1) ให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน สำหรับการกำหนดดัชนีชี้วัดให้พิจารณาวิธีการถ่ายทอดตัวชี้วัดจากบนลงล่างเป็นหลักก่อน ในกรณีที่ไม้อาจดำเนินการได้หรือไม่เพียงพอ อาจเลือกวิธีการกำหนดดัชนีชี้วัด วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีที่เหมาะสมแทนเพิ่มเติม รวมทั้งระบุพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ

(2) ให้ผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ ตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมินตามหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงาน โดยต้องแสดงหลักฐานผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นรูปธรรม

(3) ในการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ให้ผู้รับการประเมินประเมินตนเองก่อน และสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.4 แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2555: 2) ได้กำหนดแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
- (2) แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน
- (3) แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

3.5 การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2555: 3) ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ดังนี้

(1) ให้ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน ให้ข้าราชการอย่างน้อยหนึ่งคนในหน่วยงานนั้น ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

(2) ให้ผู้ประเมินให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้รับการประเมินเพื่อพัฒนาปรับปรุง แก้ไข เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะในการปฏิบัติ

ราชการ และควรร่วมกันทำการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคลด้วย

3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ สุชาดา ประทุมพร (2550) ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา พบว่า ระบบผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา เริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ เพื่อขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี โดยเทคนิคและวิธีการที่ใช้ คือ ใช้เทคนิคที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก ใช้แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหลัก ไม่ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน กำหนดให้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี หลักและวิธีการประเมินของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาทุกคนใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากคุณภาพของผลงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ในส่วนของปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ปัญหาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาจากผู้ประเมิน และปัญหาจากผู้ถูกประเมิน

สุกัญญา เนตรน้อย (2550) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมระดับ ปานกลาง กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมในระดับ ปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการเกี่ยวกับรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่ความคิดเห็นด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เต็มใจ โคตรดก (2552) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการรับรู้ในเรื่องลักษณะของผู้ประเมินอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องช่วงอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนลักษณะ

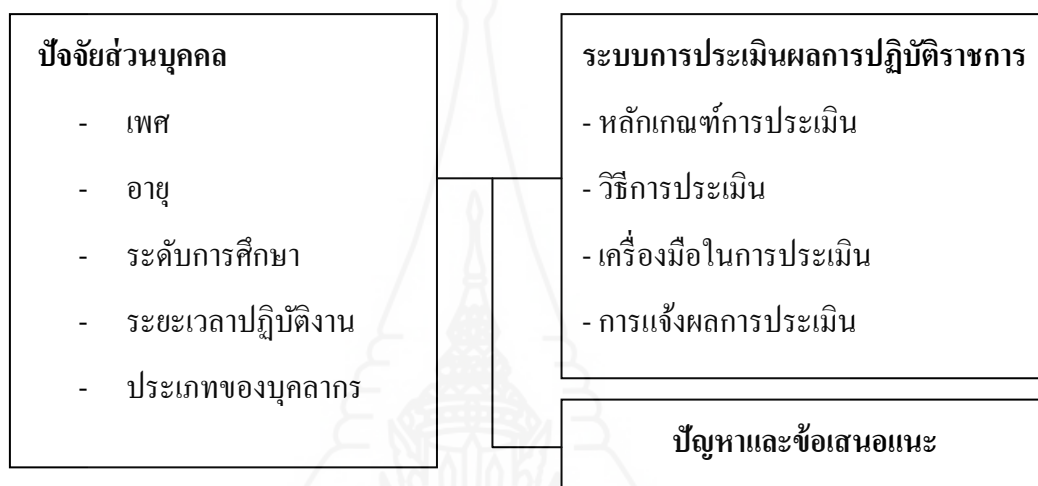
บุคคลอื่นๆ และการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ศิวกร รัตติโชติ (2554) ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผลการศึกษาด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พบว่า หน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีการเตรียมการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับค่อนข้างมาก โดยมีการแจ้งเวียนหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการก่อนเริ่มรอบการประเมินหรือในช่วงเริ่มรอบการประเมินให้ทราบ โดยทั่วกัน แต่มีประเด็นที่น่าสนใจ เช่น การจัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เช่น รายงานสรุปผลการดำเนินงาน คำสั่งการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับต่ำที่สุด ซึ่งไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้อ 6 ของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการต้องมีความชัดเจนและมีหลักฐาน ซึ่งหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าว เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงผลงานและความสามารถในการปฏิบัติงาน และเป็นหลักฐานสำคัญในการประเมินผลการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า ผู้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน อยู่ในระดับค่อนข้างมาก การประเมินตนเองของบุคลากรก่อนการประเมินจากผู้บังคับบัญชา ผลการศึกษา พบว่า หน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการประเมินในระดับน้อย นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบว่าการรายงานข้อมูลย้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติราชการของบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

วัลลีย์ ศรีรัตน์ (2543 อ้างถึงในสุกัญญา เนตรน้อย 2550: 62) ศึกษาสภาพและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญโดยใช้ระบบเปิด ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เห็นว่า สภาพการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบเปิดอยู่ในระดับพอสมควร ข้อที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ได้แก่ หน่วยงานได้ดำเนินการให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการพลเรือนอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และมีการใช้ระดับการประเมิน 5 ระดับ ได้แก่ ดีเด่น ดี ปานกลาง ควรปรับปรุง และต้องปรับปรุง ตามกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดปัญหาหรืออุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานประเด็นที่มีความถี่มากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรมในการประเมิน ผู้บังคับบัญชาไม่พิจารณาตามผลงาน แต่ให้หมุนเวียนกันไป ผลการประเมินการปฏิบัติงานถูกปิดเป็นความลับไม่มีการเปิดเผย และผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความเห็นของของคณะกรรมการในระดับอำเภอ แต่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการระดับจังหวัด ข้อเสนอแนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5 อันดับแรก คือ จัดให้มีการอบรมผู้บริหาร

เพื่อให้มีความรู้และเห็นความสำคัญของการใช้ระบบเปิด ควรมีตัวแทนของผู้ได้บังคับบัญชาร่วมเป็นกรรมการ ควรให้ผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงก่อนประกาศผลการประเมิน และควรมีคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงาน

จากข้อมูลที่สำรวจมาข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 2.18 กรอบแนวคิดในการศึกษา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวิธีดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนสามัญประเภททั่วไป และประเภทวิชาการ จำนวน 242 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 มกราคม 2556) กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีเปิดตารางคำนวณของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 150 คน สุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน ลักษณะคำถามเป็น check list

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้แก่ หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ลักษณะคำถามเป็นปลายปิด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ และ ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ลักษณะคำถามเป็นปลายปิด ลักษณะคำถามในแบบสอบถามของส่วนที่ 2 และ 3 ใช้เทคนิคการวัดทัศนคติของ ลิเกิร์ต (Likert type scale) ผู้ศึกษากำหนดข้อความที่ใช้ศึกษาความคิดเห็น 4 ข้อความ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยแบ่งคะแนนออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	4
เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	1

นำคะแนนที่ได้มาหาค่าหาค่าเฉลี่ยแล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็น 4 ระดับ ในการแปลความหมายของข้อมูลจะกระทำโดยอาศัยขอบเขตของคะแนน คือ มากที่สุด เท่ากับ 4 และ น้อยที่สุด เท่ากับ 1 แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังต่อไปนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2531: 148)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

คะแนนระหว่าง	3.26 -4.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนนระหว่าง	2.51 – 3.25	เห็นด้วย
คะแนนระหว่าง	1.76 – 2.50	ไม่เห็นด้วย
คะแนนระหว่าง	1.00 – 1.75	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด

3. วิธีการสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาจัดทำร่างข้อคำถามเพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้แก่ หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ จัดทำจำนวนข้อคำถามให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบที่ต้องการศึกษา เพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาในการตรวจสอบร่างแบบสอบถาม

4. การทดสอบเครื่องมือ

4.1 ผู้ศึกษานำร่างข้อคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ในสำนักงานกระทรวงแรงงาน จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาและวัตถุประสงค์การศึกษา ตลอดจนความถูกต้องของหลักการใช้ภาษา ได้แก่

นางสาวหทัยชนก พูลศิริ นักวิชาการแรงงานชำนาญการ วุฒิการศึกษา พัฒนา
แรงงานและสวัสดิการมหาดบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นายพูนศักดิ์ ประมงค์ นักวิชาการแรงงานชำนาญการ วุฒิการศึกษา สังคม
สงเคราะห์ศาสตร์มหาดบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

นางสาวปาริชาติ ประไพพนพ นิตกรชำนาญการ วุฒิการศึกษา สังคมสงเคราะห์
ศาสตร์มหาดบัณฑิต (สาขาบริหารนโยบายและสวัสดิการสังคม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

4.2 นำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ได้แบบสอบถาม
กลับมา 30 ชุด จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ
ครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปมอบให้ข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนัก/
กอง และขอรับคืนด้วยตนเอง

5.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาจัดทำข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการคำนวณข้อมูลครั้งนี้ คือ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	61	40.7
หญิง	89	59.3
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.3 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.7

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	0	0
25 - 35 ปี	30	20.0
36 - 45 ปี	76	50.7
46 - 55 ปี	44	29.3
56 ปีขึ้นไป	0	0
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีอายุอยู่ในช่วง 36 - 45 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.7 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 46 - 55 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.3 และช่วงอายุ 25 - 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	2.0
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	90	60.0
ปริญญาโท	55	36.7
ปริญญาเอก	2	1.3
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 36.7 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.0 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 – 5 ปี	28	18.7
6 – 10 ปี	21	14.0
11 – 15 ปี	34	22.7
16 ปีขึ้นไป	67	44.6
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระยะเวลาปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.6 รองลงมา คือ ช่วง 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.7 ช่วง 1 – 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.7 และช่วง 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.0 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างแยกตามประเภทของบุคลากร

ประเภทของบุคลากร	จำนวน	ร้อยละ
ประเภททั่วไป	31	20.7
ประเภทวิชาการ	119	79.3
รวม	150	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เป็นข้าราชการประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 79.3 รองลงมา คือ ข้าราชการประเภททั่วไป คิดเป็นร้อยละ 20.7

ตารางที่ 4.6 สรุปข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	หญิง	89	59.3
อายุ	36 – 45 ปี	76	50.7
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	90	60.0
ระยะเวลาปฏิบัติงาน	16 ปีขึ้นไป	67	44.6
ประเภทของบุคลากร	ประเภทวิชาการ	119	79.3

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.3 มีอายุอยู่ในช่วง 36 - 45 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.7 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.0 มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 16 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 44.6 เป็นข้าราชการประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 79.3

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง แรงงาน

ตารางที่ 4.7 สรุปความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ที่	สรุปความคิดเห็น	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	2.97	0.74	เห็นด้วย
2	ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	2.51	0.71	เห็นด้วย
3	ด้านเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	2.52	0.70	เห็นด้วย
4	ด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	2.84	0.77	เห็นด้วย
เฉลี่ยรวม		2.71	0.73	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.71 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 2.97$) รองลงมา คือ ด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 2.84$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 2.51$)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ
 หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ที่	หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	การประเมินผลปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้ง มีความเหมาะสม	3.33	0.86	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
2	การประเมินผลการปฏิบัติราชการจากผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะมีความเหมาะสม	2.82	0.80	เห็นด้วย
3	การกำหนดระดับผลการประเมินเป็น ดีเด่น ดีมาก พอใช้ ต้องปรับปรุง มีความเหมาะสมแล้ว	3.01	0.81	เห็นด้วย
4	การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ได้พิจารณาจากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม การทำงานเป็นทีม) อย่างเหมาะสม	3.24	0.75	เห็นด้วย
5	การประเมินผลการปฏิบัติราชการจากผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 70 และพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะร้อยละ 30 มีความเหมาะสม	3.30	0.62	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
6	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการจากงาน/ภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม	2.61	0.68	เห็นด้วย
7	ผลการประเมินการปฏิบัติราชการเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับการประเมิน	2.51	0.70	เห็นด้วย
เฉลี่ยรวม		2.97	0.74	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.97 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การประเมินผลปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้ง มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.33$) รองลงมา คือ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการจากผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 70 และพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะร้อยละ 30 มีความเหมาะสม ($\bar{X} = 3.30$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับการประเมิน ($\bar{X} = 2.51$)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ที่	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	มีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ทราบก่อนการประเมินอย่างเหมาะสม	2.90	0.77	เห็นด้วย
2	มีการชี้แจง และให้ความรู้แก่ข้าราชการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างทั่วถึง	2.56	0.70	เห็นด้วย
3	การเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้กำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความเหมาะสม	2.55	0.72	เห็นด้วย
4	ผู้ประเมินได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้รับการประเมินเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติราชการระหว่างรอบการประเมินอย่างเหมาะสม	2.66	0.57	เห็นด้วย
5	การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ	2.56	0.63	เห็นด้วย
6	ผู้ประเมินได้ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม	2.54	0.57	เห็นด้วย
7	มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน	2.26	0.84	ไม่เห็นด้วย
8	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้สรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างเหมาะสม	2.40	0.64	ไม่เห็นด้วย

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ที่	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
9	วิธีการประเมินมีความโปร่งใสและเป็นธรรม	2.32	0.70	ไม่เห็นด้วย
10	ผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	2.85	0.81	เห็นด้วย
11	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	2.68	0.63	เห็นด้วย
12	คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติราชการได้พิจารณาผลการประเมินให้มีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ทุกครั้ง	2.36	0.72	ไม่เห็นด้วย
13	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมินดีแล้ว	1.96	0.88	ไม่เห็นด้วย
	เฉลี่ยรวม	2.51	0.71	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับ เห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.51 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ทราบก่อนการประเมินอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 2.90$) รองลงมา คือ ผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 2.85$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมินดีแล้ว ($\bar{X} = 1.96$)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับ
เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ที่	เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความทันสมัย เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน	2.63	0.80	เห็นด้วย
2	ข้อความในแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความ ชัดเจน เข้าใจง่าย	2.62	0.70	เห็นด้วย
3	จำนวนของแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความ เหมาะสม (1.แบบสรุปผลการประเมิน 2. แบบประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของงาน 3. แบบประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติ ราชการหรือสมรรถนะ)	2.44	0.79	ไม่เห็นด้วย
4	สามารถใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการเดียวกัน ประเมินผลงานได้ทุกประเภท (เช่น งานวิชาการ งานบริการข้อมูล งานบริหารทั่วไป)	2.44	0.54	ไม่เห็นด้วย
5	แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการสร้างความเชื่อมั่นได้ว่า สามารถวัดผลงานได้จริง	2.48	0.69	ไม่เห็นด้วย
	เฉลี่ยรวม	2.52	0.70	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นด้านเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.52 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความทันสมัย เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน ($\bar{X} = 2.63$) รองลงมา คือ ข้อความในแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 2.62$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ สามารถใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการเดียวกันประเมินผลงานได้ทุกประเภท (เช่น งานวิชาการ งานบริการข้อมูล งานบริหารทั่วไป) ($\bar{X} = 2.44$)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

ที่	การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ผู้ประเมินได้แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้ง	3.09	0.67	เห็นด้วย
2	มีการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการระดับดีเด่นและดีมากให้ทราบโดยทั่วกันอย่างเหมาะสม	3.24	0.75	เห็นด้วย
3	มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสม	3.00	0.63	เห็นด้วย
4	ผู้ประเมินให้คำแนะนำ ตักเตือน ในกรณีที่ผลการประเมินการปฏิบัติราชการออกมาไม่ดี	2.60	0.91	เห็นด้วย
5	ผู้รับการประเมินมีช่องทางในการร้องทุกข์เกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	2.26	0.88	ไม่เห็นด้วย
เฉลี่ยรวม		2.84	0.77	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.84 เมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการระดับดีเด่นและดีมากให้ทราบโดยทั่วกันอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 3.24$) รองลงมา คือ ผู้ประเมินได้แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.09$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้รับการประเมินมีช่องทางในการร้องทุกข์เกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 2.26$)

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาในการ ประเมินผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา
ในการประเมินการปฏิบัติราชการ

ที่	ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ไม่สามารถ จำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่นได้จริง	3.12	0.98	เห็นด้วย
2	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ไม่สามารถ วัดผลงานได้จริง	3.02	0.77	เห็นด้วย
4	ผู้ประเมินประเมินที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติ ราชการ	3.36	0.66	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5	ผู้ประเมินไม่มีอิสระในการประเมินเนื่องจากมีอิทธิพลจาก ภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง	2.50	0.64	ไม่เห็นด้วย
6	ผู้ประเมินไม่เข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติ ราชการ	2.37	0.54	ไม่เห็นด้วย
7	ผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติ ราชการ	2.46	0.56	ไม่เห็นด้วย
8	การประเมินผลการปฏิบัติราชการทำให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน	2.87	0.95	เห็นด้วย
9	การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการมีความล่าช้า	3.37	0.81	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10	ผู้รับการประเมินขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	3.30	0.73	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
เฉลี่ยรวม		2.93	0.74	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ภาพรวมความคิดเห็นด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ย 2.93 เมื่อจำแนกเป็นรายชื่อ พบว่าชื่อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการมีความล่าช้า ($\bar{X} = 3.37$) รองลงมา คือ ผู้ประเมินประเมินที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.36$) และชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้ประเมินไม่เข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 2.37$)

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติราชการ

ตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ

ข้อเสนอแนะด้านต่างๆ	ความถี่
1. หลักเกณฑ์การประเมินผล	20
2. วิธีการประเมินผล	38
3. เครื่องมือในการประเมินผล	23
4. การแจ้งผลการประเมิน	9
5. อื่นๆ	2
รวม	92

จากตารางที่ 4.13 ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีทั้งสิ้น 92 ความคิดเห็น โดยข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลมากที่สุด จำนวน 38 ความคิดเห็น

ตารางที่ 4.14 ข้อเสนอแนะด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ
ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ความถี่
ควรจัดทำมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการแล้วแจ้งให้บุคลากรทราบ	6
การประเมินผลการปฏิบัติราชการควรมีมาตรฐานเดียวกันทุกสำนัก/กลุ่มงาน	5
ควรกำหนดตัวชี้วัดจากงานที่ได้รับมอบหมายจริง	4
การกำหนดตัวชี้วัดยังไม่มีความเหมาะสมเท่าที่ควร	3
ผลการประเมินไม่สะท้อนผลการปฏิบัติราชการที่แท้จริง	1
ควรนำเอกสารสรุปผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาด้วย	
ไม่ควรใช้กรอบงบประมาณเป็นตัวตั้งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เนื่องจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการในระดับดีเด่น/ดีมากจะได้รับค่าตอบแทนไม่แตกต่างจากผู้มีผลการปฏิบัติราชการในระดับอื่นๆ	1
รวม	20

จากตารางที่ 4.14 เสนอความคิดเห็นรวม 20 ความคิดเห็น ความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่อง ควรจัดทำมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติราชการแล้วแจ้งให้บุคลากรทราบ จำนวน 6 ความคิดเห็น

ตารางที่ 4.15 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภท
ทั่วไปและประเภทวิชาการ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ความถี่
ผู้บังคับบัญชาควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนและครอบคลุมเนื้อหาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย	8
ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ทำให้การประเมินไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง	6
ผู้ประเมินควรมีความยุติธรรมและต้องประเมินจากผลงานที่ทำได้จริง ไม่ควรใช้ความรู้สึกส่วนตัว	5
ไม่ควรใช้วงเงินงบประมาณเป็นตัวตั้งในการประเมินผล	4
วิธีการประเมินซับซ้อนขึ้นแต่ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติราชการได้จริงเนื่องจากผู้ประเมินขาดความยุติธรรม	3
ไม่มีการจัดเก็บข้อมูลในระบบอิเล็กทรอนิกส์ทำให้ไม่ได้รับความสะดวกในการเรียกดูข้อมูลผลการประเมินย้อนหลัง	3
ควรให้ความรู้เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติราชการแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง	2
ควรอบรมการประเมินผลโดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์	2
คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติราชการควรพิจารณาผลการประเมินตามความเป็นจริง	2
ควรตั้งคณะกรรมการประเมินเพื่อความโปร่งใส	2
รวม	38

จากตารางที่ 4.15 เสนอความคิดเห็นรวม 38 ความคิดเห็น ความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่องผู้บังคับบัญชาควรกำหนดตัวชี้วัดให้ชัดเจนและครอบคลุมเรื่องงานที่ผู้บังคับบัญชาได้รับมอบหมาย จำนวน 8 ความคิดเห็น

ตารางที่ 4.16 ข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ

เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ความถี่
ควรปรับข้อความในแบบฟอร์มการประเมินให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย	6
แบบประเมินมีความยุ่งยากเกินไป ควรปรับแบบฟอร์มให้เหมาะสมในการใช้งานจริง	4
ควรนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการประเมินผลเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการคำนวณ	4
แบบฟอร์มการประเมินที่ใช้อยู่ไม่เหมาะสมกับการใช้ประเมินข้าราชการระดับปฏิบัติการ/ปฏิบัติงานที่บรรจุใหม่เนื่องจากเนื้อหาให้ผู้ที่มีความชำนาญในการเขียนรายละเอียดการปฏิบัติราชการสามารถเขียนสรุปได้ดีกว่า	3
แบบฟอร์มการประเมินมีจำนวนมากเกินไป	2
ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผล	2
ควรกำหนดให้มีแบบฟอร์มเฉพาะของแต่ละระดับตำแหน่ง	1
แบบฟอร์มควรปรับปรุงให้กรอกข้อมูลได้ง่าย	1
รวม	23

จากตารางที่ 4.16 เสนอความคิดเห็นรวม 23 ความคิดเห็น ความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่องควรปรับข้อความในแบบฟอร์มการประเมินให้สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย จำนวน 6 ความคิดเห็น

ตารางที่ 4.17 ข้อเสนอแนะด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการของข้าราชการประเภท
ทั่วไปและประเภทวิชาการ

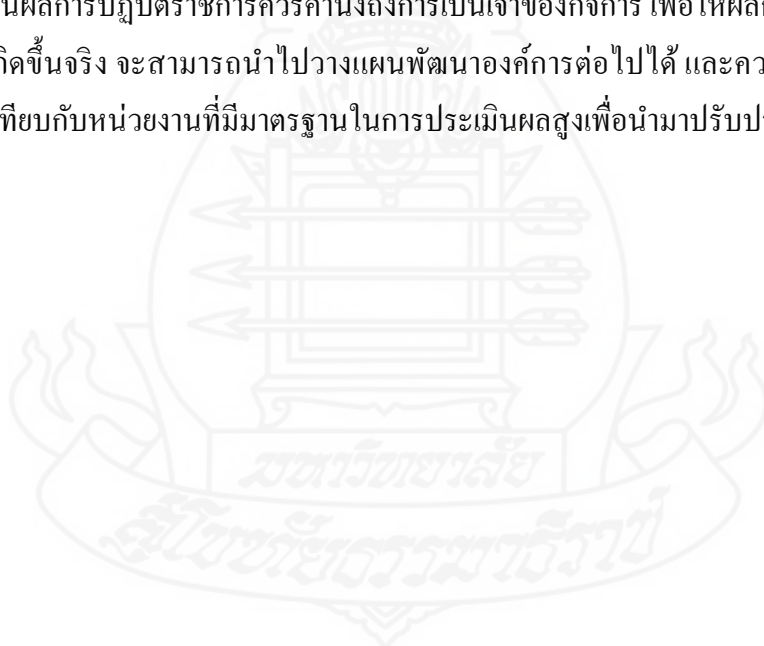
การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	ความถี่
การแจ้งผลการประเมินมีความล่าช้า	2
ควรให้ผู้รับการประเมินได้ลงชื่อรับทราบผล การประเมินทุกครั้ง	2
ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินร้องทุกข์เรื่อง ผลการประเมินเพื่อความเป็นธรรม	2
ควรเปิดโอกาสให้มีการทักท้วง	1
ผู้ประเมินควรให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้รับการประเมิน เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	1
หลังการแจ้งผลแล้วควรมีการติดตามผลว่าผู้รับ การประเมินได้พัฒนาการปฏิบัติราชการอย่าง ต่อเนื่องหรือไม่	1
รวม	9

จากตารางที่ 4.17 เสนอความคิดเห็นรวม 9 ความคิดเห็น ความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่อง
การแจ้งผลการประเมินมีความล่าช้า ควรให้ผู้รับการประเมินได้ลงชื่อรับทราบผลการประเมิน
ทุกครั้ง และ ควรเปิดโอกาสให้ผู้รับการประเมินร้องทุกข์เรื่องผลการประเมินเพื่อความเป็นธรรม
จำนวน 2 ความคิดเห็น

ตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ

อื่นๆ	ความถี่
การประเมินผลการปฏิบัติราชการควรคำนึงถึง การเป็นเจ้าของกิจการ เพื่อให้ผลการประเมิน สะท้อนผลงานที่เกิดขึ้นจริง จะสามารถนำไป วางแผนพัฒนาองค์กรต่อไปได้	1
ควรนำผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ มีมาตรฐานในการประเมินผลสูง เพื่อนำมาปรับปรุง	1
รวม	2

จากตารางที่ 4.18 เสนอความคิดเห็นรวม 2 ความคิดเห็น ความคิดเห็นมากที่สุดในเรื่อง
การประเมินผลการปฏิบัติราชการควรคำนึงถึงการเป็นเจ้าของกิจการ เพื่อให้ผลการประเมินสะท้อน
ผลงานที่เกิดขึ้นจริง จะสามารถนำไปวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไปได้ และควรนำผลการประเมิน
ไปเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีมาตรฐานในการประเมินผลสูงเพื่อนำมาปรับปรุง



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ผู้ศึกษาสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1.1.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนสามัญประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 242 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางของเครชชีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 150 คน สุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น มี 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน ลักษณะคำถามเป็น check list

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ได้แก่ หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ลักษณะคำถามเป็นปลายปิด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ และข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ลักษณะคำถามเป็นปลายปิด

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ลักษณะคำถามเป็นปลายเปิด

เครื่องมือที่สร้างเสร็จแล้วได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ 3 คน ตรวจสอบ จากนั้นนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด นำไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.84

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปมอบให้ข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสำนัก/กอง จำนวน 150 ชุด และขอรับคืนด้วยตนเอง เมื่อได้แบบสอบถามคืนมาได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง รวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 150 ชุด หรือ 100 %

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 สรุปผลการศึกษา

1.3.1 ผลการสำรวจข้อมูลทั่วไป

1) ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.3 มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.7 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 60 มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 16 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 44.6 และเป็นบุคลากรประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 79.3

1.3.2 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

1) วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผลการศึกษาพบว่า

(1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยรวม 2.71 ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ค่าเฉลี่ย 2.97 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ค่าเฉลี่ย 2.51

(2) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์

การประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยรวม 2.97 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้ง มีความเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.33 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับการประเมิน ค่าเฉลี่ย 2.51

(3) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการ

ปฏิบัติราชการในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยรวม 2.51 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ทราบก่อนการประเมินอย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 2.90 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ให้มีความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมินดีแล้ว ค่าเฉลี่ย 1.96

(4) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือใน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยรวม 2.51 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความทันสมัยเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน ค่าเฉลี่ย 2.63 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สามารถใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการเดียวกันประเมินผลงานได้ทุกประเภท (เช่น งานวิชาการ งานบริการข้อมูล งานบริหารทั่วไป) ค่าเฉลี่ย 2.44

(5) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมิน

การปฏิบัติราชการในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยรวม 2.84 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการระดับดีเด่นและดีมากให้ทราบโดยทั่วกันอย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.24 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้รับการประเมินมีช่องทางในการร้องทุกข์เกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ค่าเฉลี่ย 2.26

2) วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผลการศึกษาพบว่า

(1) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับเห็นด้วย มีค่าเฉลี่ยรวม 2.93 ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการมีความล่าช้า ค่าเฉลี่ย 3.37 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้ประเมินไม่เข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ค่าเฉลี่ย 2.37

3) วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ผลการศึกษาพบว่า

(1) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ มีข้อเสนอแนะด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวน 20 ความคิดเห็น

(2) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ มีข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวน 38 ความคิดเห็น

(3) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ มีข้อเสนอแนะด้านเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จำนวน 23 ความคิดเห็น

(4) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ มีข้อเสนอแนะด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ จำนวน 9 ความคิดเห็น

(5) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการประเภททั่วไปและประเภทวิชาการ มีข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ จำนวน 2 ความคิดเห็น

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ตามความคิดเห็นของข้าราชการประเภททั่วไป และข้าราชการประเภทวิชาการ ผู้ศึกษาจะอภิปรายโดยเรียงตามลำดับ ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานในทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างเป็นขั้นตอนโดยยึดหลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน แบบฟอร์มการประเมิน ตลอดจนการแจ้งผลการประเมินตามหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2552 ที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน และการพัฒนาเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และอาจนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องต่างๆ เช่น การให้รางวัลประจำปี รางวัลจูงใจและค่าตอบแทนต่างๆ

2.1.1 ด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งน่าจะเป็นเพราะได้มีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นว่าการประเมินผลควรมีมาตรฐานเดียวกันทุกสำนัก/กลุ่มงาน จึงอาจเป็นไปได้ที่แม้ทุกสำนัก/กลุ่มงาน จะยึดหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. แต่การนำไปปฏิบัติอาจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันในแต่ละสำนัก/กลุ่มงาน เมื่อเทียบกับบรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับคำอธิบายของวิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล (2554: 197) ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง การประเมินผลต้องการให้ผลการประเมินเป็นเครื่องแสดงถึงคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดีแสดงว่าบุคคลนั้นปฏิบัติงานดีจริง

2.1.2 ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งน่าจะเป็นเพราะผู้รับการประเมินเห็นว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ไม่ได้ให้ความยุติธรรมอย่างเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของวัลลีย์ ศรีรัตน์ เรื่อง ศึกษาสภาพและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญโดยใช้ระบบเปิด (อ้างถึงในสุกัญญา เนตรน้อย 2550) ที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอไม่ได้พิจารณาตามผลงานแต่ให้หมุนเวียนกันไป และผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความเห็นของคณะกรรมการในระดับอำเภอ แต่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการระดับจังหวัด

2.1.3 ด้านเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งน่าจะเป็นเพราะแบบฟอร์มการประเมินผลที่ใช้อยู่มีความทันสมัยเหมาะสมกับการใช้ประเมินในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ก็น่าสังเกตว่า จำนวนของแบบประเมินอาจมีมากเกินไปโดยกลุ่มตัวอย่างแสดงความไม่เห็นด้วย รวมทั้งไม่เห็นด้วยกับการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลเดียวกันกับงานทุกประเภทและไม่เห็นด้วยว่าแบบฟอร์มการประเมินผลจะสามารถวัดผลงานได้จริง เมื่อเทียบกับบรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับคำอธิบายของเริงศักดิ์ ปานเจริญ (2530: 95) ที่ว่า แบบฟอร์มการประเมินควรเป็นแบบที่แยกประเภทของงานอย่างเช่น แบบฟอร์มสำหรับงานธุรการ งานขาย งานในโรงงาน บัณฑิตต่างๆ ที่เลือกมาใช้ในการประเมินจะต้องสะท้อนให้เห็นลักษณะเฉพาะที่ต้องใช้ในความรับผิดชอบในงานนั้นๆ อย่างเช่นงานธุรการจะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่แน่นอน อาทิ การโต้ตอบจดหมาย ความสามารถในการ

ทำงานด้านจัดระเบียบเอกสารและการสื่อสาร ในขณะที่งานขายจะต้องเน้นปัจจัยด้านการวินิจฉัย การวางแผน และการปรับตัว เป็นต้น

2.1.4 ด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งน่าจะเป็นเพราะการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลงานดีเด่นและดีมาก มีความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการแจ้งผลการประเมิน มีความล่าช้า รวมทั้งมีความคิดเห็นว่าการเปิดโอกาสให้มีการทักท้วงหรือมีช่องทางให้ร้องทุกข์ เกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับคำอธิบายของเสนาะ ตีเขาว์ (2534: 337) ที่ว่า เรื่องเกี่ยวกับคนจะต้องมีความไม่พอใจ เกิดขึ้นเสมอ บางคนอาจมีความรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรม และไม่พอใจในเรื่องการเลื่อนขั้น การพิจารณาความดีความชอบ การให้เงินเดือนและการมอบหมายงาน การเปิดโอกาสให้ร้องทุกข์ก็เป็นอีกทางหนึ่งในการสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง วิธีสำคัญๆ ที่ได้นำมาใช้ในหน่วยงานต่างๆ เช่น 1) ที่ปรึกษาฝ่ายงานบุคคลและควรเป็นบุคลากรที่อยู่ในฝ่ายบริหารงานบุคคล ทำหน้าที่รับเรื่องราว ให้คำปรึกษา แนะนำ แก่พนักงาน 2) ผู้รับเรื่องราว ร้องทุกข์ โยการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นสำหรับทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์จากพนักงาน แล้วสอบถามข้อเท็จจริงจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขต่อไป

2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการยังมีปัญหาในบาง ประเด็น เช่น การแจ้งผลการประเมินมีความล่าช้า ซึ่งน่าจะเป็นเพราะต้องดำเนินการตาม ระเบียบและขั้นตอนของทางราชการ อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่ามี การประเมินที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติราชการ และไม่เชื่อมั่นในระบบการประเมินผล เมื่อ เทียบเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับคำอธิบายของอลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2542: 3-6) ที่ว่า ปัญหาที่เกิดในการประเมินผล คือ การประเมินตัวคนมากกว่าผลการ ปฏิบัติงาน ประเมิน โดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน ทำให้ขาดความเที่ยงตรงและ ความเป็นธรรมในการประเมิน นอกจากนี้ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากระบบการประเมินผลไม่เป็นที่ยอมรับ ไม่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรก็อาจทำให้ บุคลากรไม่เชื่อมั่นในระบบการประเมินผลได้

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ด้านหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผลการประเมินการปฏิบัติราชการเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้รับการประเมิน อาจเป็นไปได้ที่ผู้ประเมินยังมีความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลไม่เพียงพอ ฉะนั้นจึงควรมีการจัดอบรม/สัมมนา ให้ความรู้แก่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

3.2 ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมินดีแล้ว อาจเป็นไปได้ที่ว่ามี การนำวงเงินงบประมาณมาเป็นปัจจัยหลักในการประเมินผล จึงอาจทำให้มีการประเมินผลงานแบบหมุนเวียนกันไป ซึ่งควรพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมิน ในการประเมินบุคลากร ผู้บริหารทุกคนต้องดูแลรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้งานต่างๆดำเนินไปตามทิศทางที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ ต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) ความคงเส้นคงวาของผลการประเมิน แม้จะทำการประเมินกี่ครั้งผลที่ปรากฏออกมาจะต้องเหมือนเดิม และมีความเที่ยงตรง (Validity) การประเมินต้องการให้ผลการประเมินเป็นเครื่องมือแสดงถึงคุณค่าของบุคลากรที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดีแสดงว่าบุคคลนั้นปฏิบัติงานดีจริง วิจารณ์ รพีพิศาล (2554: 197)

3.3 ด้านเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ สามารถใช้แบบประเมินเดียวกันประเมินผลงานได้ทุกประเภท อาจเป็นไปได้ที่ทุกสำนัก/กลุ่มงาน ใช้แบบฟอร์มการประเมินผลตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จึงไม่มีการปรับเปลี่ยนให้มีลักษณะเฉพาะสำหรับงานแต่ละประเภท ฉะนั้นควรกำหนดให้มีแบบฟอร์มเฉพาะสำหรับงานแต่ละประเภท และไม่ควรมีจำนวนมากเกินไป รวมทั้งให้ข้าราชการทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ในการปรับปรุงแบบประเมินให้มีความเหมาะสมกับการนำไปใช้มากที่สุด

3.4 ด้านการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้รับการประเมินมีช่องทางในการร้องทุกข์เกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ อาจเป็นไปได้ที่ ยังไม่มีการกำหนดให้มีหน่วยงานภายในหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์หรือให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อมีปัญหา

เกิดขึ้น ฉะนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้มีการทักท้วง หรือร้องทุกข์เกี่ยวกับผลการประเมิน โดยกำหนดให้สำนัก/กลุ่มงาน ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลหรือเกี่ยวกับกฎหมาย ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องทุกข์ด้านต่างๆ รวมถึงการร้องทุกข์เกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ เพื่อช่วยหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาคือให้คำแนะนำแก่ผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

3.5 ด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ผลการศึกษาพบว่า ประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการมีความล่าช้า อาจเป็นไปได้ที่ว่า กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการแจ้งผลการประเมินใช้ระยะเวลามากเกินไป ฉะนั้น การแก้ไขคือ การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ควรมีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม เช่น กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ภายใน 15 วัน หลังจากการประเมินผลเสร็จสิ้น เพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบถึงผลการปฏิบัติงาน และนำไปพัฒนาหรือปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน โดยการนำตัวแปรในด้านอื่น ๆ ที่ผู้ศึกษายังไม่ได้นำมาศึกษา ที่คิดว่าน่าจะมีผลการต่อการปฏิบัติหน้าที่ข้าราชการ ซึ่งจะทำงานวิจัยมีความหลากหลายและมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น
2. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ และสุวรรธนา เทพจิต (2550) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพมหานคร เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น
- จำเนียร จวงตระกูล (2527) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เอกสารวิชาการ ฝ่ายวิชาการสภาองค์การ นายจ้างแห่งประเทศไทย
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541) การจัดการทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- เดิมใจ โคตรคก (2552) ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2546) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร บริษัท ประชุมช่าง จำกัด
- ประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (2555) เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2533) การประเมินผลการปฏิบัติงาน: แนวคิดและเทคนิค เอกสารการศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์อันดับที่ 64
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2531) พิมพ์ครั้งที่ 2 วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร
- มานิตย์ ศุภสกุล (2554) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ เอกสารการสอนสอน ชุติวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 9 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี
- เริงศักดิ์ ปานเจริญ (2530) หลักการและเทคนิคการประเมินผลงาน กรุงเทพมหานคร บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด
- วัลลีย์ ศรีรัตน์ (2543) ศึกษาสภาพและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญโดยใช้ระบบเปิด
- วิลาวรรณ รัพีพิศาล (2554) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์วีจิตรหัตถกร

- ศิวกร รัตติโชติ (2554) สภาพและปัญหาการดำเนินงานการบริหารผลการปฏิบัติราชการ โดยมุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์ ของข้าราชการพลเรือน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุรสิทธิ์ รุ่งเรืองศิลป์ (2554) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลงาน เอกสารการสอน
ชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 6 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช นนทบุรี
- สุรีพร พึ่งพุทธคุณ (2550) การบริหารผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพมหานคร บริษัท
เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- สุกัญญา เนตรน้อย (2550) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุชาดา ประทุมพร (2550) การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตร
จังหวัดสงขลา การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาส่งเสริม
การเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เสนาะ ดิยาวี (2534) การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- เสนาะ ดิยาวี สุปราณี ศรีฉัตรภิมุข และนิยะดา ชุณหางค์ (2524) การบริหารงานบุคคล
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สำนักงาน ก.พ. (2552) คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิท สัจฉกร (2544) การประเมินผลการปฏิบัติงาน พิมพ์ครั้งที่ 4
กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)



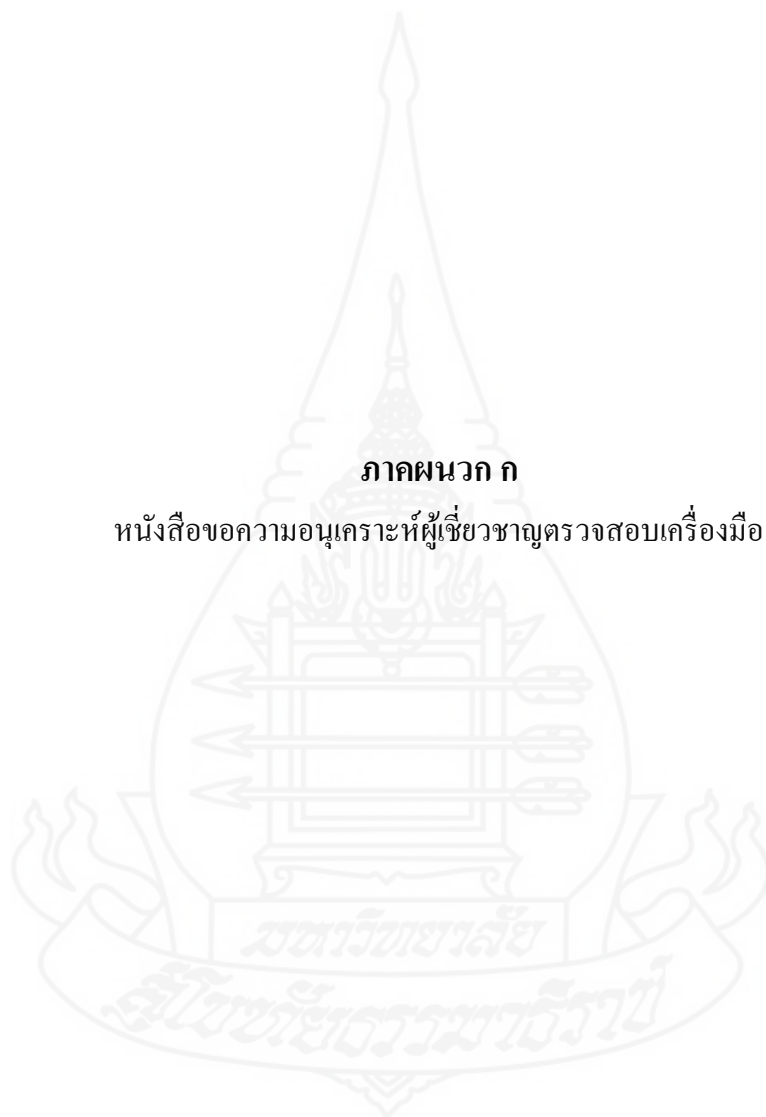
ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สืบราชสันตติวงศ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ





ที่ ศร 0522.17/บ ๕๑๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณพูนศักดิ์ ประมงค์


สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวอมรรัตน์ ปรีชา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน" ตามโครงการ การศึกษาค้นคว้าอิสระ และแบบสอบถามของนักศึกษาที่แนบมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นนักวิชาการแรงงาน ชำนาญการ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 087-0726980

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศร 0522.17/บ 476

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

14 พฤษภาคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณปวีชาติ ประโพนพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวอมรรัตน์ บวีชา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ และแบบสอบถามของนักศึกษาที่แนบมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นนิติกรชำนาญการ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 087-0726980

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/บ ๕๑๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

14 พฤษภาคม 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คุณหทัยชนก พูลศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ	จำนวน 1 ชุด
	2. แบบสอบถาม	จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวอมรรัตน์ ปรีชา นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การศึกษาคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ และแบบสอบถามของนักศึกษาที่แนบมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นนักวิชาการแรงงานชำนาญการ หัวหน้าฝ่ายประสานการพัฒนาเครือข่าย จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาคำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 087-0726980

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า
ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6
โทรสาร. 02-503361

ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

คำชี้แจง :

1. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการประเมิน และเครื่องมือ

ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส่วนที่ 3 ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

ตอนที่ 2 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน



ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 25 ปี

25 – 35 ปี

36 – 45 ปี

46 – 55 ปี

56 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ระยะเวลาปฏิบัติงาน

1 – 5 ปี

6 - 10 ปี

11 – 15 ปี

16 ปีขึ้นไป

5. ระดับตำแหน่งในปัจจุบัน

ตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับ

ปฏิบัติงาน

ชำนาญงาน

ระดับอาวุโส

ระดับทักษะพิเศษ

ตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับ

ปฏิบัติการ

ชำนาญการ

ชำนาญการพิเศษ

ระดับเชี่ยวชาญ

ระดับทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ และเครื่องมือในการ

ประเมินผลการปฏิบัติราชการ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	4
เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	1

ข้อ ที่	หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ระดับความ คิดเห็น			
		4	3	2	1
1	การประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 ครั้ง มีความเหมาะสม				
2	การประเมินผลการปฏิบัติราชการจากผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรม การปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะมีความเหมาะสม				
3	การกำหนดระดับผลการประเมินเป็น ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง มีความเหมาะสมแล้ว				
4	การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะได้พิจารณา จากสมรรถนะหลัก 5 ด้าน (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม การทำงานเป็นทีม) อย่างเหมาะสม				
5	การประเมินผลการปฏิบัติราชการจากผลสัมฤทธิ์ของงานร้อยละ 70 และ พฤติกรรมในการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะร้อยละ 30 มีความเหมาะสม				
6	มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการจากงาน/ภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างเหมาะสม				
7	ผลการประเมินการปฏิบัติราชการเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของผู้รับการประเมิน				

ข้อ ที่	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ระดับความ คิดเห็น			
		4	3	2	1
8	มีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้ทราบก่อนการประเมินอย่างเหมาะสม				
9	มีการชี้แจง และให้ความรู้แก่ข้าราชการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างทั่วถึง				
10	การเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้กำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความเหมาะสม				
11	ผู้ประเมินได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้รับการประเมินเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติราชการระหว่างรอบการประเมินอย่างเหมาะสม				
12	การกำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการเหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ				
13	ผู้ประเมินได้ประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดอย่างเหมาะสม				
14	มีการกำหนดตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน				
15	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินได้สรุปผลการประเมินการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างเหมาะสม				
16	วิธีการประเมินมีความโปร่งใสและเป็นธรรม				
17	ผู้ประเมินมีความรู้ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ				
18	ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ				
19	คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินการปฏิบัติราชการได้พิจารณาผลการประเมินให้มีความถูกต้องตามหลักเกณฑ์ทุกครั้ง				
20	วิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมินดีแล้ว				

ข้อ ที่	เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ระดับความ คิดเห็น			
		4	3	2	1
21	แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความทันสมัย เหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติราชการในปัจจุบัน				
22	ข้อความในแบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความชัดเจน เข้าใจง่าย				
23	จำนวนของแบบประเมินผลการปฏิบัติราชการมีความเหมาะสม (1. แบบสรุปผลการประเมิน 2. แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน 3. แบบประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ)				
24	สามารถใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการเดียวกันประเมินผลงานได้ทุกประเภท (เช่น งานวิชาการ งานบริการข้อมูล งานบริหารทั่วไป)				
25	แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการสร้างความเชื่อมั่นได้ว่าสามารถวัดผลงานได้จริง				



ส่วนที่ 3

(ตอนที่ 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	4
เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	1

ข้อ ที่	การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ	ระดับความคิดเห็น			
		4	3	2	1
1	ผู้ประเมินได้แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้ง				
2	มีการประกาศรายชื่อผู้ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติราชการระดับดีเด่นและดีมากให้ทราบโดยทั่วกันอย่างเหมาะสม				
3	มีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการเป็นรายบุคคลอย่างเหมาะสม				
4	ผู้ประเมินให้คำแนะนำ ตักเตือน ในกรณีที่ผลการประเมินออกมาไม่ดี				
5	ผู้รับการประเมินมีช่องทางในการร้องทุกข์เกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติราชการ				

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	4
เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	3
ไม่เห็นด้วย	ให้ค่าคะแนน	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ให้ค่าคะแนน	1

ข้อ ที่	ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	ระดับความ คิดเห็น			
		4	3	2	1
1	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ไม่สามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติราชการดีเด่นได้จริง				
2	ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ใช้อยู่ไม่สามารถวัดผลงานได้จริง				
3	ผลการประเมินการปฏิบัติราชการไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง				
4	ผู้ประเมินประเมินที่ตัวบุคคลมากกว่าผลการปฏิบัติราชการ				
5	ผู้ประเมินไม่มีอิสระในการประเมินเนื่องจากมีอิทธิพลจากภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง				
6	ผู้ประเมินไม่เข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ				
7	ผู้รับการประเมินไม่ได้รับแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ				
8	การประเมินผลการปฏิบัติราชการทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน				
9	การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการมีความล่าช้า				
10	ผู้รับการประเมินขาดความเชื่อมั่นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ				

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

.....

.....

.....

.....

- เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

.....

.....

.....

.....

- ผลการประเมินการปฏิบัติราชการและการนำไปใช้ประโยชน์

.....

.....

.....

.....

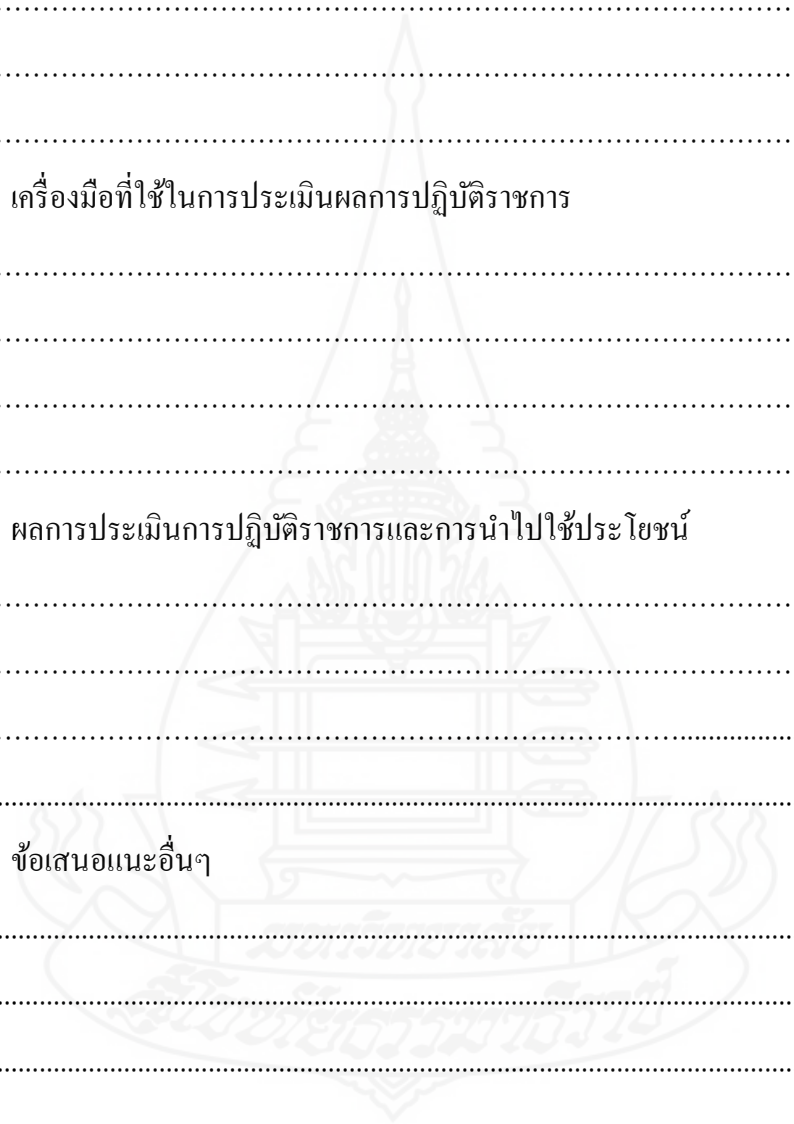
- ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค

แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลของผู้รับการประเมิน

รอบการประเมิน รอบที่ 1 1 ตุลาคม _____ ถึง 31 มีนาคม _____
 รอบที่ 2 1 เมษายน _____ ถึง 30 กันยายน _____

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____ ประเภทตำแหน่ง _____

ระดับตำแหน่ง _____ สังกัด _____

ชื่อผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____

ตำแหน่ง _____

คำชี้แจง

แบบสรุปการประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้มีด้วยกัน 3 หน้า ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลของผู้รับการประเมิน เพื่อระบุนรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2 : สรุปผลการประเมิน ใช้เพื่อกรอกราคะแนนการประเมินในองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ และน้ำหนักของทั้งสององค์ประกอบ ในแบบสรุปส่วนที่ 2 นี้ ยังใช้สำหรับคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการรวมด้วย

- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้นำมาจากแบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้
- สำหรับคะแนนองค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ ให้นำมาจากแบบประเมินสมรรถนะ โดยให้แนบท้ายแบบสรุปฉบับนี้

ส่วนที่ 3 : แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนที่ 4 : การรับทราบผลการประเมิน ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบผลการประเมิน

ส่วนที่ 5 : ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป กลับมองผลการประเมิน แผนพัฒนาผลการปฏิบัติราชการ และให้ความเห็น

คำว่า “ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป” สำหรับผู้ประเมินตามข้อ 2 (9) หมายถึง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดผู้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

ส่วนที่ 2: การสรุปผลการประเมิน

องค์ประกอบการประเมิน	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	รวมคะแนน (ก) x (ข)
องค์ประกอบที่ 1: ผลสัมฤทธิ์ของงาน			
องค์ประกอบที่ 2: พฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ)			
องค์ประกอบอื่นๆ (ถ้ามี)			
	รวม	100%	

ระดับผลการประเมิน

- ดีเด่น
- ดีมาก
- ดี
- พอใช้
- ต้องปรับปรุง

ส่วนที่ 3: แผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล

ความรู้/ทักษะ/ สมรรถนะ ที่ต้องได้รับการ พัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการ การพัฒนา

ส่วนที่ 4: การรับทราบผลการประเมิน

ผู้รับการประเมิน : <input type="checkbox"/> ได้รับทราบผลการประเมินและแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการ รายบุคคลแล้ว		ลงชื่อ : ตำแหน่ง: วันที่:
ผู้ประเมิน : <input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินและผู้รับการประเมินได้ลงนามรับทราบ <input type="checkbox"/> ได้แจ้งผลการประเมินเมื่อวันที่..... แต่ผู้รับการประเมินไม่ลงนามรับทราบ โดยมี.....เป็นพยาน ลงชื่อ: พยาน ตำแหน่ง: วันที่:		ลงชื่อ: ตำแหน่ง: วันที่:

ส่วนที่ 5: ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป

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

แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

รอบการประเมิน รอบที่ 1 รอบที่ 2

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = ก x ข)
	1	2	3	4	5			
1.								
2.								
3.								
4.								

ตัวชี้วัดผลงาน	คะแนนตามระดับค่าเป้าหมาย					คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = ก x ข)
	1	2	3	4	5			
5.								
6.								
7.								
8.								
						รวม	(ข) = 100%	(ค) =
แปลงคะแนนรวม (ค) ข้างต้น เป็นคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100 คะแนน (โดยนำ 20 มาคูณ) →								(ค x 20) =

แบบประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ

รอบการประเมิน รอบที่ 1 รอบที่ 2

ชื่อผู้รับการประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

ชื่อผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมิน (นาย/นาง/นางสาว) _____ ลงนาม _____

สมรรถนะ	ระดับที่คาดหวัง	คะแนน (ก)	น้ำหนัก (ข)	คะแนนรวม (ค) (ค = ก x ข)	บันทึกการประเมินโดยผู้ประเมิน (ถ้ามี) และในกรณีพื้นที่ไม่พอให้บันทึกลงในเอกสารแนบหลัง	แนวทางการประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ
สมรรถนะหลัก						<input type="checkbox"/> ได้นำคะแนนจากแบบประเมินสมรรถนะอื่นๆ มาสรุปไว้ในแบบประเมินนี้ ระบุที่มา..... <input type="checkbox"/> ใช้แบบประเมินนี้ในการประเมินสมรรถนะ โดยตั้งมาตรฐานวัดสมรรถนะซึ่งส่วนราชการเห็นว่ามีความเหมาะสม (ระบุรายละเอียดมาตรฐานวัดสำหรับแต่ละระดับคะแนน) หมายเหตุ ในช่องน้ำหนัก (ข) หากส่วนราชการประสงค์จะประเมินสมรรถนะแต่ละตัว โดยถ่วงน้ำหนัก ก็ให้ระบุน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัว แต่ส่วนราชการสามารถเลือกที่จะไม่กำหนดให้มีการถ่วงน้ำหนักสมรรถนะก็ได้
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
สมรรถนะอื่นๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนด						
		รวม	(ข) = 100%	(ค) =		
แปลงคะแนนเต็ม เป็นคะแนนการประเมินสมรรถนะที่มีฐานคะแนนเต็มเป็น 100						
คะแนน	→					

บันทึกเพิ่มเติมประกอบแบบสรุปการประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการ

สมรรถนะ _____

.....
.....
.....

สมรรถนะ _____

.....
.....
.....

สมรรถนะ _____

.....
.....
.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอมรรัตน์ ปรีชา
วัน เดือนปี เกิด	21 มีนาคม 2528
สถานที่เกิด	อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2551
สถานที่ทำงาน	สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
ตำแหน่ง	นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ

