

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

นางสาวเต็มใจ โคตรดก

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Opinion on System Performance Appraisal of Operation Staff  
of Chulabhorn Research Institute**


**Miss Toemchai Khotdok**

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

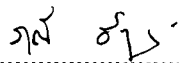
2009

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์  
ชื่อและนามสกุล                              นางสาวเต็มใจ โคตรดก  
แขนงวิชา                                        บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                                        วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                              รองศาสตราจารย์ ดร.กิ่งพร ทองใบ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิ่งพร ทองใบ)



..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อิศัยกุล)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



.....  
(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 19 เดือน ..... พ.ศ. ๒๕๖๓

ชื่อเรื่องการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

ผู้ศึกษา นางสาวเต็มใจ โคตรคก ปริญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ ปีการศึกษา 2552

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการจัดการและประสานงานทั่วไป ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และสำนักประธานสถาบัน รวมทั้งสิ้น จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะของผู้ประเมิน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยแบบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการรับรู้ในเรื่องลักษณะของผู้ประเมินอยู่ในระดับสูง พนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลในเรื่องช่วงอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ส่วนลักษณะบุคคลอื่นๆ และการรับรู้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน พนักงานเห็นว่า 1) หน่วยงานควรมีคณะกรรมการกลางในการพิจารณา เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีมาตรฐานเดียวกัน และขยายช่องทางในการประเมินให้รอบด้านมากยิ่งขึ้น 2) หน่วยงานควรมีการนำผลการประเมินที่ได้รับไปใช้ในงานพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

คำสำคัญ ความคิดเห็น ระบบการประเมินผล สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์” ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านแรกคือ รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้โอกาส และเสียสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง ท่านที่สองคือ รองศาสตราจารย์ ดร.ราณี อธิชัยกุล ที่ได้กรุณาให้เกียรติเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยและเป็นกรรมการสอบได้ให้คำแนะนำในการแก้ไขงานวิจัยให้สมบูรณ์ถูกต้อง ท่านที่สามคือ นางสิรี แสนสา ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย จากส่วนบุคลากร สำนักบริหาร สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ที่ได้เสียสละเวลาในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำรวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ในการศึกษาตลอดหลักสูตร

ขอขอบคุณพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลที่มีค่ายิ่ง และขอขอบคุณเพื่อนๆ ร่วมรุ่น MBA7 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือในการเรียนและการจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้จนสำเร็จสมบูรณ์

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และพี่น้องที่ให้การสนับสนุนกำลังแรงใจจนทำให้ผู้ศึกษามีกำลังใจและมุ่งมั่นจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

เต็มใจ โคตรดก

พฤศจิกายน 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ซ
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
สมมติฐานการวิจัย .....	4
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	5
นิยามเชิงปฏิบัติการ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคิดเห็น .....	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้ .....	29
การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ .....	35
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	57
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา .....	57
ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน .....	71
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เนื้อหา ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง .....	77

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	80
สรุปผลการวิจัย .....	80
อภิปรายผล .....	84
ข้อเสนอแนะ .....	87
บรรณานุกรม .....	91
ภาคผนวก .....	99
ก หนังสือขอความร่วมมือและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	100
ข แบบสอบถาม .....	106
ประวัติผู้ศึกษา .....	113

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ..... 57
ตารางที่ 4.2	แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจใน เรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ..... 59
ตารางที่ 4.3	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน ..... 60
ตารางที่ 4.4	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ผู้ประเมิน ..... 61
ตารางที่ 4.5	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามความสัมพันธ์ที่ติระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ..... 62
ตารางที่ 4.6	แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการรับรู้ของพนักงาน ในเรื่องลักษณะของผู้ประเมิน ..... 63
ตารางที่ 4.7	แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละกี่ครั้ง ..... 64
ตารางที่ 4.8	แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าควรมีผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวนกี่คน ..... 64
ตารางที่ 4.9	แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าองค์ประกอบของผู้ประเมินควรประกอบด้วยตำแหน่งใดบ้าง ..... 65
ตารางที่ 4.10	แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าใครควรเป็นผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... 66
ตารางที่ 4.11	แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลงผู้บังคับบัญชา และผู้ประเมิน ควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบได้อย่างไร ..... 66
ตารางที่ 4.12	แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ .. 67
ตารางที่ 4.13	แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ .. 71



ตารางที่ 4.14	แสดงผลการทดสอบความแปรปรวนแบบทางเดียว One – Way ANOVA ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำแนกตามอายุ.....	72
ตารางที่ 4.15	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เปรียบเทียบการแจ้งผลการประเมินเป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ .....	73
ตารางที่ 4.16	แสดงผลการทดสอบ ความแปรปรวนทางเดียว One – Way ANOVA ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	74
ตารางที่ 4.17	แสดงผลการทดสอบ ความแปรปรวนแบบทางเดียว One – Way ANOVA ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน .....	75
ตารางที่ 4.18	แสดงผลการทดสอบ ความแปรปรวนทางเดียว One – Way ANOVA ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน .....	76
ตารางที่ 4.19	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่าง การรับรู้ของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	77

ญ

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	4
ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างแผนภูมิองค์การ .....	15
ภาพที่ 2.2 แผนภูมิการจัดส่วนงาน .....	37
ภาพที่ 2.3 รูปแบบและโครงสร้างการประเมิน .....	38
ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการประเมิน .....	40

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่า “บุคลากร” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้เพราะบุคลากรคือผู้ผลักดันให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ทุกองค์การต่างมีจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการให้สามารถบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่การที่จะเป็นเช่นนั้นได้จำเป็นต้องอาศัยการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ดังนั้นการบริหารงานบุคคลที่ดี ควรเป็นการบริหารที่องค์การสามารถสรรหา พัฒนา และรักษาทรัพยากรบุคคลที่ดี มีคุณภาพ มีพลังนวัตกรรม และวิสัยทัศน์ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กร ระบบงานบริหารงานบุคคลที่นำมาใช้ ต้องสามารถเสริมสร้างบรรยากาศและความพึงพอใจในการทำงานให้แก่ทรัพยากรบุคคลทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีระบบการประเมินผลงานที่ชัดเจน เป็นธรรม และมีมาตรฐาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรและอนุรักษ์ทรัพยากรบุคคลที่ดีไว้กับองค์กร

ในสังคมอดีต เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานถือว่าเป็นเรื่องเฉพาะตัวพนักงาน ดังนั้น จึงเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในเรื่องคุณลักษณะ (Traits) ความบกพร่องทางร่างกาย (Deficiency) และความสามารถ (Ability) ซึ่งบางครั้งไม่เกี่ยวกับงาน โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีการศึกษาดี มีบุคลิกดี หรือ ความไม่พิการน่าจะทำงานได้ดีกว่าคนที่มีความสัมพันธ์ตรงข้าม แต่ปัจจุบันแนวคิดนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป การทำงานจะให้ความสำคัญกับผลงานที่เกิดขึ้น (Results Oriented) และยึดเป้าหมายของงานเป็นหลัก ในอนาคตยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยจะมีการประยุกต์ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดผลงานได้จริงและนำผลที่ได้ไปเป็นตัวแปรในการให้รางวัลตอบแทน

ปัจจุบันได้มีการคิดค้นและนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นสากลมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย แต่เทคนิคของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะมีสาเหตุมาจาก ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และวิธีการประเมินต่างๆ เช่น ผู้

ประเมินไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาจมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งรบกวนการทำงานหรือนำไปใช้เป็นเครื่องมือประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรม ทำให้ผู้ถูกประเมินมองว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก่อให้เกิดความลำเอียง สำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งหนึ่งที่นำไปสู่การผิดพลาดได้ เช่น มาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดไว้ไม่เหมาะสม ความยากหรือความไม่แน่นอนของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์, 2540:1)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ พิจารณาโอนโยกย้าย ลดตำแหน่ง และการลาออก บริหารค่าตอบแทน วางแผนทรัพยากรมนุษย์ ใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน และอุปกรณ์ในการทำงานปรับปรุงวิธีเลือกสรรบุคคลากรเข้าทำงาน กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานมากขึ้น และเพื่อเป็นการประเมินให้เห็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร (กิ่งพร ทองใบ 2550:285-287)

เนื่องจากสถานการณ์เศรษฐกิจในปัจจุบันธุรกิจต่างๆ ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ จึงส่งผลให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพสูงขึ้นตามไปด้วยขององค์กรต่างๆ จึงได้หันมาศึกษาและให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกพนักงาน การธำรงรักษา และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชารับถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร. 254:1) โดยการประเมินผลงานให้มีเอกสารอ้างอิงผลงานวิจัยประกอบในกลุ่มงานที่ทำงานวิจัย ซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายวิชาชีพของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เป็นสถาบันอิสระภายใต้การกำกับงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จำเป็น และเป็นที่ต้องการในการพัฒนาประเทศ เพื่อยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนชาวไทย รัฐบาลมีความมุ่งหมายให้สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เป็นศูนย์กลางในการวิจัย ดำเนินการวิจัย และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมั่นคง และต่อเนื่อง ทั้งเป็นสื่อกลางในการระดมความร่วมมือ แหล่งทุน ตลอดจนข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นต่อการวิจัยจากต่างประเทศและในประเทศ เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ นับได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะด้าน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไม่ก่อให้เกิดสภาวะการณ์สมองไหล เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตลอดจนความมั่นคงของหน่วยงาน

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสำคัญมาก จึงทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจและพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรม และยังใช้เป็นเครื่องมือประกอบในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ผลจากการศึกษาครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วยังทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

### 3. สมมติฐานการศึกษา

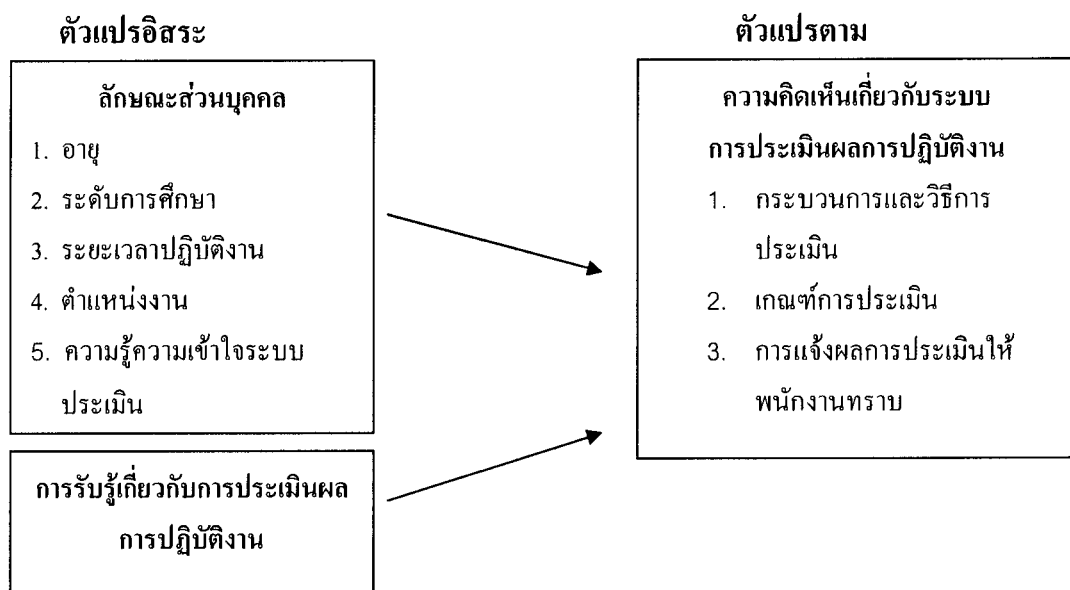
3.1 พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดี

3.2 พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

3.3 พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

### 4. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตเนื้อหา ในการศึกษาครั้งนี้ต้องการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน และความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.2 ขอบเขตด้านประชากร ศึกษาข้อมูลจากพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร จำนวน 52 คน ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ จำนวน 21 คน ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ จำนวน 3 คน ฝ่ายการจัดการและประสานงานทั่วไป จำนวน 4 คน ฝ่ายวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์ จำนวน 10 คน และสำนักประธานสถาบัน จำนวน 13 คน

5.3 ขอบเขตการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนดังนี้คือ

- ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำนวน 103 คน

- ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ แนวคิดทฤษฎี วรรณกรรม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.4 ระยะเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูลเริ่มตั้งแต่วันที่ 23 กันยายน – 9 ตุลาคม 2552

## 6. นิยามเชิงปฏิบัติการ

6.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้ถูกประเมินมีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความถี่ที่ใช้ในการประเมิน เกณฑ์การประเมิน จำนวนของผู้ประเมิน และการแจ้งผลการประเมิน

6.2 พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ หมายถึง พนักงานของสถาบัน ซึ่งเป็นพนักงาน หรือ ลูกจ้างของสถาบัน เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และพนักงานธุรการ

6.3 สถาบัน หมายถึง สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

6.4 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง รูปแบบของการวัดผลงานที่พนักงานทำได้ในด้านความถี่ที่ใช้ในการประเมิน จำนวนของผู้ประเมิน เกณฑ์การประเมิน และการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ

6.5 การรับรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานผู้ถูกประเมินมีต่อผู้ประเมินในด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อทราบความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

7.2 เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร และเพื่อใช้ในการปรับปรุงการประเมินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### กรอบความคิดทางทฤษฎี

ในการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิดทฤษฎีที่นำมาใช้คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

ลาวัณฑ์ จักรานวัณน์ (2540:9) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความเชื่อหรือการลงความเห็นที่ไม่ได้เป็นความรู้ที่อันแท้จริง แต่บางครั้งความคิดเห็นในบางสิ่งบางอย่างอาจเป็นจริงได้

ประวิตร ชูศรี (2542:14) สรุปความหมายของความคิดเห็นได้ว่า เป็นการแสดงออกถึงความรู้สึคนึกคิด ความเชื่อ และการตัดสินใจในการพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือประเด็นสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม

วัตรภู อัจหาญ (2542:8) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งมีผลมาจากความเชื่อ ความคิด และทัศนคติ ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคล เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจแสดงออกมา การลงความเห็นอาจจะเป็นไปในลักษณะเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเป็น

การถูกต้องหรือไม่ และปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นต่างๆ นั้น ประกอบด้วยสิ่งสำคัญ คือ ความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม

วิชฌุ ฉิมตระกูล (2543:10) กล่าวว่า การวัดความคิดเห็น โดยมากจะใช้การตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ โดยผู้ที่ตอบคำถามเลือกตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามประเภทนี้นิยมสร้างเป็นแบบประเมินค่าตามแนวของ ลิเคอร์ท (Likert) ที่เรียกว่า Likert's Scale แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เช่น เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยมาก ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ส่วนการให้คะแนนจะขึ้นอยู่กับข้อความลักษณะทางบวก (Positive) หรือทางลบ (Negative)

จันทนา จุฑาวรรณ (2543:51) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น หมายถึง การสรุปการลงมติ หรือการแสดงออกด้านความรู้สึkstต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นการแสดงออกในทางบวกหรือลบ โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม อาจจะได้รับขอมรับหรือปฏิเสธจากผู้อื่นก็ได้

พัชฎามาส จบริตน์ (2545:8) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ ของบุคคลที่มีต่อบุคคล วัตถุ หรือสถานการณ์ต่างๆ โดยที่ความคิดเห็นของบุคคลหนึ่ง อาจไม่จำเป็นต้องเหมือน หรือสอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคคลอื่นก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความรู้ และประสบการณ์ของแต่ละคน และอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาได้ หากบุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

ฉฐพร สิทธิชัย (2547:9) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางด้านความรู้สึก หรือความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดๆ โดยอาศัยความรู้ จากประสบการณ์และสภาพแวดล้อมในขณะนั้น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการแสดงความคิดเห็นทั้งในด้านบวกและด้านลบ หรือในด้านที่เห็นด้วยกับไม่เห็นด้วยโดยอาจแสดงออก เป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรก็ได้ ซึ่งอาจถูกหรือไม่ถูกต้องก็ได้

สุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2550:1) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคล เป็นการแสดงออกทางความคิด อาจเกิดจากการประเมินผลสิ่งนั้นหรือเหตุการณ์นั้น โดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความรู้ ประสบการณ์ อารมณ์ และสภาพแวดล้อมของบุคคลในขณะนั้น ความคิดเห็นย่อมได้รับอิทธิพลจากทัศนคติ การแสดงออก

ทางความคิดอาจจะถูกต้องหรือไม่ก็ได้ อาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นก็ได้ และความคิดเห็นนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ประสบการณ์ที่มากขึ้นของคนๆ นั้น การแสดงความคิดเห็นอาจแสดงออกในทางบวกหรือทางลบก็ได้ อาจทำได้ด้วยการใช้คำพูดหรือการเขียนก็ได้

ธิดา ชูทวี (2550:7) ได้ให้ความหมายว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางอารมณ์ ความรู้สึก การยอมรับหรือไม่ยอมรับ การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นด้วยการพูด เขียนหรือสื่อสารให้บุคคลอื่นได้รับรู้โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ ค่านิยม และสภาพแวดล้อม ตลอดจนอารมณ์ความรู้สึกของบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้ ทั้งนี้ความคิดเห็นยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติ และสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล โดยความคิดเห็นนั้นอาจจะสอดคล้องกับความคิดเห็นของคนอื่นหรือไม่สอดคล้องก็ได้ และอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาได้หากบุคคลนั้นเกิดการเรียนรู้ และมีประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540:251) ให้คำนิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

สุเมธ วงศ์บุญชัยยง (2542:3) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ความหมายว่า คือ “การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำให้หรือดีกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่”

สุนันทา เลาहनันทน์ (2542:281) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพ

เพียงใด โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยกิจกรรมหลัก ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
2. การวัดปริมาณงานที่ปริมาณงานที่ปฏิบัติได้
3. การเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
4. การตีค่าการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ (2545:194) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic Process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณา สักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

ชีนา อธิวัฒน์ (2545:17) สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง กระบวนการพิจารณาและวัดผลงานที่ทำได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพและแบบอย่างการปฏิบัติงาน โดยปราศจากอคติใดๆ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในด้านการให้ทุนให้โทษหรือการวางแผนการพัฒนาพนักงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต

ชโลบล สุนันตา (2545:6) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น กระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อพิจารณาคุณค่าของบุคคลว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานและโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ตลอดจนคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงศักยภาพของการปฏิบัติงานนั้น”

ไพโรจน์ อุลิต (254:1) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การวัดและติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานว่าเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ โดย

ประเมินใน 2 ด้านคือ การประเมินผลงาน และการประเมินสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กึ่งพร ทองใบ (2550:283) อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal, P.A) หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนบนเป็นทางการ โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้

สุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2550:24-25) สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบหรือกระบวนการประเมินผลการทำงานของบุคคลจากผลการปฏิบัติงาน อาศัยหลักเกณฑ์หรือวิธีการต่างๆ โดยปราศจากอคติใดๆ มีความยุติธรรม โปร่งใส ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจวินิจฉัยปรับปรุง แก้ไขความผิดพลาด ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจและเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโต และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทสำคัญเพื่อที่จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่า พนักงานคนใดมีความเหมาะสม ณ จุดต่างๆ บุคคลใดสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด องค์การจึงจำเป็นต้องใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานขององค์การที่กำหนดไว้ ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอันหนึ่งของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อพิจารณาคุณค่าของบุคคลว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าได้มากเพียงใด โดยจะพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงาน ตลอดจนคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีในการปฏิบัติงานนั้น โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานนั้น

## 2.1 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2541:87-88) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ มีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งของงานบุคคลว่า มีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรมและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

สรุป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การให้ผลตอบแทน การพิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การฝึกอบรม การบันทึกข้อมูลของพนักงาน และการบริหารงานด้านต่างๆ ภายในองค์กร

## 2.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541:217) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนช่วยควบคุมให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีความยุติธรรม ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรในอนาคต ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในระดับต่างๆ ภายในองค์กร ดังนี้

### 2.2.1 ความสำคัญต่อบุคลากร

บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยใส่แรงพยายามในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น หรือเข้ารับการพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตน ทำให้บุคคลรู้สึกมีคุณค่าต่อหน่วยงาน รู้สึกมั่นคงว่ามีโอกาสก้าวหน้าและรู้สึกเสมอภาค ในทางตรงข้ามหากบุคคลรู้สึกว่าไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานขององค์กรก็อาจตัดสินใจโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน นอกจากนี้ สำหรับบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานจะได้ทำการพัฒนาศักยภาพของตนให้เพิ่มขึ้น เพื่อให้มีรายได้ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นตามลำดับ

### 2.2.2 ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา

หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยควบคุมการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ปรับปรุงงานและมาตรฐานของงาน สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีความถนัดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ เพียงใด เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 2.2.3 ความสำคัญต่อองค์กร

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรมมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างเต็มความสามารถ งานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ลดปัญหาแรงงาน และสามารถพัฒนาพนักงานได้อย่างมีแบบแผน ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

### 2.3 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2541:221) ผลลัพธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึกของบุคคลภายในองค์การซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร ตลอดจนประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การในอนาคต ดังนั้นผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรที่จะต้องทำการพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้ผลลัพธ์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีข้อบกพร่องน้อยที่สุด ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรต้องมีความเข้าใจในหลักการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในหลักการ และเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลว่ามีข้อดีข้อเสียและขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานมิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้น ผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงาน และผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และความยุติธรรมกับทุกฝ่าย
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์การหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร



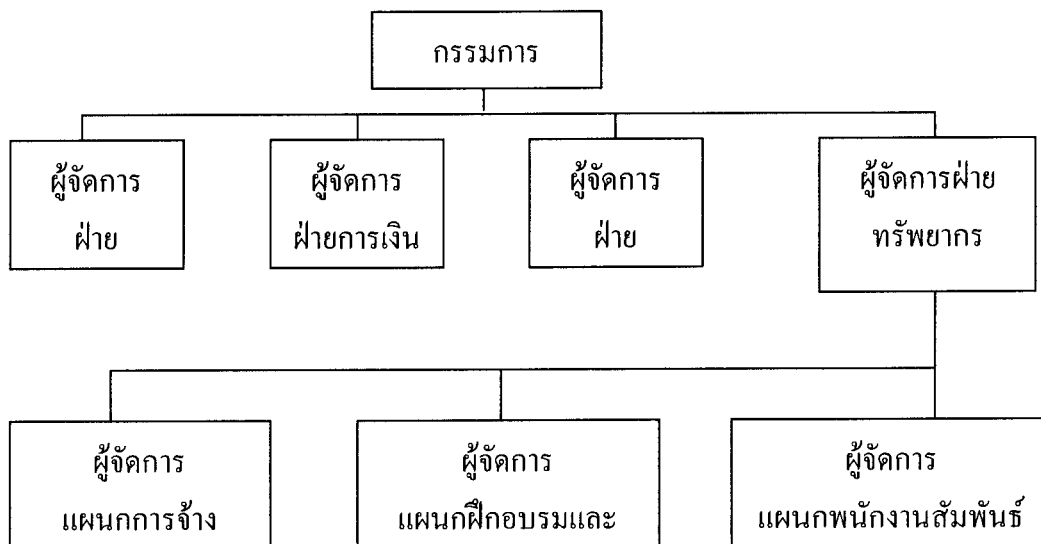
## 2.4 เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2541:225) การประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์และลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผู้ทำการประเมินต้องมีความเข้าใจในภาพรวมขององค์กร ธรรมชาติของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างงานที่บุคคลกระทำกับงานอื่นและ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยทำการศึกษาค้นหาข้อมูลที่สำคัญได้จากเอกสาร ดังต่อไปนี้

### 2.4.1 แผนภูมิองค์กร (Organization Chart)

จะแสดงถึงโครงสร้างขององค์กรรวมถึงระบบการดำเนินงานภายในองค์กร สายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กร ข้อมูลที่ได้จากแผนภูมิองค์กร จะแสดงให้เห็นถึงภาพรวมคร่าวๆ ของระบบที่เป็นทางการขององค์กร เพื่อให้ผู้ประเมินได้เกิดความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานต่างๆ ภายในองค์กร ดังตัวอย่าง

#### รูปที่ 1 แผนภูมิองค์กร



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างแผนภูมิองค์กร

#### 2.4.2 เอกสารพรรณานงาน (Job Description)

จะแสดงรายละเอียดของงานที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ หน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ข้อมูลจากเอกสารบรรยายลักษณะงานจะแสดงหน้าที่หลักของงานและความสัมพันธ์ระหว่างงานนั้นกับงานอื่น เพื่อนำมาใช้กำหนดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 2.4.3 บันทึกการปฏิบัติงาน

เป็นเอกสารที่ใช้บันทึกผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยบันทึกการปฏิบัติงานอาจถูกกำหนดขึ้นจากหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลสำหรับใช้เป็นมาตรฐานภายในองค์กร หรือหัวหน้างานได้จัดทำขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อจดบันทึกการดำเนินงานภายในหน่วยงาน

#### 2.4.4 ทะเบียนประวัติพนักงาน

เป็นแหล่งเก็บรวบรวมข้อมูลเฉพาะของพนักงานแต่ละคนเรียงตามลำดับก่อนหลังอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่เข้าร่วมงานกับองค์กรจนถึงปัจจุบัน โดยที่ทะเบียนประวัติพนักงานจัดแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

- ส่วนแรกเป็นข้อมูลเดิมของพนักงาน ซึ่งเป็นข้อมูลในอดีตของบุคคลก่อนที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร ข้อมูลส่วนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในด้านต่างๆ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถมองเห็นภาพของแต่ละบุคคลก่อนเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างชัดเจน เช่น ประวัติการศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษ และงานอดิเรก เป็นต้น

- ส่วนที่สองบันทึกประวัติที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับบุคคลภายหลังจากที่เข้าร่วมงานกับองค์กร เช่น ตำแหน่งงาน การเลื่อนขั้น ความดีความชอบหรือความผิด การประเมินผลงานในอดีต การฝึกอบรมและการพัฒนา ความสามารถและความเป็นผู้นำ เป็นต้น

### 2.4.5 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล โดยจะแสดงลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน 3 ประการ ดังนี้

- คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ทักษะ ทักษะ ความตั้งใจ และค่านิยม เป็นต้น
- พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน มักจะมีการแสดงค่าเป็นระดับต่างๆ เช่น ดีมาก ดีปานกลาง ต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นต้น
- ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แสดงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคคลว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

เอกสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดจะมีคุณลักษณะและความสามารถนำมาใช้ประกอบในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรต้องศึกษาทำความเข้าใจถึงคุณลักษณะและความแตกต่างของเอกสารแต่ละชนิดเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจริง

### 2.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชีนา ธีรวัฒน์ (2545:20) สรุปว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดหน่วยงานและตัวผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดลักษณะงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน ปัจจัยประกอบการพิจารณาและวิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดระยะเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการและการควบคุมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ผลการประเมินและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2546:52) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานมีปรัชญา และแนวคิดสำคัญๆ ดังต่อไปนี้

1. เป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กร มาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน

2. เป็นกระบวนการทำงานที่มองไปข้างหน้า โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
4. เป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม
5. นอกจากจะสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนแล้ว ยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ปัญหาคความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร
6. กระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารการปฏิบัติงานของตนเอง
7. ต้องการวิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
8. ต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงาน และผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
9. เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้
10. ไม่ใช่เป็นวัตถุประสงค์หลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี

กึ่งพร ทองใบ (2550:291) ได้สรุปขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การกำหนดเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการ และเกณฑ์ที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

สรุป จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์กร มาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน เป็นกระบวนการทำงานที่มองไปข้างหน้า เน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สร้างความร่วมมือ ก่อให้เกิดการยอมรับ ต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้

## 2.6 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุเมธ วงศ์บุญชัย (2542:5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งการประเมินพนักงานออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ คือ

**2.6.1 ประเมินผลสำเร็จของงาน (Job Accomplishment)** หมายถึง การประเมินว่าบุคลากรผู้นั้นได้ทำงานที่มอบหมายได้สำเร็จหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด โดยประเมินในเรื่องคุณภาพของงานที่ทำ (Quality) ปริมาณของงานที่ทำ (Quantity) และความถูกต้องของงาน (Accuracy)

**2.6.2 ประเมินพฤติกรรมในการทำงาน (Job Behaviour)** หมายถึง การประเมินพฤติกรรมที่มีส่วนช่วยให้งานที่ได้รับมอบสำเร็จหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน อาทิเช่น

- ความไว้วางใจ (Dependability)
- ความร่วมมือ (Co-operation)
- ความละเอียดรอบคอบ (Carefulness)
- ความขยันหมั่นเพียร (Laudatory)
- ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility)
- ทักษะคติต่องาน (Attitude)
- การทำงานสม่ำเสมอ (Attendance)
- การตรงต่อเวลา (Punctuality)
- เคารพกฎระเบียบ (Adherence to Company Regulation)

**2.6.3 ประเมินความรู้ในการทำงาน (Job Knowledge)** หมายถึง ประเมินความรู้รอบรู้ที่เกี่ยวกับงานรวมถึงความสนใจที่จะขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมที่จะเป็นประโยชน์กับงานด้วยปัจจัยที่ใช้ในการประเมินได้แก่

- ความรู้ในงาน (Job Knowledge)
- ความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge)
- ความรู้ในเรื่องการขายและให้บริการ (Selling and Service Knowledge)
- ความสามารถในการใช้เครื่องมือ/เครื่องใช้ในการทำงาน (Ability to use equipment/tools)
- ทักษะในการทำงาน (Working Skills)
- ทักษะในการบริหาร (Managerial Skills)

**2.6.4 ประเมินศักยภาพ (Potential)** หมายถึง ประเมินความสามารถเฉพาะตัวของพนักงาน เช่น ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ความสามารถในการเรียนรู้ ความเป็นผู้นำ

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความภาคภูมิใจ ความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดัน และ บุคลิกลักษณะ

สรุปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธีด้วยกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและลักษณะของงานนั้นๆ ทั้งนี้แล้วแต่จะพิจารณาเลือกใช้วิธีใดจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด เมื่อกำหนดวิธีการแล้วจะทำให้สามารถกำหนดระบบที่เหมาะสมกับองค์การได้

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผลสำเร็จของงานนี้ บางองค์การอาจใช้แนวคิดในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน (Goal Setting) เพื่อเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

Stephen P. Robbins and Mary Coulter ( อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2547:135-136) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการประเมินผล (Performance Management System) ซึ่งเป็นกระบวนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินหรือวัดผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน รวมทั้งวิธีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ได้มี 7 วิธี ประกอบด้วย

1. **Written Essays** คือ เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมิน (Evaluator) จะเขียนข้อความเกี่ยวกับจุดแข็งจุดอ่อน และผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน พร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

2. **Critical Incidents** คือ วิธีการประเมินผลที่มุ่งเน้นพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญ และมีผลต่อความมีประสิทธิภาพและไร้ประสิทธิภาพของงาน โดยผู้ประเมินจะชี้พฤติกรรมของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่านมาว่า พฤติกรรมใดที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน

3. **Graphic Rating Scales** เป็นวิธีประเมินผลที่นิยมใช้มาแต่ดั้งเดิม โดยการระบุพฤติกรรมที่จะทำการประเมิน เช่น ปริมาณและคุณภาพของงาน ความรู้ความสามารถในการทำงาน ความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ปกติจะให้คะแนนต่ำสุดจาก 1 ไปถึงสูงสุดคือ 5 คะแนน

4. **Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)** เป็นวิธีประเมินที่ปัจจุบันเป็นที่นิยมมาก เป็นการนำเอาวิธี Critical Incidents มาร่วมกับวิธี Graphic Rating Scales คือผู้ประเมินจะให้คะแนนกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน โดยพฤติกรรมที่นำมาประเมินเป็นพฤติกรรมจริงๆ ของผู้ถูกประเมินในการทำงานที่ผ่านมา

5. **Multiple Comparison** เป็นการประเมินการปฏิบัติงานโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นๆ แบ่งเป็น 3 แบบ คือ Group Order Ranking เป็นการเปรียบเทียบการทำงานของผู้ถูกประเมินกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานว่าอยู่ในกลุ่มย่อยใดของกลุ่มใหญ่ทั้งหมด เช่น ผู้ถูกประเมินอาจอยู่ในกลุ่มมีผลงานดี “หนึ่งในห้ากลุ่มแรกของทั้งหมด” (Top One – fifth) Individual Ranking เป็นการกำหนดลำดับของผู้ถูกประเมินเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและ Par Comparison เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่นเป็นรายบุคคลทีละคน คือเป็นคู่ๆ กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ โดยประเมินว่าผู้ถูกประเมินดีกว่าหรือด้อยกว่า (Superior or W. walker ) คู่ที่มาเปรียบเทียบแต่ละคน หลังจากนั้นผู้ถูกประเมินแต่ละคนจะได้คะแนนว่าโดยสรุป “ดีกว่า” ก็คะแนน และ “ด้อยกว่า” ก็คะแนน

6. **Objectives** คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักการ MBO (Management By Objectives) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันในเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้รับมอบหมายว่ามีผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

7. **360 Degree Feedback** เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้ประเมินคือผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินจากทุกฝ่าย หรือรอบตัวผู้ถูกประเมิน เช่น หัวหน้างาน ลูกค้ำ ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน การประเมินวิธีนี้แม้จะทำให้ได้ความเห็นหรือข้อมูลจากทุกด้าน แต่ก็ไม่เหมาะที่จะนำไปประกอบการพิจารณาในเรื่องเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง เนื่องจากผู้เกี่ยวข้องแต่ละฝ่ายจะมองหรือประเมินเฉพาะจากพฤติกรรมต่อตนเอง อาจไม่ได้พิจารณาความสามารถของผู้ถูกประเมินในส่วนที่เป็นประโยชน์โดยรวมต่อยอดขาย หรือกำไรต่อองค์การ

## 2.7 การวิเคราะห์ผลและการแปลความหมาย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2541:4-19) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของการประเมินเพราะแม้จะได้ดำเนินการมาตั้งแต่แรกให้ถูกต้องดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากเกิดความผิดพลาดขึ้นภายหลัง โดยเฉพาะในขั้นของการวิเคราะห์และการแปลความหมายผลการประเมินแล้ว ก็จะทำให้โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลวโดยสิ้นเชิง นั่นคือผลที่ได้จากการประเมินนั้น

ก็เบี่ยงเบน ไม่ถูกต้องกับความเป็นจริง ขาดความเที่ยงตรงและความเชื่อถือ และไร้ความเป็นธรรม หรืออาจทำให้โครงการประเมินผลนอกจากจะไม่ได้ผลดังกล่าวแล้วยังทำให้เกิดความสูญเปล่าอีกด้วย

การวิเคราะห์และการแปลความหมายของการประเมินผลที่ดี จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรมกล่าวคือ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบการประเมินแต่ละสายเป็นคนๆ ไป ในขณะที่นั้นต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงาน ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินไว้จึงจะได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง เมื่อได้ผลประเมินของแต่ละคนแล้วก็ทำการคัดลอกหรือลงระเบียบในแบบถาวรเพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า การวิเคราะห์และการแปลความหมายของการประเมินผลที่ดีนั้นต้องมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ ทั้งก่อนการแปลผลและหลังการแปลผล มีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้รับการประเมินผล

## 2.8 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไพโรจน์ อุลิต (2548:1-2) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ช่วยกันปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้พนักงาน ผู้จัดการ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ช่วยปรับระบบค่าตอบแทน กิจการขนาดใหญ่มักจัดระบบค่าตอบแทนบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ดังนั้นผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการตัดสินใจขึ้นค่าจ้างและกำหนดโบนัสให้แก่บุคคลอย่างเป็นธรรม
3. ช่วยในการตัดสินใจบรรจุบุคคล ในการตัดสินใจบรรจุบุคคลในกรณีต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน
4. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของบุคคล อาจแสดงให้เห็นว่าขณะนี้พนักงานมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผล



การปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคล และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อไป

5. ช่วยในการวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพของบุคคลในองค์กร

6. ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของกระบวนการจัดการกำลังคน ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคลากรในองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกระบวนการจัดการกำลังคนของแผนกบริหารงานบุคคลขององค์กร

7. ชี้ให้เห็นความไม่ถูกต้องของข้อมูล ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี อาจชี้ให้เห็นถึงความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากร กำลังคน หรือข้อมูลอื่นในระบบข้อมูลของการบริหารทรัพยากรกำลังคน ความไม่ถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่ความไม่เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษาหารือ

8. ช่วยแก้ไขความผิดพลาดของการออกแบบงาน ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจเป็นอาการแสดงของการออกแบบงานที่ผิดพลาด และการประเมินผลจะช่วยวินิจฉัยความผิดพลาดเหล่านี้ได้

9. สร้างโอกาสของความเสมอภาคในการจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง จะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับงานได้อย่างแท้จริง ทำให้การบรรจุบุคคลโดยการสรรหาภายในองค์กรมีความเชื่อถือได้มากขึ้น

10. สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลทั่วทั้งองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร

สุทธิพงศ์ ทรงเจริญ (2550:39) กล่าวว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาร่วมงานในองค์กร ส่วนการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้นำข้อมูลมาพิจารณาในการฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ

## 2.9 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุเมธ วงศ์บุญชัย (2542:6) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอื่นในด้านการบริหารองค์การและการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทุกกิจกรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการประเมินผลงานและอาจทำให้เกิดการเบี่ยงเบนของผลลัพธ์ได้ ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางส่วนก็เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติกร ดังนั้น จากการรวบรวมข้อมูลพบว่าอุปสรรคที่สำคัญที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปไม่ได้ผลเต็มที่มีดังนี้

### 2.9.1 ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินผลงาน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมินผลงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดหรือจิตวิทยา (Psychological Blocks) ลักษณะนิสัย และปัจจัยอื่นๆ โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องหรือผิดพลาดได้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

1. การประเมินโดยมีผลกลางๆ (Central Tendency) ความผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากผู้ทำหน้าที่ประเมินผล ทำการประเมินโดยให้คะแนนผู้ถูกประเมินทุกคนอยู่ในระดับกลางๆ หรือใกล้เคียงกัน เนื่องจากปัจจัยบางประเภท เช่น อิทธิพลทางการเมืองภายในองค์การ การขาดทักษะในการประเมินผล การไม่มีระยะเวลาเพียงพอในการประเมิน หรือการไม่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่งผลให้บุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานได้รับผลการประเมินที่สูงเกินกว่าความเป็นจริง ในทางตรงข้ามบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานจะได้รับการประเมินที่ต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งก่อให้เกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นแก่ผู้ถูกประเมินและอาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจและความพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งอาจมีผลต่อเนื่องถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ

2. การประเมินโดยใช้เหตุการณ์ใกล้ตัว (Recency Error) เกิดจากผู้มีหน้าที่ประเมินผลทำการประเมินผลจากเหตุการณ์หรือพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินที่กระทำในช่วงระยะเวลาสั้นหรือเหตุการณ์ที่เพิ่งจะเกิดขึ้น โดยไม่คำนึงถึงการกระทำทั้งหมดของบุคคลที่ผ่านมาในอดีต ส่งผลให้ผลการประเมินไม่ถูกต้องและไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานจริงของบุคคล ประการสำคัญถ้าผู้ถูกประเมินผลทราบว่าผู้ประเมินมีข้อผิดพลาดในการประเมิน โดยให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ใกล้

ตัวก็จะปฏิบัติงานในช่วงแรกที่ใกล้การประเมินผลเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลดีกับการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

3. การกำหนดมาตรฐานที่สูงหรือต่ำเกินไป (Tight or Loose Rater) ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากการประเมินผลงานนั้นจะไม่สามารถแยกผู้ถูกประเมินที่มีและไม่มีความสามารถออกจากกันได้อย่างยุติธรรม โดยที่การกำหนดมาตรฐานที่สูงเกินไปส่งผลให้ผลการประเมินออกมาต่ำกว่าความเป็นจริง ทำให้บุคคลส่วนใหญ่จะไม่สามารถผ่านมาตรฐานที่ประเมิน จึงไม่สามารถแยกบุคคลที่มีความสามารถปกติออกจากบุคคลที่ไม่มีความสามารถ ในทางตรงข้ามการกำหนดมาตรฐานที่ต่ำเกินไปส่งผลให้ผลการประเมินที่ได้สูงเกินความเป็นจริง โดยบุคคลส่วนใหญ่สามารถผ่านมาตรฐานที่กำหนด จึงไม่สามารถแยกบุคคลที่มีความสามารถและไม่มีความสามารถออกจากกันอย่างชัดเจน

4. การใช้ความประทับใจในบางเรื่องเป็นหลัก (Halo Effect) เกิดจากการที่ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกของตนที่มีผลต่อลักษณะหรือพฤติกรรมบางประการมาเป็นเครื่องบ่งชี้พฤติกรรมโดยรวมของบุคคล เช่น ถ้าผู้ประเมินมีความเชื่อว่าคนเรียบร้อยสามารถที่จะทำงานได้ดี ดังนั้น เมื่อนาย ก. เป็นบุคคลที่มีความเรียบร้อย ก็สมควรที่นาย ก. จะต้องปฏิบัติงานได้ดี ส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของนาย ก. เป็นไปในทิศทางที่ดี ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความเป็นจริงที่เกิดขึ้น

5. การใช้ความรู้สึกมากกว่าเหตุผล (Feeling-Based Bias) เกิดจากการที่ผู้ประเมินปล่อยให้ความรู้สึกส่วนตัว เช่น ความชอบ ความไม่ชอบ ความลำเอียง มีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจในการประเมินผล โดยไม่คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมิน ทำให้ผลการประเมินขาดความน่าเชื่อถือ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับความสะดวกเป็นพิเศษจากผู้ประเมินจะได้รับคะแนนการประเมินผลที่ดีกว่าบุคคลอื่น ส่วนบุคคลที่ผู้ประเมินไม่ชอบเป็นการส่วนตัวจะไม่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม

6. การเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Comparative Rater) เกิดจากการที่ผู้ประเมินเอาตัวเองเข้าเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมิน โดยมีความรู้สึกที่ผู้ถูกประเมินไม่สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเหมือนอย่างที่คุณเคยปฏิบัติมา ส่งผลให้ผู้ประเมินมองเห็นข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินมากกว่าข้อดี และประเมินผลงานออกมาต่ำกว่าที่ควรจะเป็น สร้างความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน

7. การให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงาน (Length of Service) คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับระยะเวลาในการทำงานมากเกินไป โดยมีความเชื่อว่าพนักงานที่มีอายุงานสูงสมควรที่จะมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการ

ปฏิบัติงานมาก ทำให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความเชื่อในลักษณะนี้ส่งผลให้บุคคลที่มีอายุงานสูงได้รับประโยชน์ในการประเมินผล ทั้งที่ในความเป็นจริงบุคคลบางคนที่ปฏิบัติงานมานานอาจปฏิบัติงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามสมมติฐาน

8. การมีอคติกับลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคล (Stereotype) เกิดจากความเชื่อในลักษณะร่วมระหว่างคุณลักษณะเฉพาะบางประการของผู้ถูกประเมิน เช่น เชื้อชาติ ความเชื่อ ศาสนา สีผิว รูปร่าง และอาชีพ เป็นต้น จะมีผลต่อพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่แสดงลักษณะอย่างนั้น ส่งผลให้เกิดอคติในการประเมินผล

### 2.9.2 ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะถูกออกแบบมาไม่เหมาะสม (Poorly Designed) ความยากของปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปสรรคทางด้านเทคนิค (Technical Pitfalls) ได้แก่

2.1 การให้คำนิยามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลไม่ชัดเจน (Ambigue) หรือคลุมเครือ (Baguiness) ทำให้ผู้ประเมินตีความแตกต่างกันออกไปและนำไปใช้แตกต่างกัน เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผล ความไม่ชัดเจนในที่นี้รวมถึงระดับที่ใช้ในการประเมินด้วย เช่น ดี ดีมาก มีความแตกต่างกันอย่างไร เป็นต้น

2.2 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลบางอย่างวัดค่าเป็นตัวเลขได้ยากหรือประเมินค่ายาก เช่น ทักษะ (Attitude) ความซื่อสัตย์ (Loyalty) และบุคลิกลักษณะ (Personality) ซึ่งส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของการบรรยาย จึงทำให้ไม่สามารถจะแสดงให้เห็นความแตกต่างได้อย่างชัดเจน

2.3 วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานมักจะถูกประเมินให้ออกมาคะแนนสูงเป็นการประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาเงินเดือน แต่ถ้าเป็นการประเมินเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรม พนักงานก็มักจะถูกประเมินออกมาโดยพยายามเน้นที่จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องต่างๆ และในการกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้ากำหนดไม่ชัดเจนอาจทำให้การเลือกวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลไม่ถูกต้อง การใช้ข้อมูลต่างๆ ไม่สมบูรณ์เป็นผลให้การประเมินผลไม่เที่ยงธรรม เพราะเทคนิคและข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์แต่ละอย่างย่อมแตกต่างกันออกไป

2.4 มาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจกำหนดไว้ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชานำไปใช้แตกต่างกัน หรือใช้มาตรฐานเดียวกันเพื่อประเมินพนักงานในหลายตำแหน่งจึงอาจขาดความแม่นยำและเกิดความบกพร่องในการประเมินได้เช่นกัน

### 2.9.3 ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้รับการประเมิน ได้แก่ ความไม่เข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน การไม่ทราบเป้าหมายหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และการไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมิน เป็นต้น ซึ่งบางครั้งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ก็ส่งผลกระทบต่อถึงขวัญและกำลังใจของผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรจัดให้มีการอบรมหรือมีวิธีสื่อสารให้พนักงานในองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจในระบบและวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดี อันจะส่งผลให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้

### 2.10 การสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมิน

สุเมธ วงศ์บุญยั้ง (2542:7) การสัมภาษณ์แจ้งผลการประเมิน หรือการแจ้งผลการปฏิบัติงาน คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานแจ้งให้ผู้รับการประเมินแต่ละรายได้ทราบว่าตนเองได้ทำงานดีมากน้อยเพียงใดในช่วงเวลาที่ผ่านมา และเป็น โอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะได้ปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงการทำงานรวมทั้งการพัฒนาพนักงานแต่ละรายด้วย

การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อนและมีความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคล ดังนั้น จึงต้องมีการจัดทำเป็นกระบวนการ ตั้งแต่การวางแผนการจัดเตรียมข้อมูล การดำเนินงานและการติดตามผล เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและประโยชน์สูงสุดในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปประยุกต์ใช้กับการบริหารงานขององค์กร

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการแจ้งผลการประเมิน คือ
- เพื่อเป็นการแจ้งผลการทำงานให้ผู้รับการประเมินทราบ
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชี้แจงข้อสงสัย รับฟังปัญหาและรับฟังข้อเสนอแนะต่างๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลใช้วางแผนงานในการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เพื่อให้ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินมาใช้ในการกำหนดเป้าหมายของงาน

## 2.11 วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

สุเมธ วงศ์บุญยัง (2542:8) วิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงานมี 3 ลักษณะคือ

### 2.11.1 แบบชี้แจง-ชักจูง (Tell and Sell)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมิน โดยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบโดยตรงและยื่นข้อคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญ พยายามหาเหตุผลมาอธิบายและชี้แจงให้กับผู้ถูกประเมินคล้อยตาม ผู้ประเมินพร้อมที่จะโต้แย้งหรือหักล้างเหตุผลของผู้รับการประเมิน การแจ้งผลการปฏิบัติงานลักษณะนี้ เหมาะสำหรับการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์ ไม่ค่อยมีความคิดเห็น และต้องการคำแนะนำจากหัวหน้างาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน

### 2.11.2 แบบชี้แจง-รับฟัง (Tell and Listen)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งผลการประเมิน โดยบอกให้ผู้รับการประเมินทราบพร้อมกับถามคำถามและรับฟังความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน โดยสรุปความคิดเห็นต่างๆ จนเป็นที่พอใจของผู้รับการประเมินและไม่ได้แย้งกลับ เพื่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน การแจ้งผลการประเมินลักษณะนี้เหมาะสำหรับพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานและมีความคิดเห็น

### 2.11.3 แบบแก้ปัญหา (Problem Solving)

คือ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้รับการประเมินร่วมกันสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา รวมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน แผนและเป้าหมายในการทำงาน ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเสียก่อน แต่ปรากฏเป็นที่แน่ชัดแล้วว่าพนักงานไม่สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นได้

นอกจากนี้ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถนำไปใช้ด้านอื่นๆ เช่น กระตุ้นการพัฒนาตนเองของพนักงาน การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพ การวางแผนทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ การจัดการโดยวัตถุประสงค์ การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การส่งมอบงานเมื่อเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาระบบงาน

โดยสรุปปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน ระบบวิธีการประเมิน ล้วนมีความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นองค์การต้องมีการวางแผนที่ดีเช่นอาจมีการประเมินระบบที่ใช้ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมสอดคล้องต่อการนำมาใช้อย่างสม่าเสมอ มีการจัดประชุมทั้งผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้พนักงานจะได้รับทราบว่าองค์การมีความยุติธรรม ได้ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ก็จะลดอคติลงได้

## 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการรับรู้

การรับรู้เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทางความคิด เพราะก่อนที่คนเราจะแสดงพฤติกรรมอะไรออกมานั้น จะต้องมึ่สิ่งเร้ามากระทบความรู้สึก และความคิดของตนเสียก่อน แล้วจึงตัดสินใจว่าจะตอบโต้สิ่งเร้านั้นอย่างไร และได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การรับรู้ (Perception) ไว้แตกต่างกันออกไปซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

โมเวน และไมเนอร์ (Mowen and Minor.1998:63) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การรับรู้หมายถึงกระบวนการที่บุคคลเปิดรับต่อข้อมูลข่าวสาร ตั้งใจรับข้อมูลนั้นและทำความเข้าใจความหมาย” และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ในขั้นเปิดรับ (exposure stage) ผู้บริโภคจะรับข้อมูลโดยผ่านทางประสาทสัมผัสในขั้นตั้งใจรับ (attention stage) ผู้บริโภคจะแบ่งปันความสนใจมาสู่สิ่งเร้า

และขั้นสุดท้ายคือ ขั้นเข้าใจความหมาย (comprehension stage) ผู้บริโภคมักจะจัดองค์ประกอบข้อมูล และแปลความหมายออกมาเพื่อให้เข้าใจ

แอสแซล (Assael, 1998:84) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การรับรู้หมายถึง กระบวนการซึ่ง ผู้บริโภคเลือกรับจัดองค์ประกอบ และแปลความหมายสิ่งเร้าต่างๆ ออกมาเพื่อให้มีความหมายเข้าใจได้” และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สิ่งเร้าจะมีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการรับรู้มากขึ้น หากสิ่งเร้าเหล่านั้นมีลักษณะดังนี้ คือ

1. สอดคล้องกับประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้บริโภค
2. สอดคล้องกับความเชื่อในปัจจุบันของผู้บริโภคต่อตราสินค้า
3. ไม่มีความสลับซับซ้อนมากเกินไป
4. เชื่อถือได้
5. มีความสัมพันธ์กับความจำเป็นหรือความต้องการในปัจจุบัน
6. ไม่ก่อให้เกิดความกลัวและความกังวลใจมากเกินไป

รัจรี นพเกตุ (2540:1) การรับรู้ (Perception) หมายถึงกระบวนการประมวลและตีความ ข้อมูลต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวเราโดยผ่านอวัยวะรับความรู้สึก สิ่งมีชีวิตทุกชนิดจะมีความรู้สึกตอบโต้ ต่อสิ่งที่มากระตุ้นอาจซับซ้อนยิ่งขึ้น นักจิตวิทยาพยายามศึกษาหาสาเหตุของพฤติกรรมต่างๆ และ เรียกสาเหตุของพฤติกรรมว่าเป็นตัวกระตุ้นหรือ S (Stimulation) พฤติกรรมที่แสดงออกว่า การตอบสนองหรือ R (Response) นักจิตวิทยาการรับรู้จะเรียกตัวกระตุ้นว่าเป็นพลังงานที่ส่งเข้า (Input) การตอบสนองว่าผลที่ออกมา (Output)

แปลก เทพรักษ์ (2541:8) ได้ให้ความหมายว่า การรับรู้ คือ การสัมผัสที่มีความหมาย การรับรู้เป็นการแปลหรือตีความแห่งการสัมผัสที่ได้รับออกมาเป็นหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมายที่ รู้จักเข้าใจ ซึ่งในการแปลหรือตีความนี้ จำเป็นที่อินทรีย์จะต้องใช้ประสบการณ์เดิม หรือความรู้เดิม หรือความชัดเจนที่เคยมีแต่หนหลัง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541:73) กล่าวว่า การรับรู้ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลจัดระเบียบและตีความรู้สึกประทับใจของตนเอง เพื่อให้ความหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม แต่อย่างไร ก็ตามการรับรู้ของคนๆ หนึ่ง สามารถตีความให้แตกต่างจากความเป็นจริงได้อย่างมาก



กันยา สุวรรณแสง (2542:127) กล่าวว่า สัญชาต หรือการรับรู้ คือ การใช้ประสบการณ์เดิมแปลความหมายสิ่งเร้า ที่ผ่านประสาทสัมผัสแล้วเกิดความรู้สึก หมายความว่า เป็นอะไรส่วนสัมผัส (Sensation) คืออาการต้นตัวของประสาท เมื่อมีสิ่งใดมาเร้าเป็นการติดต่อกำดับแรกของกระบวนการซึ่งยังไม่มี การตีความหมาย

อรุณีประภา หอมเศรษฐี (2542:31) ได้ให้ความหมายว่า การรับรู้ของมนุษย์ คือ การที่เราแปลสภาพต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวของเรามาให้ความหมายในลักษณะต่างๆ มนุษย์จะรับรู้สิ่งต่างๆ โดยผ่านทางประสาทสัมผัสทั้งห้า คือ ทางการได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รู้รส และได้สัมผัส

Gleitman (อ้างใน ปรานี รามสูตร 2542:112) การรับรู้เป็นกระบวนการที่ร่างกายสัมผัสสิ่งเร้า แล้วแปลความหมายการสัมผัสที่ได้รับนั้น โดยใช้ประสบการณ์เดิมเป็นเครือข่ายในการแปลความหมายของสิ่งนั้นๆ ออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจ

ยุดา รักไทย และคณะ (2543) กล่าวถึงการรับรู้ว่า เราจะไม่สามารถช่วยให้อีกฝ่ายรับมือกับความจริง โดยเฉพาะความจริงที่ไม่น่าฟังได้ ถ้าเราไม่แสดงออกถึงการรับรู้ในความรู้สึกของเขาและผลกระทบที่เขาได้รับ การรับรู้ของเรานั้นจะช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบจากคำพูดของเราได้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543:59) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการแปลความหมายในสิ่งที่ได้สัมผัส โดยใช้ระบบประสาทและสมอง

สุทธิพงศ์ ทรงเจริญ (2550:12) สรุปว่า การรับรู้ หมายถึง การแปลความหรือการตีความหมายจากการสัมผัส การรับรู้ การรับรู้เป็นกระบวนการทางความคิดที่เกิดจากการสัมผัสโดยประสาททั้ง 5 ประกอบด้วย ทางหู ตา จมูก ลิ้น และผิวหนัง ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างบุคคลกับสิ่งเร้าภายนอก เพื่อให้องค์ประกอบทางสมองและจิตใจ ได้แยกแยะสิ่งเร้าต่างๆ ตลอดจนการแปลความหมายก่อนที่จะทำการตัดสินใจอันนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมใหม่ๆ ในการตอบโต้สิ่งเร้านั้น

สิริอร วิชชาวุธ (2544:71-72) กล่าวว่า การรับรู้ คือการตีความว่าสิ่งที่รู้สึกลักษณะนั้นคืออะไร การรับรู้เป็นกระบวนการทางความคิด (Cognitive Process) ที่สลับซับซ้อน ซึ่งสามารถทำให้บุคคลเห็นภาพที่ปรากฏต่อตนนั้น บางครั้งตรงกับความเป็นจริง และบางครั้งแตกต่างไปจากความเป็นจริง

การรู้ว่าโลกของการรับรู้แตกต่างไปจากโลกของความเป็นจริงบุคคลในองค์กร จะช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นอย่างดี และสามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด

ชนัดดา เพ็ชรประยูร (2545:11) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่สมองตีความหรือแปลข้อมูลสิ่งเร้าโดยอาศัยอวัยวะรับสัมผัส แล้วให้ความหมายโดยอาศัยสิ่งแวดล้อมหรือทำให้เกิดความเข้าใจตามประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มา อันนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม

ชีนา ธีรวัฒน์ (2545:9) จากความหมายทางวิชาการที่ได้กล่าวข้างต้น พอสรุปความหมายของการรับรู้ได้ว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รู้สึกถึงสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นจากภายนอกจากนั้นจึงตีความแสดงการตอบสนองออกมาเป็นพฤติกรรมที่ต่างกันไปโดยอาศัยข้อมูลที่ได้รับปัจจุบันประกอบกับสิ่งที่เคยรับรู้ไว้จากอดีตและเก็บไว้ในความทรงจำ ตลอดจนความคาดหวังของบุคคลต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร (2545:82) กล่าวว่า การรับรู้คือกระบวนการที่อินทรีย์หรือสิ่งมีชีวิตพยายามทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อมโดยผ่านทางประสาทสัมผัส

ณรงค์ แดงสายศิริ (2546:31) กล่าวว่า การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมายจากการสัมผัสรับรู้ การรับรู้จึงเป็นกระบวนการสัมผัส โดยเริ่มตั้งแต่การมีสิ่งเร้ามากระทบกับอวัยวะสัมผัสทั้งห้า และส่งกระแสประสาทไปยังสมอง

### 3.1 กระบวนการรับรู้

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (อ้างถึงใน ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร.2545:82) กล่าวว่ากระบวนการรับรู้เริ่มต้นจากการใช้อวัยวะสัมผัสจากสิ่งเร้า และจัดระบบสิ่งเร้าใหม่ภายในระบบความคิดในสมอง ภายหลังจากนั้นจึงจะแปลความหมายว่าสิ่งเร้าที่สัมผัสเข้ามานั้นคืออะไร ขั้นตอนการแปลความหมายนี้เป็นขั้นที่อินทรีย์จะใช้ประสบการณ์เก่าเป็นพื้นฐานของการแปลความหมาย

การรับรู้จึงเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้น คือการเลือก (selection) การจัดการระบบสิ่งเร้า (organization) การแปลความหมาย (interpretation) ของสิ่งเร้าซึ่งขั้นตอนทั้งสามเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตามลำดับ

พัฒนา สุขประเสริฐ (2549:57) ได้สรุปว่ากระบวนการรับรู้และยอมรับเทคโนโลยีที่ถูกถ่ายทอดแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการรับรู้ ขั้นการให้ความสนใจ ขั้นการประเมินจากข้อมูล ขั้นการค้นหาความจริง ขั้นการนำไปปฏิบัติจริงและขั้นการมีความเชื่อมั่นและพร้อมให้การถ่ายทอด ซึ่งให้ระบุว่า การรับรู้และยอมรับมีลักษณะเป็นกระบวนการ ที่ต่อเนื่องและในแต่ละขั้นตอนหรือระดับของการรับรู้และยอมรับเทคโนโลยีก็มีพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งเทคโนโลยีเป็นได้ทั้งแนวคิดการปฏิบัติและสิ่งประดิษฐ์ จึงมีความหมายครอบคลุมเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับสารสนเทศได้เช่นกัน

### 3.2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล ประกอบด้วย องค์ประกอบ 2 ประการคือ

3.2.1 สิ่งเร้าภายนอก (External Stimulus) หมายถึง ลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งเร้าที่มากระทบประสาทสัมผัสของบุคคล เช่น สี สัน ขนาด การเปลี่ยนแปลงใหม่ เป็นต้น

3.2.2 สิ่งเร้าภายใน (Internal Stimulus) หมายถึง ความสนใจ ความคิด ความต้องการ แรงจูงใจ ความคาดหวัง ที่มีอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล ในขณะที่มีการรับสัมผัสเกิดขึ้นเช่น แม้ยอมจะรับรู้เสียงร้องของลูกของตนได้ดีกว่าผู้อื่น เป็นต้น (ประภาเพ็ญ สุวรรณ และสวิง สุวรรณ 2534:30)

นอกจากนี้เนื่องจากความต่างกัน ในภูมิหลัง ประสบการณ์ ลักษณะประจำของแต่ละบุคคลตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ และเวลาที่เปลี่ยนไป ทุกสิ่งทุกอย่างเหล่านี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของคนเรากล่าวไว้ดังต่อไปนี้ (ถวิล ธาราโกชน์ และศรันย์ คำรงสุข 2541:75-77)

1. การใส่ใจ (Attention) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ มอร์แกนและคิงส์ (Morgan and King, 1971:256 อ้างถึงในถวิล ธาราโกชน์ และศรันย์ คำรงสุข 2541:75-77) กล่าวว่า การใส่ใจเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการรับรู้ การใส่ใจจะขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบ ประการแรก ภาวะของผู้รับรู้ (State of the Perceiver) ซึ่งมีความแตกต่างในด้านความต้องการ (Need) แรงจูงใจ (Motivation) การคาดหวัง (Expectancy) ประการที่ สอง ลักษณะของสิ่งเร้า (Stimulus Characteristics) พิจารณาจากความเข้ม ขนาด ทำตรงกันข้ามหรือทำแปลกออกไป การทำซ้ำ การเคลื่อนไหว

2. ประสบการณ์เดิม (Previous Experience) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้การตีความจากความรู้สึกแจ่มชัดขึ้น การรับรู้ของบุคคลก็สอดคล้องกับสิ่งเร้านั้นมากขึ้นด้วย

3. การเตรียมการคิดและสถานการณ์ห้อมล้อม (Mental set and Context) ประสบการณ์ต่างๆ ทำให้บุคคลเกิดการคาดหวังในเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นกับเขา

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลประกอบด้วยสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายใน รวมถึงความแตกต่างกันในภูมิหลัง ประสบการณ์ ลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ และเวลาที่เปลี่ยนไป ทุกสิ่งทุกอย่างเหล่านี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการรับรู้

### 3.3 ประเภทของการรับรู้

3.3.1 การรับรู้ด้านอารมณ์ (Perception of Emotion) คือ การตีความหมายเกี่ยวกับอารมณ์ภายในบุคคล ซึ่งเป็นพฤติกรรมภายในของบุคคลที่เข้าใจยาก มีผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.3.2 การรับรู้ด้านบุคลิกภาพ คือ การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะและความสามารถของบุคคลเช่น การวางตัวเหมาะสม ความร่าเริงยิ้มง่าย มนุษย์สัมพันธ์ดี สวย หล่อ ทำให้ผู้พบเห็นจดจำประทับใจและรับรู้ได้

3.3.3 การรับรู้ข่าวสาร คือ การที่บุคคลตระหนัก (Aware) และมีปฏิกิริยาตอบสนอง (Reaction) ต่อสิ่งเร้าโดยการรับรู้ผ่านระบบประสาทสัมผัสแล้วส่งข้อมูลไปยังสมอง และสมองจะสั่งการหรือตีความออกมาในรูปของการรับรู้

ดังนั้นสรุปได้ว่าประเภทของการรับรู้ประกอบด้วย การรับรู้ทางอารมณ์บุคลิกภาพและการรับรู้ข่าวสาร การรับรู้ของบุคคลจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินการ การกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินกิจกรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก

### 3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

จำแนกตามลักษณะที่มีต่อความสนใจในเรื่องการรับรู้แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ

3.4.1 ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย การเรียนรู้ ความคาดหวังที่จะได้รับจากงานหรือสิ่งต่างๆ เช่น เพศ อายุและวุฒิการศึกษา

3.4.2 ลักษณะสภาพการณ์ต่างๆ เช่น ลักษณะของผู้ประเมิน วิธีการประเมิน และสภาวะแวดล้อมรอบตัว แสง สี เสียง

### 3.4.3 ลักษณะของวัตถุต่างๆ ที่พบเห็น เช่น ลักษณะการเคลื่อนไหว แสง สี เสียง

ดังนั้นจากความหมายของคำประกอบประเภทการรับรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ จึงมีส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อองค์การและจะนำมาซึ่งผลต่อการพัฒนาความเจริญเติบโตขององค์การ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (อ้างถึงใน สรรวงทิพย์ ภู่อุษา, 2541:18) ได้แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลเป็น

ปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณสมบัติที่อยู่ภายในตัวของผู้รับ เช่น เพศ อาชีพ อายุ ระดับการศึกษา ความต้องการ คุณค่า ความสนใจ ประสบการณ์เดิม

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ คำแนะนำ คำสั่งสอน

น้อมฤดี จงพยุหะ (อ้างถึงใน สรรวงทิพย์ ภู่อุษา, 2541:18) ได้กล่าวไว้ว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้มีหลายประการดังนี้

1. ประสบการณ์ (past experien) สิ่งที่ได้สัมผัสครั้งแรกสุด ไม่ว่าจะเป็นสิ่งใด สถานการณ์ ความสัมพันธ์ คำบอกเล่าจากผู้ใหญ่หรือบุคคลอื่นๆ เด็กจะเกิดการรับรู้แล้วสมองอาจจะสะสมประสบการณ์เดิมไว้ และเก็บไว้ใช้ในการแปลความหมายข้อมูลกับสิ่งเร้าใหม่ๆต่อไป

2. ความต้องการ (need) ความต้องการของบุคคลนั้นจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคลนั้นด้วย

3. เป้าประสงค์ (goals) ในทางจิตวิทยาบุคคลจะมุ่งสัมผัสกับสิ่งที่ตรงกับเป้าประสงค์ ดังนั้นบุคคลจะรับรู้สิ่งที่ตรงกับเป้าประสงค์ของตนเท่านั้น

4. คุณค่า (value) คุณค่าของสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อบุคคลย่อมจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล ถ้าสิ่งนั้นมีค่ามีประโยชน์ต่อตัวเองการรับรู้ต่อสิ่งนั้นก็จะมีมากขึ้นด้วย

## 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

### ประวัติสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์จัดตั้งขึ้นด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีโดยศาสตราจารย์ ดร.สมเด็จพระเจ้าลูกเธอ เจ้าฟ้าจุฬาภรณวลัยลักษณ์ อัครราชกุมารี เป็นองค์ประธานสถาบันของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ตามมติของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2530 ให้สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

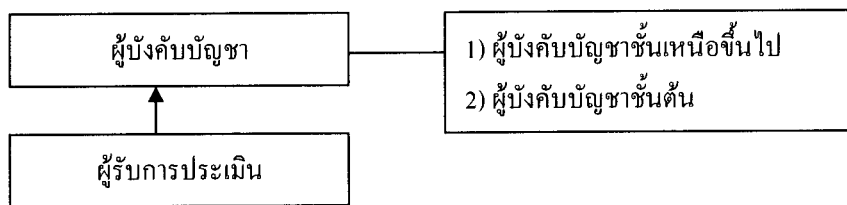
ภรณ์เป็นองค์การภายใต้มูลนิธิจุฬาภรณ์ โดยมีกระทรวงศึกษาธิการกำกับดูแลเพื่อให้สามารถดำเนินงานไปได้ราบรื่นอย่างต่อเนื่องโดยรับการจัดสรรงบประมาณการดำเนินงานจากสำนักงานงบประมาณผ่านสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และให้ทุกหน่วยงานของรัฐให้ความร่วมมือในการอนุมัติให้ข้าราชการหรือพนักงานไปทำงาน ณ สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ได้โดยให้ถือว่าไปปฏิบัติหน้าที่ราชการ

สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์มีวัตถุประสงค์ที่จะส่งเสริมการวิจัยและการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จำเป็น และเป็นที่ต้องการในการพัฒนาประเทศ เพื่อยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนชาวไทย รัฐบาลมีความมุ่งหมายให้สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์เป็นศูนย์กลางในการวิจัย ดำเนินการวิจัย และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ทั้งเป็นสื่อกลางในการระดมความร่วมมือ แหล่งทุน ตลอดจนข้อมูลต่างๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยขั้นพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยที่จะมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นศูนย์กลางในการให้การศึกษาและพัฒนากำลังคนระดับสูงในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนบุคลากรและข้อเสนอแนะทางวิทยาศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งการเป็นศูนย์ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศ เป็นหน่วยกลางในการระดมทุนและความร่วมมือจากแหล่งต่างๆ มาสนับสนุนงานวิจัยและการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาและฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ที่รัฐบาลมอบหมาย



สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ กำหนดให้มีการประเมินผลปฏิบัติงานพนักงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดอายุการทำงาน ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบของระเบียบสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2536 โดยโครงสร้างการประเมินเป็นตามลำดับสายการบังคับบัญชา สำหรับสาระสำคัญของหลักเกณฑ์และขั้นตอนการประเมิน สรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

### 1. รูปแบบและโครงสร้างการประเมิน



ภาพที่ 2.3 รูปแบบและโครงสร้างการประเมิน

### 2. หลักเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์การประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละกลุ่มตำแหน่ง มีการกำหนดมาตรฐานการประเมินไว้อย่างชัดเจน ดังนี้

#### 2.1 ปัจจัยการประเมิน

กำหนดให้พนักงานทุกตำแหน่งรับการประเมินผลงานในสัดส่วนคะแนนที่เท่ากัน คือ คะแนนรวม 200 คะแนน โดยมีปัจจัยหลักในการประเมิน 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านผลงาน (คะแนนรวม 80) และปัจจัยด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (คะแนนรวม 120) และมีองค์ประกอบของปัจจัยการประเมินย่อย 7 ปัจจัย ดังนี้

##### 2.2.1 ปัจจัยด้านผลงาน (คะแนนรวม 80) ประกอบด้วย

(1) คุณภาพงาน (คะแนนเต็ม 50) ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ ครบถ้วน ความประณีตเรียบร้อยของผลงาน

(2) ปริมาณงาน (คะแนนเต็ม 30) ปริมาณงานมากน้อยที่ปฏิบัติได้สำเร็จตามหน้าที่ หรือตามที่ได้รับมอบหมายภายในเวลาที่กำหนด

##### 2.2.2 ปัจจัยด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (คะแนนรวม 120) ประกอบด้วย

(3) ความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 30) ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการและขั้นตอนงานในหน้าที่ หรืองานที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งในด้านเวลา งบประมาณ กำลังคน ได้อย่างประหยัดเหมาะสมกับงาน

(4) การรักษาวินัย (คะแนนเต็ม 25) การปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบ แบบแผน ข้อบังคับ ความซื่อสัตย์สุจริต และการตรงต่อเวลา



(5) ความอดสาหัสและการพัฒนาตนเอง (คะแนนเต็ม 25) ความขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน เอาใจใส่ในการเพิ่มพูนความรู้แก่ตนเอง รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่

(6) ความรับผิดชอบ ความตั้งใจ และความสำนึกในการปฏิบัติงาน (คะแนนเต็ม 25) ความมุ่งมั่น ความเต็มใจเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน การทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ

(7) องค์ประกอบอื่น (คะแนนเต็ม 15) ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการประสานงานให้ความร่วมมือ การปรับตัว การมีส่วนร่วม มนุษยสัมพันธ์ การแสดงน้ำใจ การมีสัมมาคารวะ การเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

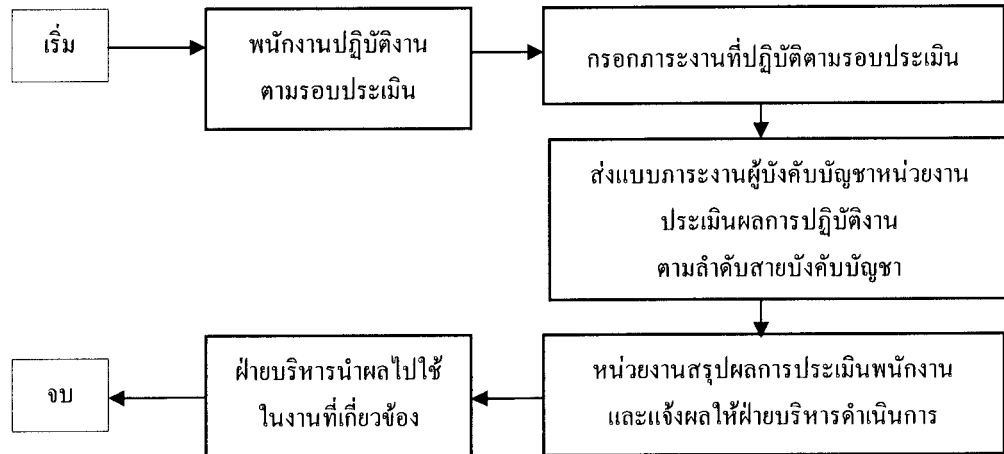
## 2.2 ระดับผลการประเมิน ประกอบด้วย 5 ระดับ ได้แก่

ระดับดีเยี่ยม	(180-200 คะแนน) :	ปฏิบัติงานได้ผลดีเกินกว่าความคาดหมายอย่างมาก
ระดับดีมาก	(160-179 คะแนน) :	ปฏิบัติงานได้ดีและรวดเร็วกว่าพนักงานโดยส่วนใหญ่
ระดับดี	(130-159 คะแนน) :	ปฏิบัติงานได้ดีตามที่มอบหมายและได้เช่นเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่
ระดับพอใช้	(100-129 คะแนน) :	ปฏิบัติงานที่มอบหมายได้แต่ยังมีข้อบกพร่อง
ต่ำกว่าเกณฑ์	(ต่ำกว่า 99 คะแนน) :	ปฏิบัติงานไม่ได้ตามที่มอบหมายมีข้อบกพร่องแก้ไขมาก

## 2.3 รอบระยะเวลาประเมิน

ให้มีการประเมินปีละ 1 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีที่แล้ว ถึง 30 กันยายนของปีปัจจุบัน

### 3. ขั้นตอนการประเมิน



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนการประเมิน

### 4. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 4.1 ปรับเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี
- 4.2 ประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน และ/หรือ พิจารณาต่อสัญญาจ้าง
- 4.3 พิจารณาปรับเลื่อน/เปลี่ยนระดับตำแหน่ง
- 4.4 อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**การประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี** มีหลักเกณฑ์และขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

- (1) กระทำปีละ 1 ครั้ง ภายในวงเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี
- (2) เลื่อนขั้นเงินเดือนตามบัญชีเงินเดือนของแต่ละสายงาน
- (3) การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนตามระดับผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้ว ซึ่งพนักงานต้องมีผลปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดี และจะต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 8 เดือน
- (4) ในการประเมินผลปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนการประเมินที่สถาบันกำหนด และให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานสรุปผลการประเมินในรอบปีเสนอฝ่ายบริหารสั่งขึ้นเงินเดือนในเดือนตุลาคมของทุกปี

สรุปคุณสมบัติและหลักเกณฑ์การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี

**กรณีที่ 1** เกณฑ์ขั้นต่ำในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ชั้น

- 1) มีเวลาปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 8 เดือน
- 2) มาทำงานสายไม่เกิน 12 วัน

3) ไม่ถูกลงโทษทางวินัย  
 4) ไม่ถูกสั่งพักงานเกิน 4 เดือน  
 5) วันลาจิจ และวันลาป่วย รวมกันไม่เกิน 60 วันทำการ หรือมีวันลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลาในการรักษาพยาบาลไม่เกิน 120 วันทำการ (ไม่นับวันลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะปฏิบัติงานหน้าที่)

- 6) ลาคลอดบุตรไม่เกิน 60 วัน
- 7) ลาอุปสมบทไม่เกิน 120 วัน
- 8) ลาประกอบพิธีฮัจย์ไม่เกิน 70 วัน
- 9) ไม่ขาดงานอันมิใช่เพราะเหตุสุดวิสัย

**กรณีที่ 2 เกณฑ์ขั้นต่ำในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้น**

- 1) มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ขั้นต่ำในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น
- 2) มีวันลาจิจและวันลาป่วย รวมกันไม่เกิน 30 วันทำการ
- 3) มาทำงานสายไม่เกิน 6 วัน
- 4) มีผลงานเข้าลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ดังนี้
  - 4.1) เป็นตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้
  - 4.2) มีผลการปฏิบัติงานดีเกินกว่าหน้าที่ในตำแหน่งของตนจนเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานเป็นพิเศษ
  - 4.3) มีความคิดริเริ่ม ค้นคว้า หรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานเป็นพิเศษ
  - 4.4) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างดีโดยได้ตราครุฑ และใช้ความอุตสาหะเป็นพิเศษเป็นอาจิมและผลปฏิบัติงานเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน
  - 4.5) ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้รับมอบหมายอย่างดียิ่งต่อหน่วยงาน

**การประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อประกอบการพิจารณาประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานหรือการพิจารณาต่อสัญญาจ้าง**

1. การทดลองปฏิบัติงาน ตามประเภทตำแหน่ง ดังนี้
  - (1) ตำแหน่งวิชาการ
    - (1.1) กรณีสถานภาพการจ้างเป็นพนักงาน สัญญาแรกเป็นเวลา 3 ปี และหากมีความจำเป็นต้องขยายระยะทดลองปฏิบัติงาน สัญญาที่สองเป็นเวลา 1-2 ปี

(1.2) กรณีสถานภาพการจ้างเป็นลูกจ้างชั่วคราว สัญญาแรกเป็นเวลา 1 ปี และหากมีความจำเป็นต้องขยายระยะเวลาการจ้าง สัญญาที่สองเป็นเวลา 1 ปี

(2) ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป

(2.1) กรณีสถานภาพการจ้างเป็นพนักงาน สัญญาแรกเป็นเวลา 2 ปี และหากมีความจำเป็นต้องขยายระยะหาลองปฏิบัติงาน สัญญาที่สองเป็นเวลา 1-2 ปี

(2.2) กรณีสถานภาพการจ้างเป็นลูกจ้างชั่วคราว สัญญาแรกเป็นเวลา 1 ปี และหากมีความจำเป็นต้องขยายระยะเวลาการจ้าง สัญญาที่สองเป็นเวลา 1 ปี

2. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สถาบันกำหนดอย่างต่อเนื่องในรอบการประเมิน และให้นำผลการประเมินของแต่ละรอบการประเมินมา ประกอบการพิจารณาบรรจุจ้างเป็นพนักงานประจำ หรือต่อสัญญาจ้าง

3. กรณีต้องให้ออกจากงาน / เลิกจ้าง เนื่องจากมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเสนอเรื่องถึงฝ่ายบริหารเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

## 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ผลการวิจัยต่างประเทศ

روبบิน และ เดนิซี (Robbins and Denisi, 1993:341-353 อ้างถึงใน ชินา ธีรวัฒน์, 2545:31) ศึกษาถึงการรับรู้ของผู้ประเมินที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินอาจนำเอาความพึงพอใจที่มีต่อกันมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลและมักจะประเมินโดยอาศัยข้อมูลเดิมที่มีอยู่มากกว่าข้อมูลใหม่ที่เพิ่งได้รับ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นนักศึกษาทางด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 83 คน ซึ่งกำหนดให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินการทำงานของอาจารย์ 3 คน ซึ่งเป็นผู้สอนให้นักศึกษาเหล่านั้นมาก่อน ในช่วงระยะเวลา 4 สัปดาห์ก่อนทำการทดลอง ผู้ศึกษาจะส่งแบบสอบถามไปยังนักศึกษาที่สอบถามถึงระดับความสัมพันธ์และความพึงพอใจที่มีต่ออาจารย์ หลังจากนั้นจะให้นักศึกษาประเมินโดยใช้แบบประเมินพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Scale) เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการสอนของอาจารย์ พบว่าอคติที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจมีอิทธิพลต่อการประเมิน โดยนักศึกษาที่มีความพึงพอใจต่ออาจารย์ในระดับสูงและปานกลางจะประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ผู้สอนในระดับที่สูงกว่า นักศึกษาที่มีความพึงพอใจต่ออาจารย์ในระดับต่ำรวมทั้งผู้ประเมินมักจะใช้ข้อมูลจำนวนน้อยในการประเมินคนที่ตนมีความพึงพอใจมากที่สุด และเลือกรับเฉพาะข้อมูลที่สนับสนุนความคิดของตนเท่านั้น

แลนแทม และเวสเลย์ (Latham and Wesley, 1994:63 อ้างถึงในจินา ธีรวัฒน์, 2545:31) พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผสมผสานวิธีการประเมินด้วยตนเอง เข้ากับการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพดีที่สุด เพราะจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องตามความเป็นจริง ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผู้ประเมินหลายคนจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเป็นการประเมินที่ยุติธรรม และมีอคติน้อยกว่าการประเมินด้วยคนเพียงคนเดียว

### ผลการวิจัยในประเทศ

สมเกียรติ มาตยานุญ (2541:141) ได้ศึกษาเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับผู้บังคับบัญชา ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ กล่าวถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการว่า

1. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และรองลงมามีความคิดเห็นว่างานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถจะวัดค่าเป็นตัวเลขได้โดยง่าย

2. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนการประเมินสูง เนื่องจากไม่ต้องการเกิดข้อขัดแย้งกับพนักงาน และรองลงมามีการประเมินผลโดยให้คะแนนพนักงานในสังกัดของตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่น เนื่องจากต้องการให้หน่วยงานของตนเองมีความโดดเด่นกว่าหน่วยงานอื่น

3. ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ผู้ประเมินส่วนมากเห็นว่าปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมิน มีสาเหตุจากการที่ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากเกินไป และรองลงมามีความเห็นว่าผู้รับการประเมินมักจะไม่นิยมรับผลการประเมิน หรือยอมรับเฉพาะผลการประเมินที่เกิดผลดีต่อตนเองเท่านั้น

ปริยาพร พึ่งพิบูลย์ (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มี

ขนาดแตกต่างกัน และศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทย 5 ธนาคาร ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่อยู่ในธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็ก รับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมไม่แตกต่างกัน อายุมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานที่มีอายุปานกลางรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยและพนักงานที่มีอายุมาก คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานด้านอื่นๆ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพนักงานที่รับรู้ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงานรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับรู้ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน พนักงานที่ได้รับการแจ้งผลการประเมินให้ทราบรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับการแจ้งผลการประเมินให้ทราบ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความถี่ ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พรธนิภา สมปาน (2542:121) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงพยาบาลแมคคอร์มิค พบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่า ได้มีการนำผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และได้ทราบถึงปัญหา และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวทางแก้ไข และปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

วรากร รื่นกมล (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิดของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระบบเปิดของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการของคณะกรรมการข้าราชการครูหลายประการ โดยเฉพาะเรื่องที่ยังไม่สามารถดำเนินการได้คือเรื่อง จำนวนครั้งที่ใช้ในการประเมิน และการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ การกำหนดเกณฑ์หรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน การจัดแบ่งระดับผลการประเมินให้มีความชัดเจน และการนำผลการประเมินไปใช้ให้คำปรึกษา แนะนำ เพื่อให้มีการปรับปรุง

2. ปัญหาการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบเปิด ของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่ายังมีปัญหาในทุกเรื่อง โดยเฉพาะปัญหาในด้านจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน และการจัดทำแฟ้มประจำตัวข้าราชการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมิน การไม่ยอมรับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ความไม่เป็นธรรมของกรรมการบางคน ความไม่ชัดเจนของเกณฑ์ในแต่ละเรื่อง ผู้ถูกประเมินไม่เห็นความสำคัญของการประเมิน และผู้ประเมินไม่กล้าเปิดเผยผลการประเมิน

ประคอง ชื่นวัฒนา (2543:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระดับทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างสมการพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวแปร ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ มีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหัวหน้าประจำหอผู้ป่วยที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงมีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องมากกว่าพนักงานระดับต่ำกว่า หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน การรับรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศิริพร มีรัตน์ (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานประกอบกิจการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดปทุมธานี เพื่อศึกษารูปแบบ และการประยุกต์ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าการจัดระบบและมีแบบแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิบัติในเรื่องค่าจ้างเงินเดือนมากที่สุด ส่วนใหญ่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือผู้บังคับบัญชาโดยตรง ความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1-2 ครั้ง วิธีการประเมินผลใช้สเกลหรือมาตราส่วนให้คะแนน และใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือใน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด ในด้านเกณฑ์การวัดผลสถานประกอบการอุตสาหกรรม การผลิตส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ยึดหลักผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์ในระดับมากที่สุด ด้านการแจ้งผลการประเมิน ส่วนใหญ่มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ โดยวิธีการแจ้งและแนะนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มค่าจ้าง และเงินเดือน หรือให้โบนัสประจำปี ข้อจำกัดและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตระบุถึงมากที่สุด ได้แก่ ตัวผู้ประเมิน

นิภาพร เมืองเกษม (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าการผลิตแห่งประเทศไทย กรณีศึกษา ฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ พบว่า ผู้เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า ระบบประเมินผลการดำเนินงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันยังมีปัญหาในหลายๆ ด้าน ในส่วนของการจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลการดำเนินงาน ได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดของหน่วยงานยังไม่สะท้อนภารกิจหลักอย่างแท้จริง การกำหนดน้ำหนักของตัวชี้วัดยังไม่สอดคล้องกับความสำคัญของภารกิจ การกำหนดเป้าหมายยังไม่เป็นที่ยอมรับอย่างแท้จริง และปัญหาในส่วนของ การประเมินผล ได้แก่ การติดตามและควบคุม ส่วนใหญ่ทำเฉพาะตัวชี้วัดสำคัญที่เชื่อมโยงระดับฝ่าย ซึ่งมีผลกระทบต่อแรงจูงใจ การจัดทำข้อปฏิบัติการประเมินผลยังไม่เป็นที่ยอมรับเพียงพอที่จะนำระบบแรงจูงใจมาเชื่อมโยงกับผลการประเมินทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการใช้และพัฒนาระบบประเมินผลการดำเนินงาน

ชีนา ธีรวัฒน์ (2545:บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน โรงแรมในภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานโรงแรมในภาคตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน แต่ปัจจัยลักษณะของผู้ประเมินด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และปัจจัยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และด้านการแจ้งผลการประเมินที่ต่างกันมีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ส่วนด้านความถี่ในการประเมิน และจำนวนของผู้ประเมิน ไม่แตกต่างกัน



ชโลบล สุนันตา (2545:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ปัญหาของผู้ประเมินและปัญหาของผู้รับการประเมิน ปัญหาของผู้ประเมินคือ ปัจจัยที่ใช้ในการ ประเมินผลบางอย่างไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ ผู้ประเมินแต่ละคนมีมาตรฐานในการวัดต่างกัน ส่วนปัญหาของผู้รับการประเมินคือ ผู้รับการประเมินไม่เข้าใจปัจจัยที่ใช้ประเมิน ระบบประเมินผล การปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้รับการประเมินและผู้รับการประเมินไม่ทราบเป้าหมาย หรือ มาตรฐานการทำงาน

พ.ต.ท.ไววุฒิ รัตนวิโรจน์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการใน สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครนายกเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการชั้นสัญญาบัตรสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครนายก ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-50 ปี มี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมาแล้วมากกว่า 10 ปี ส่วนมากเคยรับรู้ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการมาแล้ว และส่วนมากจะดำรงตำแหน่งรอง สารวัตร ข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครนายกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวม โดยเห็นด้วยกับการประเมินผลในระดับมาก ซึ่งในเรื่องที่ ผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและใกล้ชิดที่ปกครองบังคับบัญชา ดูแล สั่งการ กวดขันความ ประพฤติของผู้รับการประเมิน มีค่าเฉลี่ยของความเห็นสูงสุด ส่วนในเรื่องหน่วยงานมีการเผยแพร่ ข่าวสารในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการอย่างแพร่หลาย มีค่าเฉลี่ยของ ความเห็นต่ำสุดสำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธร จังหวัดนครนายก

ปราโมทย์ สุขสุรัส (2547:120) ได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจ โครงข่ายโทรคมนาคม บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เกี่ยวกับสภาพการประเมินผล ด้านระบบการประเมิน ด้านผู้ประเมิน ด้านผู้รับการ ประเมิน โดยศึกษาพนักงานระดับบริหาร พนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มธุรกิจ โครงข่าย โทรคมนาคม บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ในด้านระบบการประเมินผลของ องค์กรเป็นที่ยอมรับ มีความเหมาะสม ตรงตามความต้องการของพนักงาน มีความครอบคลุม มี วิธีการประเมินที่ได้มาตรฐาน และมีการนำผลการประเมินไปใช้อย่างถูกต้อง ในด้านผู้ประเมิน อยู่ ในระดับปานกลางเนื่องจากผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการประเมิน วิธีการ

แนวคิด หลักการ มาตรฐานอยู่ในระดับปานกลาง อาจเกิดจากการขาดความรู้ความเข้าใจในเทคนิค การประเมินผลการปฏิบัติงาน และในด้านผู้รับการประเมิน มีความรู้ความเข้าใจถึงหลักการ วิธีการ เหตุผลและความจำเป็นในการประเมิน เนื่องจากผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการ เลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป ผู้รับการประเมินไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับแต่เพียงเฉพาะ ผลการประเมินที่เกิดผลดีต่อตนเองเท่านั้น และผลของความสัมพันธ์ระหว่างสภาพและปัญหาใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ในด้านระบบการประเมิน ด้านผู้ประเมิน และด้านผู้รับ การประเมิน มีความสอดคล้องกัน

กนกวรรณ ใจมั่น (2547:84-87) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ โดยศึกษาพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) พบว่า

1. พนักงานมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความรู้ความเข้าใจ ต่อวิธีการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการแจ้งให้ผู้ถูก ประเมินทราบผลการประเมิน และการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องชี้แจงทำความเข้าใจ ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน จะทำให้ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการพิจารณาผลงาน ความดีความชอบ เพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี

2. พนักงานมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินมีมาตรฐานในการประเมินที่แตกต่างกัน การมีผู้ประเมิน มากกว่า 1 คนทำให้การประเมินมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น และทัศนคติของพนักงานมีความคิดเห็น ว่าผู้บังคับบัญชาควรเป็นผู้แจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง จะช่วยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการ ปฏิบัติงานจะช่วยให้การปรับเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งมีความยุติธรรมโปร่งใส มากกว่าไม่มี การประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความรู้ความเข้าใจต่อวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยภาพรวมเพศหญิงมีความรู้ความเข้าใจต่อวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานสูงกว่าเพศชาย และพนักงานที่มีรายได้แตกต่างกัน มีความรู้ความเข้าใจต่อวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยภาพรวม พนักงานที่มีรายได้ 25,001 – 40,000 บาท/เดือน มีความรู้ความเข้าใจต่อวิธีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มรายได้อื่น ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่น เช่น พนักงานที่ระดับการศึกษาต่างกันและระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีทัศนคติไม่แตกต่างกัน

ชัยวัฒน์ สุภาพร (2547:93-104) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติงานครูผู้สอน ตามทัศนะของครูผู้สอนและผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนมีการดำเนินงานสูงสุด ย่อมแสดงให้เห็นว่าทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารเห็นความสำคัญของวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และก่อนที่จะมีการประเมิน และแจ้งให้ทราบล่วงหน้าทุกครั้ง ถึงเกณฑ์ รายการที่จะประเมินและประเมินเพื่ออะไร กับใคร เช่น เพื่อใช้ประกอบความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ใช้ประกอบพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่ง เป็นต้น รองลงมาคือด้านการกำหนดรูปแบบฝึกอบรมผู้ประเมินผล ด้านการวิเคราะห์และการแปลความหมายผลการประเมิน และด้านการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์โรงเรียนมีการดำเนินงานน้อยที่สุด รวมทั้งพบปัญหาอยู่ในระดับมากที่สุดคือ การวิเคราะห์ผลและการแปลความหมายผลการประเมินไม่มีความชอบธรรม ผู้วิเคราะห์ขาดความชำนาญ ข้อมูลที่ได้มาเชื่อถือไม่ได้ ถ้าเกิดกรณีแบบนี้ขึ้นขึ้นตอนนี้เกิดความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ผลที่ได้รับคือความเสียหายของหน่วยงานต้นสังกัด ดังนั้นการวิเคราะห์และการแปลความหมายผลการประเมินต้องเป็นไปด้วยความยุติธรรม อยู่ในหลักเกณฑ์ของการวิเคราะห์

วานซ์ แมกเคลน และ โบจ (Vance, McClain and Bone. 1992:313-326 อ้างถึงใน กนกวรรณ ใจมั่น, 2547:39) ศึกษาเรื่องการนำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน โดยทำการศึกษาใน 4 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ไทย และสหรัฐอเมริกา โดยสำรวจการรับรู้สไตล์การบริหารงานในแต่ละประเทศจากผู้บริหาร 707 คน จากภาคอุตสาหกรรมของทั้ง 4 ประเทศ ผลจากการสำรวจในเรื่องการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในสไตล์การบริหารงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 4 ประเทศ ซึ่งสรุปผลได้ว่ามีข้อจำกัดในการนำหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์” ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการและอุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมจากประชากรคือ พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำนวน 100 คน ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายการจัดการและประสานงานทั่วไป และสำนักประธานสถาบัน ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และพนักงานธุรการ

##### กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้ประชากรทั้งหมดของฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายการจัดการและประสานงานทั่วไป และสำนักประธานสถาบันเป็นกลุ่มตัวอย่าง

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานและความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจ (Check Lists)

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choices) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ตอบถูก	ได้	1	คะแนน
ตอบผิด	ได้	0	คะแนน

นำคะแนนคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามมาหาค่าเฉลี่ย โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนดังนี้

8 – 10 คะแนน	หรือ	ข้อ	หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจในระดับสูง
5 – 7 คะแนน	หรือ	ข้อ	หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง
1 – 4 คะแนน	หรือ	ข้อ	หมายถึง	มีความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงานในด้าน

- ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน
- ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน
- ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน

ลักษณะแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่าโดยอาศัยแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert,s Scale) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

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

นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยแล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็น 3 ระดับ ในการแปลความหมายของข้อมูลจะกระทำโดยอาศัยขอบเขตของคะแนน คือ มากที่สุด เท่ากับ 5 และน้อยที่สุดเท่ากับ 1 แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดดังต่อไปนี้ (วิชิต อุอิน, 2546:270)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\
 &= \frac{5 - 1}{3} \\
 &= 1.33
 \end{aligned}$$

คะแนนระหว่าง	3.67 - 5.00	มีการรับรู้ในระดับสูง
คะแนนระหว่าง	2.34 - 3.66	มีการรับรู้ในระดับปานกลาง
คะแนนระหว่าง	1.00 - 2.33	มีการรับรู้ในระดับต่ำ

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ได้แก่ จำนวนครั้งในการประเมิน จำนวนของผู้ประเมิน ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check Lists)

ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่าของลิเคอร์ท (Likert,s Scale) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับดังนี้

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

นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ยแล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยเป็น 5 ระดับ ในการแปลความหมายของข้อมูลจะกระทำโดยอาศัยขอบเขตของคะแนน คือ มากที่สุด เท่ากับ 5 และน้อยที่สุด เท่ากับ 1 แปลความหมายตามเกณฑ์ที่กำหนดดังต่อไปนี้ (วิจิต อุอิน, 2546:270)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

คะแนนระหว่าง	4.21 – 5.00	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
คะแนนระหว่าง	3.41 – 4.20	เห็นด้วย
คะแนนระหว่าง	2.61 – 3.40	ไม่แน่ใจ
คะแนนระหว่าง	1.81 – 2.60	ไม่เห็นด้วย
คะแนนระหว่าง	1.00 – 1.80	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended)

## 2.1 วิธีสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีลำดับการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

2.1.1 ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสาร ตำรา วารสาร และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการสร้างเครื่องมือ

2.1.2 นำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานมีข้อความจำนวน 4 ข้อ และตอนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีข้อความจำนวน 10 ข้อ ลักษณะคำถามแบบสำรวจรายการ และแบบเลือกตอบ (กัญจนาลินทร์ตนศิริกุล 2544:80)

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ แบ่งออกเป็นความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน มี 5 คำถาม ความรู้ความเข้าใจในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินมี 5 คำถาม ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน มี 5 คำถาม ลักษณะคำถามแบบมาตราประมาณค่า

**ส่วนที่ 3** ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ลักษณะคำถามแบบสำรวจรายการและตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีข้อคำถามจำนวน 24 คำถาม

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

## 2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จากส่วนบุคลากร สำนักบริหาร สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ โดยนำผลการตรวจแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิหาค่าดัชนีความสอดคล้องเพื่อพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหาและความชัดเจนของภาษา เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้คัดเลือกข้อคำถามเหลือ 58 ข้อคำถาม จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง

2.2.2 ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เมื่ออาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบแบบสอบถามถูกต้องเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำแบบสอบถามจำนวน 20 ชุด ไปทดลองกับพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เพื่อพิจารณาว่าผู้ตอบมีความเข้าใจคำถาม การแปลความหมายของข้อคำถาม วิธีการตอบ ภาษาที่ใช้อ่านเข้าใจง่าย การตอบของผู้ตอบตรงตามที่คาดไว้หรือไม่ การจัดลำดับคำถามและความชัดเจนของคำชี้แจงตลอดจนเวลาที่ใช้ในการตอบมีความเหมาะสม และเพื่อคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของคอนบาค (Cronbach) ซึ่งใช้วิธีคำนวณด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows version 16.0 เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติก่อนการไปสอบถามจริง โดยได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ระดับ.893

2.2.3 ปรับปรุงแบบสอบถาม ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากประธานสาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช ถึงรองประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ฝ่ายบริหาร เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยการแจกแบบสอบถามและขอข้อมูลการประเมินผลของพนักงาน สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

3.2 การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ทั้งหมดที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่าง

3.3 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามจากข้อ 1 ที่ได้รับการตรวจสอบแล้วมาลง รหัส ตามที่กำหนดไว้

3.4 การประมวลผลข้อมูล ข้อมูลที่ลงรหัสแล้วได้นำมาบันทึกเข้าไฟล์ โดยใช้เครื่อง คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer:PC) ใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์เป็น โปรแกรมทาง สถิติ ที่ช่วยคำนวณค่าทางสถิติ และวิเคราะห์ผลที่ได้จากการคำนวณ คือ โปรแกรม SPSS (Statistic Package for Social Sciences)

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ เมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วตามจำนวนที่กำหนดไว้ จะนำข้อมูล มาทำการตรวจสอบความถูกต้อง จัดแยกประเภทข้อมูล และนำมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการ ทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยการนำข้อมูลทั้งหมด บันทึกลงรหัส และประมวลผล ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation)

4.2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นการนำสถิติวิเคราะห์ เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ ได้แก่

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดี

สถิติที่ใช้ทดสอบ Independent Sample T-test และ One - Way ANOVA

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานสถาบันวิจัยพารณที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ทดสอบ One - Way ANOVA

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานสถาบันวิจัยพารณที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ทดสอบ One - Way ANOVA

4.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์” เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ทางสถิติและแบ่งขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยนำข้อมูลที่ได้มาคำนวณเพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

**ตอนที่ 2** การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) ได้แก่ การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย (Independent Sample T-test) และทดสอบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม (One - Way ANOVA) โดยตั้งระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์และความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

**ตารางที่ 4.1** แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. อายุ</b>		
1. 20-30 ปี	14	14.0
2. 31-40 ปี	49	49.0
3. 41-50 ปี	35	35.0
4. 51 ปีขึ้นไป	2	2.0
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>2. ระดับการศึกษา</b>		
1. ต่ำกว่า ปวส. หรือ อนุปริญญา	19	19.0
2. ปวส.หรือ อนุปริญญา	6	6.0
3. ปริญญาตรี	45	45.0
4. ปริญญาโท	30	30.0
5. สูงกว่าปริญญาโท	0	0.0
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน</b>		
1. 1 - 5 ปี	34	34.0
2. 6 - 10 ปี	11	11.0
3. 11-15 ปี	39	39.0
4. 16 ปีขึ้นไป	16	16.0
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4. ตำแหน่งงาน</b>		
1. นักวิจัย	0	0.00
2. นักวิชาการ	5	5.0
3. ผู้ช่วยนักวิจัย	0	0.0
4. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	53	53.0
5. พนักงานธุรการ	11	11.0
6. อื่นๆ	31	31.0
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า

1. อายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 49.0 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 อายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 14.0 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

2. **ระดับการศึกษา** ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 45.0 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 ต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรืออนุปริญญา จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรืออนุปริญญา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 6.0 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยสุดคือ สูงกว่าปริญญาโท จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.0

3. **ระยะเวลาการปฏิบัติงาน** ส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0 รองลงมาคือ ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 16 ปีขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยสุด คือมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0

4. **ตำแหน่งงาน** ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 53.0 รองลงมาคือตำแหน่งอื่นๆ จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 ตำแหน่งพนักงานธุรการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 ตำแหน่งนักวิชาการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยสุด คือมีตำแหน่งนักวิจัย กับตำแหน่งผู้ช่วยนักวิจัย ซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.0

**ตารางที่ 4.2** แสดงจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ระดับความรู้ความเข้าใจ		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ความรู้ความเข้าใจในระดับสูง	(มีคะแนนระหว่าง 8 - 10)	86	86.0
ความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง	(มีคะแนนระหว่าง 5 - 7)	12	12.0
ความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ	(มีคะแนนระหว่าง 1 - 4)	2	2.0
รวม		100	100

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 86.0 รองลงมาคือมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยสุดคือมีความรู้ความเข้าใจในระดับต่ำ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลที่เกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ของพนักงาน จำแนกตามความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน

ความรู้ความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของผู้ ประเมิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1. ผู้ประเมินมีการแจ้ง เป้าหมายในการประเมิน ที่ชัดเจน	7 7.0%	8 8.0%	14 14.0%	31 31.0%	40 40.0%	3.89	1.222	ระดับสูง
2. ผู้ประเมินมีข้อมูลที่ใช้ ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	6 6.0%	7 7.0%	20 20.0%	35 35.0%	32 32.0%	3.80	1.146	ระดับสูง
3. ผู้ประเมินมีการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง	10 10.0%	9 9.0%	14 14.0%	35 35.0%	32 32.0%	3.70	1.283	ระดับสูง
4. ผู้ประเมินมีการอธิบาย ผลการประเมินให้ พนักงานทราบ	10 10.0%	14 14.0%	20 20.0%	29 29.0%	27 27.0%	3.49	1.299	ระดับ ปานกลาง
5. ผู้ประเมินสามารถสอน งานและส่งเสริมให้ พนักงานได้รับความรู้ เพิ่มเติมที่เกี่ยวกับงานใน หน้าที่	10 10.0%	8 8.0%	19 19.0%	28 28.0%	35 35.0%	3.70	1.299	ระดับสูง
ภาพรวม						3.71	1.117	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ มีการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมิน ในด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน ภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ของพนักงานจำแนกตาม ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน

ความรู้ความเข้าใจใน ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ประเมิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1. กำหนดเกณฑ์ มาตรฐานในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ของพนักงาน เพื่อมิให้ ข้อมูลขึ้นอยู่กับการ ตีความของผู้ประเมิน	9 9.0%	8 8.0%	15 15.0%	32 32.0%	36 36.0%	3.78	1.268	ระดับสูง
2. นำผลการประเมินที่ ได้มาใช้ในการชี้แนะ และสอนงานให้แก่ พนักงานที่มีข้อบกพร่อง รวมทั้งการส่งพนักงาน เข้ารับการอบรม เพื่อ พัฒนาตนเอง	10 10.0%	7 7.0%	14 14.0%	33 33.0%	36 36.0%	3.78	1.284	ระดับสูง
3. ผู้ประเมินแจ้งผลการ ประเมินให้พนักงาน ได้รับทราบทั้งจุดเด่นและ ข้อบกพร่องที่ควร ปรับปรุง	13 13.0%	6 6.0%	12 12.0%	31 31.0%	38 38.0%	3.75	1.366	ระดับสูง
4. ผู้ประเมินและพนักงาน ได้มีโอกาสตั้งเป้าหมาย เกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานร่วมกัน	11 11.0%	12 12.0%	22 22.0%	33 33.0%	22 22.0%	3.43	1.265	ระดับ ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ความรู้ความเข้าใจใน ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ประเมิน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5			
5. ผลการประเมินได้ แสดงถึงระดับของการ ปฏิบัติงานที่แท้จริงของ พนักงานไม่ใช่เป็นเพียง การสะท้อนความรู้สึก ของผู้ประเมินเท่านั้น	11 11.0%	7 7.0%	15 15.0%	32 32.0%	35 35.0%	3.73	1.309	ระดับสูง
ภาพรวม						3.69	1.208	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ มีการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมิน ในด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับรู้ของพนักงานจำแนก ตามความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน

ความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ประเมินกับ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1. ผู้ประเมินรับรู้และ เข้าใจความรู้สึกของ พนักงาน	6 6.0%	8 8.0%	23 23.0%	31 31.0%	32 32.0%	3.75	1.167	ระดับสูง
2. ผู้ประเมินยกย่อง และ ให้การยอมรับพนักงาน	4 4.0%	14 14.0%	18 18.0%	37 37.0%	27 27.0%	3.69	1.134	ระดับสูง
3. ผู้ประเมินเต็มใจที่จะ ให้คำปรึกษา และให้ ความช่วยเหลือเมื่อ พนักงานมีปัญหาทั้งเรื่อง งาน และทั่วไป	7 7.0%	7 7.0%	14 14.0%	43 43.0%	29 29.0%	3.80	1.146	ระดับสูง



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้ประเมินกับ พนักงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5			
4. ผู้ประเมินได้ประเมิน การปฏิบัติงานอย่างเป็น ธรรม	7 7.0%	7 7.0%	18 18.0%	25 25.0%	43 43.0%	3.90	1.235	ระดับสูง
5. ผู้ประเมินสามารถ รักษาขวัญและกำลังใจ และความสัมพันธ์ที่ดีกับ พนักงานได้	6 6.0%	11 11.0%	16 16.0%	30 30.0%	37 37.0%	3.81	1.220	ระดับสูง
ภาพรวม						3.79	1.093	ระดับสูง

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ มีการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมิน ในด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน ร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการรับรู้ของพนักงานในเรื่องลักษณะของผู้ประเมิน

ระดับการรับรู้	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
ระดับสูง (มีคะแนนระหว่าง 3.67 - 5.00)	59	59.0
ระดับปานกลาง (มีคะแนนระหว่าง 2.34 - 3.66)	23	23.0
ระดับต่ำ (มีคะแนนระหว่าง 1.00 - 2.33)	18	18.0
รวม	100	100

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีการรับรู้ในเรื่องลักษณะของผู้ประเมิน อยู่ในระดับสูง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59.0 รองลงมาคือมีการรับรู้ในระดับปานกลาง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือมีการรับรู้ในระดับต่ำ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 18.0

**ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์**

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าควร  
จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละกี่ครั้ง

จำนวนการประเมิน ครั้ง / ปี	จำนวน	ร้อยละ
1. 1 ครั้ง / ปี	37	37.0
2. 2 ครั้ง / ปี	63	63.0
3. มากกว่า 2 ครั้ง / ปี	0	0.0
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่มี  
ความคิดเห็นว่าควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0  
รองลงมาคือปีละ 1 ครั้ง จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 และกลุ่มที่น้อยที่สุด หรือไม่เห็นด้วยกับ  
การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มากกว่าปีละ 2 ครั้ง จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.0

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าควร  
มีผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวนกี่คน

จำนวน / คน	จำนวน	ร้อยละ
1. 1 คน	36	36.0
2. 2 คน	42	42.0
3. อื่นๆ...	22	22.0
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรมีผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 2 คน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมาคือ 1 คน จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 36.0 และอื่นๆ หรือมากกว่า 2 คน ขึ้นไป จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยพากรณ์ ว่าองค์ประกอบของคณะผู้ประเมินควรประกอบด้วยตำแหน่งใดบ้าง

จำนวน / คน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	97	47.3
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา	15	7.3
3. เพื่อนร่วมงาน	30	14.6
4. คณะกรรมการ	41	20.0
5. พนักงานประเมินตัวเอง	20	9.8
6. อื่นๆ...	2	1.0
<b>รวม</b>	<b>205</b>	<b>100</b>

หมายเหตุ : ผลรวมของความถี่ทั้งหมดเท่ากับ 205 ซึ่งมากกว่ากลุ่มตัวอย่าง คือ 100 เป็นผลมาจากการนับซ้ำซึ่งเกิดจากที่กลุ่มตัวอย่างตอบมากกว่า 1 เพราะคำถามข้อนี้เลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบของคณะผู้ประเมินควรประกอบด้วยตำแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรง จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาคือคณะกรรมการ จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 20.0 เพื่อนร่วมงาน จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 พนักงานประเมินตัวเอง จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 ผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 และอื่นๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าใครควรเป็นผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้พิจารณา	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้บังคับบัญชา	30	30.0
2. พนักงาน	0	0.0
3. ผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกัน	70	70.0
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นผู้พิจารณาที่กำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกัน จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 70.0 รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 และกลุ่มที่น้อยที่สุด หรือไม่เห็นด้วยว่า พนักงานควรเป็นผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0.0

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีความคิดเห็นต่อสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ว่าหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลงผู้บังคับบัญชา และผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบได้อย่างไร

วิธีการแจ้งผล	จำนวน	ร้อยละ
1. เป็นรายบุคคล	82	82.0
2. เป็นกลุ่มงาน	5	5.0
3. เป็นรายกรณีที่มีปัญหา	10	10.0
4. อื่นๆ...	3	3.0
<b>รวม</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นผู้พิจารณาที่กำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแจ้งเป็นรายบุคคล จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 82.0 รองลงมาคือแจ้งเป็นรายกรณีที่มีปัญหา จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0 แจ้งเป็นกลุ่มงานจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 5.0 และอื่นๆ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

ระบบและวิธีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5			
1. หน่วยงานมีการ เผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับ วัตถุประสงค์ขั้นตอน วิธี ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และทั่วถึง	1 1.0%	15 15.0%	16 16.0%	42 42.0%	26 26.0%	3.77	1.033	เห็นด้วย
2. การประเมินผลการ ปฏิบัติงานควรมีการ ประเมินปีละ 2 ครั้ง	3 3.0%	10 10.0%	16 16.0%	46 46.0%	25 25.0%	3.80	1.025	เห็นด้วย
3. ระบบประเมินผล ปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ใน ปัจจุบันนี้เป็นระบบที่มี ประสิทธิภาพ	4 4.0%	12 12.0%	45 45.0%	33 33.0%	6 6.0%	3.25	.892	ไม่แน่ใจ
4. วิธีการประเมินผลที่ใช้ ใช้อยู่ในขณะนี้ให้ความ ยุติธรรมแก่ผู้รับการ ประเมินดีแล้ว	6 6.0%	9 9.0%	41 41.0%	39 39.0%	5 5.0%	3.28	.922	ไม่แน่ใจ
5. ผู้ประเมินคือ ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และใกล้ชิดที่ปกครอง บังคับบัญชาดูแล สั่งการ	2 2.0%	8 8.0%	6 6.0%	67 67.0%	17 17.0%	3.89	.852	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ระบบและวิธีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
กวดขันความประพฤติ ของผู้รับประเมิน								
6. รูปแบบ เนื้อหาของ แบบประเมินมีความ เหมาะสม	3 3.0%	3 3.0%	28 28.0%	56 56.0%	10 10.0%	3.67	.817	เห็นด้วย
7. ผู้รับการประเมิน คือ ผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ ประเมิน	1 1.0%	3 3.0%	5 5.0%	70 70.0%	21 21.0%	4.07	.685	เห็นด้วย
8. ผู้ประเมินควรศึกษา แบบประเมินก่อนมีการ ประเมิน	1 1.0%	0 0.0%	6 6.0%	61 61.0%	32 32.0%	4.23	.649	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
9. ควรให้พนักงานแสดง ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบ ประเมิน	1 1.0%	4 4.0%	11 11.0%	58 58.0%	26 26.0%	4.04	.790	เห็นด้วย
10. ระเบียบและขั้นตอน ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเหมาะสม	3 3.0%	5 5.0%	30 30.0%	49 49.0%	13 13.0%	3.64	.882	เห็นด้วย
11. ผลการประเมินมี ความถูกต้องเหมาะสมทุก ครั้ง	4 4.0%	9 9.0%	44 44.0%	34 34.0%	9 9.0%	3.35	.914	ไม่แน่ใจ
12. มีคณะกรรมการ ตรวจสอบผลการประเมิน ทุกครั้ง	3 3.0%	3 3.0%	43 43.0%	34 34.0%	17 17.0%	3.59	.911	เห็นด้วย
13. การประเมินควรมีผู้ ประเมินหลายคน	1 1.0%	10 10.0%	21 21.0%	42 42.0%	26 26.0%	3.82	.968	เห็นด้วย
14. ผู้ประเมินมีความ โปร่งใสและเป็นธรรม	4 4.0%	2 2.0%	25 25.0%	31 31.0%	38 38.0%	3.97	1.039	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ระบบและวิธีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5			
15. ผลการประเมินที่ ผู้บังคับบัญชาประเมิน เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้ถูก ประเมิน	2 2.0%	4 4.0%	22 22.0%	49 49.0%	23 23.0%	3.87	.884	เห็นด้วย
16. กรณีผลการประเมิน ไม่ดี ผู้บังคับบัญชาจะ ดักเตือน และให้ ข้อเสนอแนะ	3 3.0%	3 3.0%	13 13.0%	61 61.0%	20 20.0%	3.92	.849	เห็นด้วย
17. ผลการประเมินควร เปิดเผยให้ทราบเป็น รายบุคคล	3 3.0%	4 4.0%	8 8.0%	48 48.0%	37 37.0%	4.12	.935	เห็นด้วย
18. หากผลการประเมิน ของตนไม่ถูกต้องตาม ข้อเท็จจริง ผู้ถูกประเมิน สามารถร้องทุกข์ต่อ คณะกรรมการได้	1 1.0%	14 14.0%	13 13.0%	44 44.0%	28 28.0%	3.84	1.022	เห็นด้วย
19. ควรประกาศรายชื่อ ผู้รับการประเมินที่มีผล การประเมินอยู่ในระดับดี เยี่ยม	5 5.0%	13 13.0%	14 14.0%	28 28.0%	40 40.0%	3.85	1.226	เห็นด้วย
20. ผู้ประเมินควรชี้แจง ให้พนักงานที่มีผลการ เลื่อนขั้น ต่ำกว่า 1 ชั้น ทราบ คุณลักษณะงานที่ ต้องปรับปรุงแก้ไข	1 1.0%	0 0.0%	8 8.0%	55 55.0%	36 36.0%	4.25	.687	เห็นด้วย อย่างยิ่ง

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ระบบและวิธีการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	ระดับความคิดเห็น					$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
	1	2	3	4	5			
21. การประเมินผลการ ปฏิบัติงานควรมีกำหนด คะแนนมาตรฐานกลาง เฉลี่ย	1 1.0%	0 0.0%	10 10.0%	60 60.0%	29 29.0%	4.16	.677	เห็นด้วย
22. การประเมินผลการ ปฏิบัติงานควรวัดทั้งใน ด้านคุณภาพ ปริมาณ และลักษณะที่แสดงออก ในการปฏิบัติงาน	1 1.0%	0 0.0%	6 6.0%	46 46.0%	47 47.0%	4.38	.693	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
23. การประเมินผลการ ปฏิบัติงานก่อให้เกิด ผลเสียในหน่วยงาน มากกว่าผลดีเพราะ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างผู้รับการประเมิน และผู้ประเมิน	11 11.0%	22 22.0%	40 40.0%	17 17.0%	10 10.0%	3.07	1.112	ไม่แน่ใจ
24. การประเมินผลการ ปฏิบัติงานก่อให้เกิด ผลเสียในหน่วยงาน มากกว่าผลดีเพราะ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างผู้ร่วมงานเสมอ	13 13.0%	19 19.0%	38 38.0%	20 20.0%	10 10.0%	3.05	1.149	ไม่แน่ใจ
<b>ภาพรวม</b>						<b>3.78</b>	<b>.477</b>	<b>เห็นด้วย</b>

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ในภาพรวม เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ โดยมี ค่าเฉลี่ย 3.78



## ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดี

$H_0$  พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับไม่ดี

$H_1$  พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดี

**ตารางที่ 4.13** แสดงจำนวน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

ระดับความคิดเห็น		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	ร้อยละ
1. เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(คะแนนระหว่าง 4.21 – 5.00)	15	15.0
2. เห็นด้วย	(คะแนนระหว่าง 3.41 – 4.20)	71	71.0
3. ไม่แน่ใจ	(คะแนนระหว่าง 2.61 – 3.40)	12	12.0
4. ไม่เห็นด้วย	(คะแนนระหว่าง 1.81 – 2.60)	1	1.0
5. ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	(คะแนนระหว่าง 1.00 – 1.80)	1	1.0
<b>รวม</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 71.0 รองลงมาคือเห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 ไม่แน่ใจ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 และกลุ่มที่มีจำนวนน้อยสุดซึ่งมีจำนวนเท่ากัน คือ ไม่เห็นด้วย กับ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.0

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

$H_0$  พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

H<sub>1</sub> พนักงานสถาบันวิจัยพารณที่มีลักษณะบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบ ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยพารณ จำแนกตามอายุ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผล		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านกระบวนการและวิธีการ	ระหว่างกลุ่ม	1.200	3	.400	1.818	.149
	ภายในกลุ่ม	21.120	96	.220		
	รวม	22.320	99			
ด้านเกณฑ์การประเมิน	ระหว่างกลุ่ม	1.471	3	.490	1.430	.239
	ภายในกลุ่ม	32.919	96	.343		
	รวม	34.390	99			
ด้านการแจ้งผลการประเมิน	ระหว่างกลุ่ม	2.723	3	.908	2.571	.041*
	ภายในกลุ่ม	35.275	96	.367		
	รวม	37.998	99			
ผลรวมทั้ง 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	1.419	3	.473	2.149	.099
	ภายในกลุ่ม	21.134	96	.220		
	รวม	22.553	99			

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าเมื่อจำแนกความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยพารณ ตามอายุ พบว่าด้านการแจ้งผลการประเมิน มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตารางที่ 4.15 แสดงการทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เปรียบเทียบผลด้านการแจ้งผลการประเมิน เป็นรายคู่ จำแนกตามอายุ

(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
20-30 ปี	31-40 ปี	.14898	.18370	.419	-.2157	.5136
	41-50 ปี	-.11143	.19169	.562	-.4919	.2691
	51 ปีขึ้นไป	-.78571	.45823	.090	-1.6953	.1239
31-40 ปี	20-30 ปี	-.14898	.18370	.419	-.5136	.2157
	41-50 ปี	-.26041	.13415	.055	-.5267	.0059
	51 ปีขึ้นไป	-.93469*	.43729	.035	-1.8027	-.0667
41-50 ปี	20-30 ปี	.11143	.19169	.562	-.2691	.4919
	31-40 ปี	.26041	.13415	.055	-.0059	.5267
	51 ปีขึ้นไป	-.67429	.44071	.129	-1.5491	.2005
51 ปีขึ้นไป	20-30 ปี	.78571	.45823	.090	-.1239	1.6953
	31-40 ปี	.93469*	.43729	.035	.0667	1.8027
	41-50 ปี	.67429	.44071	.129	-.2005	1.5491

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าการเปรียบเทียบรายคู่ ระหว่างกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี กับกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป พบว่ามีค่าเฉลี่ยผลต่างเท่ากับ .93469 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ .43729 มีค่า Sig เท่ากับ .035 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.5

สรุปได้ว่า ค่าเฉลี่ยของทั้งสองกลุ่มแตกต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี และกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการทดสอบ ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผล		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านกระบวนการและวิธีการ	ระหว่างกลุ่ม	.004	3	.001	.005	.999
	ภายในกลุ่ม	22.317	96	.232		
	รวม	22.320	99			
ด้านเกณฑ์การประเมิน	ระหว่างกลุ่ม	.281	3	.094	.263	.852
	ภายในกลุ่ม	34.109	96	.355		
	รวม	34.390	99			
ด้านการแจ้งผลการประเมิน	ระหว่างกลุ่ม	.912	3	.304	.787	.504
	ภายในกลุ่ม	37.086	96	.386		
	รวม	37.998	99			
ผลรวมทั้ง 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.088	3	.029	.126	.945
	ภายในกลุ่ม	22.465	96	.234		
	รวม	22.553	99			

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าไม่พบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบ ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผล		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านกระบวนการและวิธีการ	ระหว่างกลุ่ม	.844	3	.281	1.257	.293
	ภายในกลุ่ม	21.476	96	.224		
	รวม	22.320	99			
ด้านเกณฑ์การประเมิน	ระหว่างกลุ่ม	1.348	3	.449	1.306	.277
	ภายในกลุ่ม	33.042	96	.344		
	รวม	34.390	99			
ด้านการแจ้งผลการประเมิน	ระหว่างกลุ่ม	2.180	3	.727	1.947	.127
	ภายในกลุ่ม	35.819	96	.373		
	รวม	37.998	99			
ผลรวมทั้ง 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	1.106	3	.369	1.650	.183
	ภายในกลุ่ม	21.447	96	.223		
	รวม	22.553	99			

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าไม่พบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการทดสอบ ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way ANOVA) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผล		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านกระบวนการและวิธีการ	ระหว่างกลุ่ม	.332	3	.111	.483	.695
	ภายในกลุ่ม	21.988	96	.229		
	รวม	22.320	99			
ด้านเกณฑ์การประเมิน	ระหว่างกลุ่ม	.963	3	.321	.922	.433
	ภายในกลุ่ม	33.427	96	.348		
	รวม	34.390	99			
ด้านการแจ้งผลการประเมิน	ระหว่างกลุ่ม	.340	3	.113	.289	.833
	ภายในกลุ่ม	37.658	96	.392		
	รวม	37.998	99			
ผลรวมทั้ง 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	.402	3	.134	.581	.629
	ภายในกลุ่ม	22.151	96	.231		
	รวม	22.553	99			

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่า ไม่พบความแตกต่าง ของความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เมื่อจำแนกตามตำแหน่งงาน

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

$H_0$  พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่าง การรับรู้ของพนักงานสถาบันวิจัย จุฬาลงกรณ์ กับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การรับรู้		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ด้านบทบาทหน้าที่	ระหว่างกลุ่ม	50.528	39	1.296	1.065	.407
	ภายในกลุ่ม	73.007	60	1.217		
	รวม	123.534	99			
ด้านระบบการประเมินผล	ระหว่างกลุ่ม	62.835	39	1.611	1.182	.275
	ภายในกลุ่ม	81.762	60	1.363		
	รวม	144.596	99			
ด้านความสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	51.755	39	1.327	1.196	.263
	ภายในกลุ่ม	66.595	60	1.110		
	รวม	118.350	99			
ผลรวมทั้ง 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	46.654	39	1.196	1.110	.353
	ภายในกลุ่ม	64.679	60	1.078		
	รวม	111.333	99			

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่า ค่า Sig การรับรู้ในแต่ละด้าน มากกว่าระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับ  $H_0$  แสดงว่า พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาลงกรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เนื้อหา

#### ส่วนที่ 4 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อมูลความคิดเห็น และข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลจากพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาลงกรณ์ ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายการจัดการและ

ประสานงานทั่วไป และสำนักประธานสถาบัน จำนวนทั้งสิ้น 100 คน ซึ่งมีพนักงาน ได้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 15 โดยแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรปรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบหลายทางในลักษณะ 360 องศา เพื่อให้มีข้อมูลจากหลายทางและใช้ในการประกอบการพิจารณาของผู้ประเมิน มีการประเมินโดยองค์คณะบุคคลที่มีกลไกการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ทั้งในกระบวนการทำข้อตกลงร่วมกันก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกัน ปัจจุบันลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นรูปแบบการสื่อสารทางเดียว ที่ไม่เอื้อโอกาสให้ผู้รับการประเมินได้รับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณลักษณะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ควรจัดตั้งคณะกรรมการกลาง เพื่อพิจารณาตรวจสอบการประเมินของทุกหน่วยงาน เพื่อให้การปรับเพิ่มค่าตอบแทนมีมาตรฐานเดียวกัน

3. แต่ละหน่วยงานหรือกลุ่มงาน ควรมีการประชุมเพื่อนำผลการประเมินมาพัฒนาระบบการทำงานและเป็นโอกาสที่ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน ได้รับทั้งข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการบริหารงานของหน่วยงานโดยภาพรวม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินแต่ละหน่วยแยกกันตามกลุ่มงาน มีหลักการและระเบียบการพิจารณาที่ชัดเจน แต่ควรกำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานเดียวกันทุกหน่วย

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีคณะกรรมการในการพิจารณาเพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส ต่อผู้ประเมินให้มากที่สุด ผู้ประเมินควรเป็นผู้บังคับบัญชาระดับต้นและระดับสูง โดยวัดจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ควรดูที่ปริมาณงานและประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ใช่ดูที่ตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว ถ้าพนักงานปฏิบัติงานดีควรได้รับการยกย่อง แต่ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ควรตักเตือนหรือชี้แนะแนวทางปรับปรุงแก้ไข และควรมีบทลงโทษในกรณีกระทำความผิดร้ายแรง

7. เพื่อความเหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเพราะจะสามารถเห็นผลงาน ความเอาใจใส่ต่องาน การติดตามงาน การแก้ไขปัญหา งานมีส่วนร่วมในสายงานที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นดูแล

8. ผู้บังคับบัญชาควรมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน จะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

9. การแจ้งผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้รับการประเมินทราบ นอกจากแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ผู้รับการประเมิน ไม่ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาถึงการปรับปรุงวิธีการทำงาน



ภายหลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะว่า หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบแล้ว ควรให้คำแนะนำด้วยวาจาถึงการปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือจุดบกพร่องที่ควรแก้ไขของพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรับปรุงตนเอง หรือพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังจะเป็นการช่วยให้พนักงานคนอื่นสามารถปรับปรุงตนเองตามแบบอย่างที่ดี และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนงานอีกด้วย

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวินิจฉัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ผู้วิจัยสรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

#### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการจัดการและประสานงานทั่วไป และสำนักประธานสถาบัน จำนวนทั้งสิ้น 103 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแจกแบบสอบถามตามจำนวนพนักงานทั้งหมด จำนวน 103 ชุด

##### 1.1 เครื่องมือการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา

แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือส่วนที่ 1 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check Lists) ตอนที่ 2 ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามเลือกตอบ (Multiple Choices) ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของ

พนักงานได้แก่ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน และความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ลักษณะแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบประมาณค่าโดยอาศัยแนวคิดของลิเคอร์ท คือ (Likert's Scale) ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ได้แก่ ความถี่ในการประเมิน จำนวนของผู้ประเมิน องค์ประกอบของคณะผู้ประเมิน ผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check Lists) ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open-ended)

## 1.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1.2.1 ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จากส่วนบุคลากร สำนักบริหาร สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ โดยนำผลการตรวจแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิหาค่าดัชนีความสอดคล้องเพื่อพิจารณาความครอบคลุมของเนื้อหาและความชัดเจนของภาษา เพื่อให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้คัดเลือกข้อคำถามเหลือ 58 ข้อคำถาม จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง

1.2.2 ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) เมื่ออาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบแบบสอบถามถูกต้องเรียบร้อยแล้ว ก็จะนำแบบสอบถามจำนวน 20 ชุด ไปทดลองกับพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เพื่อพิจารณาว่าผู้ตอบมีความเข้าใจคำถาม การแปลความหมายของข้อคำถาม วิธีการตอบ ภาษาที่ใช้อ่านเข้าใจง่าย การตอบของผู้ตอบตรงตามที่คาดไว้หรือไม่ การจัดลำดับคำถามและความชัดเจนของคำชี้แจงตลอดจนเวลาที่ใช้ในการตอบมีความเหมาะสม และเพื่อคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของคอนบาค (Cronbach) ซึ่งใช้วิธีคำนวณด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows version 16.0 เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติก่อนการไปสอบถามจริง โดยได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ระดับ .893

### 1.2.3 ปรับปรุงแบบสอบถาม ก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

## 2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ผู้วิจัยได้นำหนังสือจากประธานสาขาวิชาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงรองประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ฝ่ายบริหาร เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการแจกแบบสอบถามและขอข้อมูล ข้อมูลการประเมินผลของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จากนั้นทำหนังสือขอความร่วมมือในการกระจายแบบสอบถามไปยังหน่วยต่างๆของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ โดยเริ่มแจกแบบสอบถามในวันที่ 23 กันยายน 2552 ถึงวันที่ 9 ตุลาคม 2552 เมื่อครบกำหนดวันแจกแบบสอบถาม ได้นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวนแบบสอบถามทั้งสิ้น 103 ชุด ได้คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ได้จำนวน 100 ชุด คิดเป็นร้อยละ 97.09 และนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบแล้วมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้ แล้วนำมาบันทึกเข้าไฟล์ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer:PC) ใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์เป็นโปรแกรมทางสถิติ ที่ช่วยคำนวณค่าทางสถิติ และวิเคราะห์ผลที่ได้จากการคำนวณคือ โปรแกรม SPSS (Statistic Package for Social Sciences)

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ เมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จเรียบร้อยแล้วตามจำนวนที่กำหนดไว้จะนำข้อมูลมาตรวจสอบความถูกต้อง จัดแยกประเภทข้อมูลแล้วนำมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยการนำข้อมูลทั้งหมดบันทึกลงรหัสและประมวลผลดังนี้คือ 1) การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 2) การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นการใช่วิธีวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อ ได้แก่ สมมติฐานที่ 1) พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีลักษณะบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแตกต่างกัน สถิติที่ใช้ทดสอบ Independent Sample T-test และ One - Way ANOVA สมมติฐานที่ 2) ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการทำงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการทำงานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน สถิติที่ใช้ทดสอบ One -Way ANOVA สมมติฐานที่ 3 พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการทำงานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน สถิติที่ใช้ทดสอบ

One - Way ANOVA 3) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่เป็นความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

### ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ จำนวน 100 คน พบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมาคือ อายุระหว่าง 41-50 ปี ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมาคือระดับปริญญาโท พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากที่สุด ระหว่าง 1-15 ปี รองลงมาคือ ระหว่าง 5-10 ปี ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับสูง

2. ผลการศึกษา ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน พบว่า มีการรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมินในด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมินภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 การรับรู้ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.69 และการรับรู้ด้านความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 โดยพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 11-15 ปี และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีการรับรู้มากที่สุด

3. ผลการศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ พบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 2 ครั้ง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมี 2 คน องค์ประกอบของคณะผู้ประเมินควรประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา คิดเป็นร้อยละ 43.0 รองลงมาคือคณะกรรมการคิดเป็นร้อยละ 20.0 และเพื่อนร่วมงานคิดเป็นร้อยละ 14.6 ผู้ที่ควรเป็นผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าควรเป็นผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกัน และพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าหลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลง ผู้บังคับบัญชาและผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ โดยแจ้งเป็นรายบุคคล รองลงมาคือ แจ้งเป็นรายกรณีที่มีปัญหา

ในภาพรวม พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ คิดเป็นร้อยละ 71 รองลงมาเห็นด้วยอย่างยิ่ง คิดเป็นร้อยละ 15 โดยพนักงานที่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี และตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เห็นด้วยมากที่สุด

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับดี พบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์อยู่ในระดับดี

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีลักษณะบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับ  $H_1$  แสดงว่าพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ที่มีลักษณะบุคคลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน เพราะค่า  $sig = 0.353$  มากกว่านัยสำคัญ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับ  $H_0$  แสดงว่า พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ผู้ศึกษาได้นำเฉพาะประเด็นสำคัญที่พบมาอภิปรายผลตามสมมติฐานดังนี้

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

#### อายุพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งผลที่ได้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับปริยาพร พึ่งพิบูลย์ (2542) ที่พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกัน จะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมต่างกัน

สาเหตุที่พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ จึงทำให้ความแตกต่างของอายุส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นผลการวิจัยครั้งนี้ จึงยอมรับสมมติฐานข้อที่ 2

#### ระดับการศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของชินา ธิรววัฒน์ (2545) ที่พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ปริยาพร พึ่งพิบูลย์ (2542) พบว่า พนักงานที่มีการศึกษาต่างกันจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รัชดา อุดมวิหิต (2540) พบว่าพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สาเหตุที่ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) หรือหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนไม่เหมือนกัน ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ความแตกต่างด้านระดับการศึกษาของพนักงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 2

### ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2552) ที่พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สาเหตุที่ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานยังใช้กฎเกณฑ์มาตรฐานเดิมยังไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบ อีกทั้งพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ได้รับการปฐมนิเทศจากส่วนบุคลากรในเรื่องการประเมินผล สวัสดิการ และระเบียบต่างๆ จึงทำให้ระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 2

### ตำแหน่งงาน

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2550) ที่พบว่า พนักงานที่มีระดับงานต่างกัน โดยรวมมีระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สาเหตุที่ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ มีการแจ้งเวียนข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง โดยทุกตำแหน่งงานมีความเสมอภาครับทราบข้อมูลข่าวสารเท่ากันหมด ดังนั้นตำแหน่งงานจึงไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงปฏิเสธสมมติฐาน ข้อที่ 2

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ที่มีการรับรู้แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน



ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับ ปรียาพร พึ่งพิบูลย์ (2542) พบว่า ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตนต่างกัน จะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ซึ่งผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 3

ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงานด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสตนา รัตนบุรี (2535) พบว่า ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อการยอมรับและการเห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผลการวิจัย ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 3

ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน ด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ คลิมอสกี และอิงค์ (Klimoski and Inks, 1990 อ้างถึงใน มีโร และมอร์โตวิดโล (Mero and Motowidlo, 1995:518) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพราะในสภาพการณ์ที่องค์การกำหนดให้ผู้ประเมินต้องแสดงเหตุผลประกอบในการตัดสินใจด้านการประเมินผลนั้น ผู้ประเมินมักจะทำการประเมินอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวที่มีต่อพนักงาน เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ถูกต้องที่สุด ซึ่งผลการวิจัยที่ได้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ จึงปฏิเสธสมมติฐานข้อที่ 3

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เนื่องจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เป็นระบบที่ฝ่ายบริหารได้จัดวางรูปแบบโครงสร้างการประเมินเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยวัตถุประสงค์ในการนำผลการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และเพื่อพิจารณาการจ้าง สำหรับกระบวนการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลของแต่ละหน่วยงาน ที่จะมีกลไกการสื่อสารเพื่อให้เกิดกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานควรตระหนักถึงการนำผลประเมินการปฏิบัติงาน ไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งการนำผลการประเมินไปใช้โดยเน้นไปที่การพิจารณาความดีความชอบอย่างเดียว อาจเกิดผลเสียได้ เช่น พนักงานจะสนใจว่าตนเองจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเท่าไรหรืออย่างไร มากกว่าจะสนใจว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีข้อบกพร่องจุดไหนที่ควรปรับปรุงแก้ไข นอกจากนี้เมื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าแต่ละหน่วยได้นำไปใช้ตามกฎเกณฑ์หรือไม่

2. ปัจจัยเกี่ยวกับทางด้าน โควต้า เนื่องจากสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์เลื่อนขั้นเงินเดือนภายในวงเงินงบประมาณที่กำหนด ประกอบกับวงเงินงบประมาณ โดยภาพรวมมีวงเงินที่จำกัด ไม่รองรับการปรับเลื่อนค่าตอบแทนได้สอดคล้องกับผลการประเมินที่แท้จริง จึงเป็นผลให้ผู้บังคับบัญชาของบางหน่วยงานประสบปัญหาในการจัดสรรโควต้า เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ดังนั้นควรมีคณะกรรมการกลางเพื่อพิจารณาจัดสรรโควต้าโดยอาจจัดแบ่งเป็นโควต้ากลาง และโควต้าหน่วยงาน และคณะกรรมการกลางได้มีโอกาสพิจารณาตรวจสอบการประเมินของทุกหน่วยงาน เพื่อให้การพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทนมีมาตรฐานเดียวกันถึงแม้ว่าจะมีผู้ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีหลายคนในแต่ละหน่วยแต่ก็ต้องถูกจำกัดการให้ความดีความชอบตามกรอบของโควต้าที่แต่ละหน่วยได้รับ ซึ่งสาเหตุนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยจะต้องประสบปัญหาในการที่จะจัดสรรโควต้าเพื่อให้พนักงานได้รับความเป็นธรรมมากที่สุด

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นทางการ ผลที่ได้จากการวิจัยนั้น พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ผู้ประเมินควรเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง รองลงมาคือจัดตั้งคณะกรรมการกลาง ดังนั้น แนวทางในการแก้ไขในการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ควรประเมินโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงและเป็นหัวหน้างานที่มอบหมายงานให้พนักงานผู้นั้น โดยตรง พร้อมทั้งมีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ จะทำให้

ทราบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง จากนั้นจึงประเมินผลงานโดยผู้บังคับบัญชาที่ระดับสูงขึ้นไป และผู้ประเมินต้องปราศจากอคติ มีความโปร่งใส เป็นธรรม ยึดผลงานเป็นหลัก ไม่ใช่ความรู้สึกหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวมาชี้นำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. ด้านผู้ประเมิน ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และควรมีการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมิน ได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง โดยการประเมินผลนั้น ผู้ประเมินต้องไม่ใช่ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าการใช้ข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ ควรเป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงศักยภาพพร้อมด้วย

5. ด้านความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาและพนักงานกำหนดร่วมกัน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายร่วมกันนี้จะทำให้พนักงานเข้าใจการทำงานที่ตนรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทราบถึงสิ่งที่ต้องการคาดหวัง รวมทั้งสามารถคาดการณ์ได้ว่า ควรจะทำงานให้ประสบความสำเร็จในระดับใด จึงจะได้รับผลการประเมินในทางบวก หรือในระดับที่ตนพึงพอใจ

6. ด้านการแจ้งผลการประเมิน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ ต้องการให้แจ้งผลเป็นรายบุคคล คิดเป็นร้อยละ 82.0 โดยการแจ้งผลจะต้องมีการเกี่ยวข้องกับงานและปราศจากอคติส่วนตัว พนักงานมีความต้องการทราบข้อมูลย้อนกลับว่า ผลการปฏิบัติงานดีเพียงใด ระบบการประเมินที่ดี จึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการแจ้งผล และมีส่วนร่วมในการอภิปรายผลการประเมิน ซึ่งเป็นช่องทางทำให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง ได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหลักการแจ้งผลและการอภิปรายผลการปฏิบัติงาน ควรกระทำที่เป็นไปในเชิงบวก คือการพูดเริ่มต้นในเรื่องที่ดีก่อน แล้วแนะนำแก้ไขข้อบกพร่อง สรุปลงด้วยการฝากความหวังให้ผู้รับการประเมิน ไปปฏิบัติในทางที่พัฒนามากยิ่งขึ้น ด้วยการให้ข้อคิดเชิงเสริมสร้างเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน อันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร มีการพูดคุยกับพนักงานโดยตรงไปตรงมาและเปิดเผย ซึ่งทั้งสองฝ่ายควรเก็บข้อมูลเป็นความลับ มีความจริงใจต่อกัน และมุ่งผลประโยชน์ขององค์กรร่วมกัน

7. ควรมีการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เช่น การจัดสัมมนา งานสังสรรค์ การแข่งขันกีฬา เพื่อให้พนักงานได้มีการพบปะสังสรรค์ในทุกระดับ เป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดในการทำงาน นอกจากนี้ ยังสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน

และกัน โดยไม่ยึดติดกับตำแหน่ง เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ในการประสานงานระหว่างหน่วยด้วยความราบรื่น และส่งเสริมให้เกิดความรักและผูกพันระหว่างกัน

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ ฝ่ายวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการจัดการและประสานงานทั่วไป และสำนักประธานสถาบัน ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป ควรขยายขอบเขตการศึกษา ให้ครอบคลุมไปยังทุกหน่วยของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการบริหารการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรวิจัยเชิงกรณีศึกษา ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงลึก โดยศึกษาในประเด็นต่าง ๆ เช่น แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมิน ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน วิธีการประเมินที่เหมาะสม และในอนาคต ควรวิจัยการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้จริง

3. ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ประเมินต่อระบบการประเมินผล โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์

**บรรณานุกรม**

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ ใจมั่น. การศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2547
- กัญจนา ดินทรันศิริกุล. หน่วยที่ 8 เครื่องมือการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพในเอกสารการสอน  
ชุดวิชาวิทยานิพนธ์. หน้า 70-115 นนทบุรี สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
2544
- กันยา สุวรรณแสง. จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ:อักษรพิทยา. 2542
- กิ่งพร ทองใบ. “หน่วยที่ 12 การประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์” ในเอกสารการ  
สอนชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ นนทบุรี พิมพ์ครั้งที่ 8 สาขาวิทยาการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2550
- จันทนา จุฑาวรรณะ. การรับรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบที่มีต่อผลการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานตรวจรับบัตรโดยสารระหว่างประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).  
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2541
- ชนิดดา เพ็ชรประยูร. การรับรู้บรรยากาศองค์การ คุณภาพชีวิตการทำงาน และพฤติกรรมการเป็น  
สมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน.  
วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2545
- ชโลบล สุนันตา. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแห่งประเทศไทยสำนักงาน  
ภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2545
- ชัยทวี เสนาะวงศ์. การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ:Business Management Co.,Ltd. 2546

- ชัยวัฒน์ สุภาพร. ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ครูผู้สอน ตามทัศนะของครูผู้สอนและผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2547
- ชีนา ถิรวัฒน์. การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานโรงแรมในภาค  
ตะวันออก. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2545
- ณัฐพร สิทธิชัย. ความคิดเห็นของผู้ติดยาเสพติดจากสถาบันธัญญารักษ์ที่มีต่อการณรงค์ป้องกัน  
ยาเสพติด กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2547
- ณรงค์ แดงสายศิริ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ:คณะครุศาสตร์ สถาบัน  
ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. 2546
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2545
- ถวิล ธาราโกชน และศรันย์ คำริสุข. จิตวิทยาทั่วไป กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์ทิพย์  
วิสุทธิ์. 2541
- ธงชัย สันติวงศ์. พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด. กรุงเทพฯ:บริษัท โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช  
จำกัด. 2537
- ธิดา ชูทวี. ความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวชาวไทยที่มีต่อแหล่งท่องเที่ยวชายหาดสมิหลา จังหวัด  
สงขลา. ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการนันทนาการ มหาวิทยาลัยศรี  
นครินทรวิโรฒ. 2542
- นิภาพร เมืองเกษม. ระบบประเมินผลการดำเนินงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย:  
กรณีศึกษาฝ่ายวางแผนและบริหารเหมืองแม่เมาะ. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2545

- บุญเลิศ ไพรินทร์. แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการอบรม.  
กรุงเทพมหานคร:สำนักงานข้าราชการพลเรือน. 2541
- ประคอง ชื่นวัฒนา. ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน. (กรณีศึกษาเฉพาะ  
กรณีหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช).วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2543
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ และสวิง สุวรรณ.. การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. คณะ  
สาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล. 2534
- ประวิตร ชูศรี. ความรู้และความคิดเห็นของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยบริเวณ  
ชายหาดชะอำ จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยมหิดล. 2542
- ปราณี रामสูต. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏธนบุรี. 2542
- ปราโมทย์ สุขสุรัส. การศึกษาสภาพและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม  
ธุรกิจโครงข่ายโทรคมนาคมบริษัท ทศท.คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2547
- ปรียาพร พึ่งพิบูลย์. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ  
ธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2542
- แปลก เทพรักษ์. การรับรู้บทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของปลัดองค์การบริหารส่วน  
ตำบล. ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดอุบลราชธานี.ภาคินพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต  
สาขาพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2541
- พรรณีภา สมปาน. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงพยาบาลแมคคอร์มิค.  
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแม่โจ้. 2542



- พัชฎามาส จปรรัตน์. **ความคิดเห็นที่มีต่อบริการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).** ที่สังกัดหน่วยงานในสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2545
- พัฒนา สุขประเสริฐ. **การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรและตัวบ่งชี้ความสำเร็จ.** กรุงเทพมหานคร คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2549
- ไพโรจน์ อุลิต. **วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.(Online). Available : <http://it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter10/c101.htm>. (2548, สิงหาคม 30). 2548
- ยุดา รักไทยและคณะ. **พูดอย่างชาญฉลาด.** บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด กรุงเทพมหานคร. 2543
- รัจรี นพเกตุ. **จิตวิทยาเพื่อการรับรู้.** กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ประกายพริก. 2540
- ลาวัญย์ จักรานูวัฒน์. **ความคิดเห็นของนิสิตนักศึกษาปริญญาโทภาคพิเศษ. สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. (M.B.A) สังกัดมหาวิทยาลัยของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครต่อการจัดการศึกษาภาคพิเศษ. วิทยานิพนธ์ กศน. (การจัดการ);กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2540**
- วรากร รื่นกมล. (2542). **สภาพปัญหาของการดำเนินงานการประเมินผลงานในระบบเปิดของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา. สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์**  
**รังสรรค์ ประเสริฐศรี. พฤติกรรมองค์การ แบบทดสอบและการประยุกต์ใช้ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร.**  
**บริษัทธรรมสาร จำกัด.กรุงเทพมหานคร. 2548**
- วัตรภู อางหาญ. **ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของกองวิชาการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2542**

- วิรัช สงวนวงษ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ:เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น  
อิน โด ไชน่า. 2546
- วิษณุ นิมิตระกุล. ความคิดเห็นของนักเรียนมัธยมศึกษาที่มีต่อการปฏิบัติงานป้องกันและ  
ปราบปรามยาเสพติดของเจ้าหน้าที่ตำรวจในโครงการโรงเรียนสีขาว:ศึกษาเฉพาะกรณี  
จังหวัดสมุทรสาคร.วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2543
- พ.ต.ท.ไววุฒิ รัตนวิโรจน์. ความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัด  
นครนายก เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา. 2546
- ศิริพร มีรัตน์. การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานประกอบกิจการอุตสาหกรรมการผลิตขนาด  
กลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2545
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ:ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์. 2541
- ศักดิ์ชัย สุรกิจบวร. จิตวิทยาสังคม:ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์สุวีริยสารัน. 2545
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ:อักษรพิพัฒน์. 2543
- สมเกียรติ มาตยาบุญ. การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์  
แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขา  
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2541
- สมาน รังสีโยกฤษณ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร:สวัสดิการ ก.พ. 2541

สรวงทิพย์ ภู่อุณณา. การรับรู้บทบาทที่กำหนด บทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติงานใน  
สถานีนามัย เขตภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์ภาคการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
พยาบาลชุมชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. 2541

สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์. ระเบียบสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์. ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2536 :  
แผนกการพิมพ์ สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์. 2536

สิริอร วิชชาวุธ. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ:มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
2544

สุทธิพงศ์ ทรงเจริญ. ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร. 2550

สุนันทา เลานันท์. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ:ธนาคารพิมพ์. 2542

สุเมธ วงศ์บุญชัยง. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาบุคคล. กรุงเทพฯ:สถาบันพัฒนา  
นักบริหาร. 2542

สุพัฒนา ชาติบัญญัติชัย. ไม่ปรากฏปีที่พิมพ์. กระบวนการเรียนรู้แนวคิดความหมาย และบทเรียนใน  
สังคม. โรงพิมพ์พิสิษฐ์ไทย ออฟเซต. กรุงเทพมหานคร

เสตนา รัตนบุรี. ทศนคติของพนักงานการสื่อสารของประเทศไทยต่อการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานไฟฟ้าแม่เมาะ  
จังหวัดลำปาง. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2540

อรุณีประภา หอมเศรษฐี. มนุษย์สัมพันธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง. 2542

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. การประเมินผลการปฏิบัติงาน:แนวความคิด หลักการวิธีการ  
และกระบวนการ. กรุงเทพฯ:ส.เอเชียเนเพรส. 2540

Mero. Neal P. and Motowidlo, Stephen J.” **Effect of accountability on the accuracy and the  
favorability of Performance ratings**” Journal of Applied psychology 80 (1995) :517-  
524

Vance. Charles M. McClaine. Shirley R. and Boje. David M. “**An Examination of the  
Transferability of Traditional Performance Appraisal Principles Across Cultural  
Boundaries (Indonesia, Malaysia, Thailand and U.S.)**” Management International  
Review:313-326. 1992

Wilson. John. And Cole. Graham. “ **A Healthy Approach to Performance Appraisal  
(Nuffield Hospital. Britain)**” Personnel Management:46-49.1990

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

หนังสือขอความร่วมมือและรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 0522.17/บ ๗๗๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๗ สิงหาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ฝ่ายบริหาร  
(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน)

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

เนื่องด้วย นางสาวเต็มใจ โศตรรก หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมา  
พร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารและพนักงาน  
สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ดังนี้

1. ขอแบบสอบถามพนักงานของสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เพื่อนำมาเป็นข้อมูล  
ในการทำงานวิจัย ตามรายละเอียดในแบบสอบถามของนักศึกษานับมาพร้อมนี้
2. ขอข้อมูลข้อมูลการประเมินผลของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ เพื่อใช้ในการ  
ประกอบการทำงานวิจัยของนักศึกษา ถ้าต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่หมายเลขโทรศัพท์  
02-5740622-33 ต่อ 2532 และ 081-3759227

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศธ 0522.17/ บ ๗๗ ๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณเสรี แสนสา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน 4 ชุด

เนื่องด้วย นางสาวเดิมาใจ โคตรคก หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความคิดเห็น  
เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถานีวิจัยจุฬาภรณ์” ตามโครงการ  
การศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนี้ นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวม  
ข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่  
เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและ  
กระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดพิจารณา  
ตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
จึงขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612





## บันทึกข้อความ

สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ สำนักกิจกรรมพิเศษ (โทรฯ ภายใน 2532)

ที่ กพ 804 /2552 วันที่ 23 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน รองประธานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ ศธ 0522.17 / บ 773 ลงวันที่ 27 ส.ค.2552

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน 19 ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึงสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ได้พิจารณาเห็นชอบให้ นางสาวเต็มใจ โคตรตก เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สังกัด สำนักกิจกรรมพิเศษ ซึ่งกำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง "ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์" หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยอนุเคราะห์ให้เข้าจัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์แจกจ่ายแบบสอบถามให้กับบุคลากร เพื่อกวักข้อมูลแสดงความคิดเห็น และนำส่งกลับคืน นางสาวเต็มใจ โคตรตก ภายในศุกร์วันที่ 9 ตุลาคม 2552

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

(นายบัญญัติ เตชะสกุล)

ผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมพิเศษ

**สำเนานำเรียน**

1. ฝ่ายบริหาร
2. ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ
3. ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
4. ฝ่ายการจัดการและประสานงานทั่วไป
5. ฝ่ายวิศวกรรมและคอมพิวเตอร์
6. สำนักประธานสถาบัน

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม**

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร. กิ่งพร ทองใบ  | รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. ราณี อิศัยกุล | รองศาสตราจารย์ ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ<br>มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช |
| 3. นางสิรี แสนสา                    | เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนบุคลากร<br>สำนักบริหาร สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์   |

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยพารณธ์

คำชี้แจง : แบบสอบถามชุดนี้ใช้สอบถามเฉพาะพนักงาน หรือลูกจ้างของสถาบันวิจัยพารณธ์

โดยแบบสอบถามจะแบ่งเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานและความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ส่วนที่ 2 : ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน

ส่วนที่ 3 : ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยพารณธ์

ส่วนที่ 4 : ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะทั่วไปเกี่ยวกับรูปแบบ วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน และความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ปัจจุบันท่านอายุ

20 - 30 ปี

31 - 40 ปี

41 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

2. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรืออนุปริญญา

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรืออนุปริญญา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

สูงกว่าปริญญาโท

3. ระยะเวลาตั้งแต่ปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

16 ปีขึ้นไป

4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน

นักวิจัย

นักวิชาการ

ผู้ช่วยนักวิจัย

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

พนักงานธุรการ

อื่นๆ (ระบุ).....

**ตอนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน  
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ข้อความ	ใช่	ไม่ใช่
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานมากกว่าผลงานที่ทำ		
2. ผลของการประเมินควรนำไปใช้เพื่อการตัดสินใจด้านบุคลากร เช่น การพิจารณาการจ้าง การพิจารณาความดีความชอบ		
3. ผลการประเมินใช้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการพิจารณาพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม		
4. ผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินเฉพาะการปฏิบัติงานที่ดีให้ผู้ถูกประเมินทราบเท่านั้น		
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น โดยได้รับการยอมรับทั้งจากผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน		
6. การที่ผู้ประเมินทำการจดบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมการทำงานของผู้รับการประเมินไว้เป็นระยะๆ แล้ว นำมาสรุปเป็นคะแนนรวมตอนท้าย จะทำให้ผลการประเมินที่ได้มีความถูกต้อง และยุติธรรม		
7. เพื่อนร่วมงานควรมีส่วนร่วมในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน		
8. ผู้ประเมินควรมีศิลปะในการสื่อสารให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น		
9. ผู้ประเมินควรจำแนกผลการปฏิบัติงานของพนักงานตลอดช่วงระยะเวลาการประเมินอย่างสม่ำเสมอไม่ควรให้ความสนใจกับพฤติกรรมของพนักงานในช่วงการประเมิน		
10. ผู้ประเมินควรพิจารณาปรับเลื่อนค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงระดับผลงานและคุณลักษณะในการปฏิบัติงานของพนักงาน		

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของผู้ประเมินตามการรับรู้ของพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อละ 1 ช่อง โดยได้กำหนดระดับการให้คะแนนดังนี้

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

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	1	2	3	4	5
<b>ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน</b>					
1. ผู้ประเมินมีการแจ้งเป้าหมายในการประเมินที่ชัดเจน					
2. ผู้ประเมินมีข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
3. ผู้ประเมินมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง					
4. ผู้ประเมินมีการอธิบายผลการประเมินให้พนักงานทราบ					
5. ผู้ประเมินสามารถสอนงาน และส่งเสริมให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติมที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่					
<b>ความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน</b>					
1. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับของพนักงาน เพื่อมิให้ข้อมูลขึ้นอยู่กับการตีความของผู้ประเมิน					
2. นำผลการประเมินที่ได้มาใช้ในการชี้แนะ และสอนงานให้แก่พนักงานที่มีข้อบกพร่อง รวมทั้งการส่งพนักงานเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง					
3. ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบทั้งจุดเด่นและข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุง					
4. ผู้ประเมินและพนักงานได้มีโอกาสตั้งเป้าหมายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน					
5. ผลการประเมินได้แสดงถึงระดับของการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน ไม่ใช่เป็นเพียงการสะท้อนความรู้สึกของผู้ประเมินเท่านั้น					
<b>ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ประเมินกับพนักงาน</b>					
1. ผู้ประเมินรับรู้และเข้าใจความรู้สึกของพนักงาน					
2. ผู้ประเมินยกย่อง และให้การยอมรับพนักงาน					
3. ผู้ประเมินเต็มใจที่จะให้คำปรึกษา และให้ความช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหาทั้งเรื่องงาน และเรื่องทั่วไป					
4. ผู้ประเมินได้ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม					
5. ผู้ประเมินสามารถรักษาขวัญและกำลังใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานได้					

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละกี่ครั้ง

1 ครั้ง / ปี

2 ครั้ง / ปี

มากกว่า 2 ครั้ง / ปี

2. ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านมีจำนวนกี่คน
  - 1 คน  2 คน
  - อื่นๆ (โปรดระบุ) .....คน
3. องค์ประกอบของคณะผู้ประเมินควรประกอบด้วยตำแหน่งใดบ้าง (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
  - ผู้บังคับบัญชาโดยตรง  ผู้ได้บังคับบัญชา
  - เพื่อนร่วมงาน  คณะกรรมการ
  - พนักงานประเมินตัวเอง  อื่นๆ (โปรดระบุ).....
4. ท่านคิดว่าใครควรเป็นผู้พิจารณากำหนดเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - ผู้บังคับบัญชา  พนักงาน
  - ผู้บังคับบัญชาและพนักงานกำหนดร่วมกัน
5. หลังการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลงผู้บังคับบัญชา / ผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินให้ท่านได้รับทราบอย่างไร
  - เป็นรายบุคคล  เป็นกลุ่มงาน
  - เป็นรายกรณีที่มีปัญหา  อื่นๆ (โปรดระบุ) .....

ตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยได้กำหนดระดับการให้คะแนนดังนี้

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

ข้อความ	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
กระบวนการและวิธีการ					
1. หน่วยงานมีการเผยแพร่ข่าวสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขั้นตอน วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง					
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรประเมินปีละ 2 ครั้ง					
3. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ					



ข้อความ	เห็น ด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
4. วิธีการประเมินผลที่ใช้อยู่ในขณะนี้ให้ความยุติธรรมแก่ผู้รับการประเมินดีแล้ว					
5. ผู้ประเมินคือผู้บังคับบัญชาขั้นต้น และใกล้ชิดที่ปกครองบังคับบัญชาดูแล สั่งการ กวดขันความประพฤติของผู้รับการประเมิน					
6. รูปแบบเนื้อหาของแบบประเมินมีความเหมาะสม					
7. ผู้รับการประเมินคือผู้ได้บังคับบัญชาของผู้ประเมิน					
8. ผู้ประเมินควรศึกษาแบบประเมินก่อนมีการประเมิน					
9. ควรให้พนักงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมิน					
10. ระเบียบและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเหมาะสม					
11. มีคณะกรรมการตรวจสอบผลการประเมินทุกครั้ง					
12. การประเมินควรมีผู้ประเมินหลายคน					
13. ผู้ประเมินมีความโปร่งใสและเป็นธรรม					
14. การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน					
15. การประเมินผลการปฏิบัติงานก่อให้เกิดผลเสียในหน่วยงานมากกว่าผลดีเพราะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานเสมอ					
<b>เกณฑ์การประเมิน</b>					
16. ผลการประเมินมีความถูกต้องเหมาะสมทุกครั้ง					
17. ผลการประเมินที่ผู้บังคับบัญชาประเมินเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของผู้รับการประเมิน					
18. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการกำหนดคะแนนมาตรฐานกลางเฉลี่ย					
19. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรวัดทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ และลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน					



**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นางสาวเต็มใจ โคตรคก
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	5 ธันวาคม 2509
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอตาลสุม จังหวัดอุบลราชธานี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต สาขาบรรณารักษศาสตร์ จากวิทยาลัยครูจันทระเกษม ปีการศึกษา 2537
<b>สถานที่ทำงาน</b>	สถาบันวิจัยจุฬาภรณ์
<b>ตำแหน่ง</b>	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป