

ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)
ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

OPINIONS OF PERSONNEL IN EASTERN COLLEGE OF
TECHNOLOGY (E.TECH) ON PROMOTION
EVALUATION CRITERIA



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2545

ISBN 974-648-720-5

ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)

ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

OPINIONS OF PERSONNEL IN EASTERN COLLEGE OF
TECHNOLOGY (E.TECH) ON PROMOTION
EVALUATION CRITERIA



พ.ศ. ๒๕๔๖
๒๕๔๖
หนังสือเลขที่ ๔๓๓๓๙
เดือน ๙ พ.ศ. ๒๕๔๕

b.....
i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

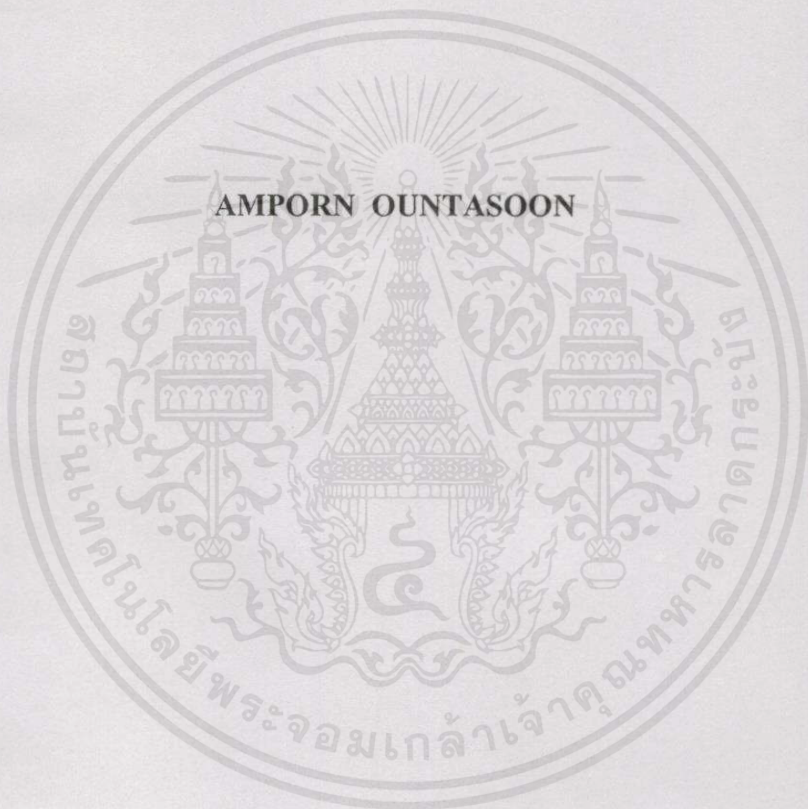
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาก่อนนั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามทำซ้ำหรือดัดแปลงเนื้อหาและต้องขออนุญาตจากเจ้าของสิทธิ์ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พ.ศ. ๒๕๔๕

ISBN 974-648-720-5

Handwritten notes and signatures at the bottom right corner.

**OPINIONS OF PERSONNEL IN EASTERN COLLEGE OF
TECHNOLOGY (E.TECH) ON PROMOTION
EVALUATION CRITERIA**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF MASTER OF
INDUSTRIAL EDUCATION IN VOCATIONAL ADMINISTRATION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES**

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาไปเผยแพร่ต่อสาธารณะโดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2002

ISBN 974-648-720-5

บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์
การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

OPINIONS OF PERSONNEL IN EASTERN COLLEGE OF TECHNOLOGY
(E.TECH) ON PROMOTION EVALUATION CRITERIA

ชื่อนักศึกษา

นางสาวอัมพร อุทสูรย์

รหัสประจำตัว

38063105

ปริญญา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต

สาขาวิชา

การบริหารอาชีวศึกษา

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

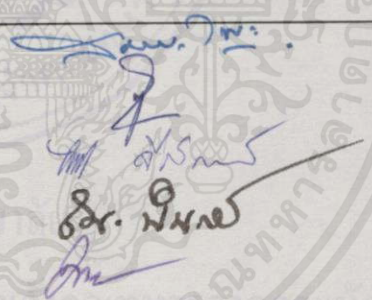
รศ.ดร.สมพร

ไชยะ

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ดร.สวัสดิ์

อุดมโภชน์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
รศ.ดร.สมพร	ไชยะ	
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	
ดร.มาลัย	จิรวัดเนเกษตร์	
ดร.ณรงค์	พิมพ์สาร	
ผศ.ดร.เนาวรัตน์	วิไลชนม์	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 5 เมษายน 2545 เวลา 9.30 น. เป็นต้นไป

สถานที่สอบ ณ ห้องสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรนำออกเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงาน
ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงาน
ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงาน

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยี
ภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน
เพื่อพิจารณาความดีความชอบ

ชื่อนักศึกษา

นางสาวอัมพร อุนทสุรย์

รหัสประจำตัว

38063105

ปริญญา

ครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชา

การบริหารอาชีวศึกษา

พ.ศ.

2545

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร ไชยะ

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ดร.สวัสดิ์ อุดมโกชน์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบและเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบบุคลากรใน 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยผู้บริหาร และครูอาจารย์ในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) จำนวนทั้งสิ้น 258 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS / PC⁺ (Statistical Package for the Social Sciences/Personal Computer Plus)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบทั้ง 3 ด้าน อยู่ในเกณฑ์ระดับมาก คือ ลำดับที่ 1 ด้านงานหน้าที่หลัก ลำดับที่ 2 ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย และลำดับที่ 3 ด้านเวลาทำการ

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รายข้อในแต่ละด้านปรากฏผลการวิจัยดังนี้

1. ด้านงานหน้าที่หลัก พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 1 คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม และความคิดเห็น

ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานอันดับสุดท้ายคือ การนำผลการประเมินของนักเรียน นักศึกษา หรือ เพื่อนร่วมงานมาพิจารณา

2. ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 1 คือ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ลำดับสุดท้าย คือ การนำผลการประเมินของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา

3. ด้านเวลาทำการ พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานอยู่ในระดับมาก ลำดับที่ 1 คือ การมาทำงานตรงต่อเวลา ประเมินจากการมาปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด จำนวนวันและเวลาที่มาสายหรือกลับก่อน และความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ลำดับสุดท้าย คือ การใช้เวลาทำการเพิ่มขึ้น ประเมินจากจำนวนวันหรือเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ พบว่าประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานไม่แตกต่างกัน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ พบว่า อัตรารายเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Opinions of Personnel in Eastern College of Technology (E.TECH) on Promotion Evaluation Criteria
Student	Miss Amporn Ountasoon
Student ID.	38063105
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Administration
Year	2002
Thesis Advisor	Associate Professor Dr. Somporn Chaiya
Thesis Co-advisor	Dr. Sawat Udompoch

ABSTRACT

This research aimed at investigating opinions from school personnel of the Eastern College of Technology (E.TECH) on the topics of established criteria for promotion. It compared the opinions between school administrators and teachers on three aspects of the system. They were time of work, routine job and special assigned duty.

258 school personnel who work at the Eastern College of Technology (E.TECH) were subjects for this study.

Five-scaled anonymous questionnaires were research instruments and the data collected were analyzed using the ready-made programme called SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences/ Personal Computer Plus). The research statistics were percentage, mean and standard deviation.

The result revealed the very high degree of opinions among the subjects in all three aspects of assessment criteria from routine job, special assigned duty and time of work respectively.

Considering the results from each item in each element, it was found that:

1. For the routine job, personnel were highly satisfied with the set criteria. The highest rank fell on the honest and ethical practice, whereas the lowest, still in high degree, was peer assessment from colleagues as well as assessment from students.

2. For the special assigned duty, the satisfaction degree was the highest on the aspect of the personal responsibility for the job assigned. The lowest fell on the use of peer review.

3. For the time of work, the appropriateness of criteria was found high. The first rank was punctuality that was assessed from the time signing in for work, number of days late coming and early leaving. The last rank was the utilization of time for special duty that was assessed from the number of days working out of school days as well as holidays in order to fulfil the work as planned without bonus.

The comparison of opinions did not find any significant differences between subjects with different years of job experiences and different levels of income. The result did not get along with the prior set hypothesis in all three aspects.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รศ.ดร.สมพร ไชยะ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และดร.สวัสดิ์ อุดมโกษณ์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และช่วยตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ดร.มาลัย จีรวัฒนเกษตร์ ดร.ณรงค์ พิมสาร และ ดร.ผดุงชัย ภูวัฒน์ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่อง และข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ตลอดจนข้อคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และตรวจแก้ไข เพื่อการปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ประเสริฐ กลิ่นชู อาจารย์เพียงใจ คັນธรัตน์ และอาจารย์สุรัตน์ ศรีดามา ที่ให้คำแนะนำในส่วนต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่เป็นผลจากวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยขอมอบแก่คณะกรรมการบริษัท อี.เทค จำกัด คณะผู้บริหาร โรงเรียนและผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง

อัมพร อุทสูรย์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย.....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 ประวัติและความเป็นมาของ โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค).....	7
2.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของโรงเรียนเทคโนโลยี ภาคตะวันออก (อี.เทค)	10
2.3 ความหมายของการพิจารณาความดีความชอบ.....	53
2.4 นโยบายการพิจารณาความดีความชอบ.....	55
2.5 วัตถุประสงค์การพิจารณาความดีความชอบ.....	56
2.6 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	60
2.7 ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	63
2.8 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	71
2.9 ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	78
2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	85

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	94
3.1 ประชากร.....	94
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	95
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	97
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	98
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	121
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	121
5.2 สมมติฐานการวิจัย.....	121
5.3 การดำเนินการวิจัย.....	121
5.4 สรุปผลการวิจัย.....	122
5.5 การอภิปรายผล.....	128
5.6 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	138
5.7 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	138
บรรณานุกรม.....	139
ภาคผนวก.....	145
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ.....	146
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	158
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ประวัติผู้เขียน.....	169

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แสดงจำนวนครู โรงเรียนเอกชนที่บรรจุและจำหน่ายย้อนหลัง 3 ปี.....	2
2.1 แสดงการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค หลักสูตรที่เปิด ทำการสอน).....	8
3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จำแนกตามอัตราเงินเดือนและประสบการณ์ การทำงาน.....	94
4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน จำแนกตามตำแหน่ง.....	100
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ ของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ด้านเวลาทำการ.....	101
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ ของบุคลากรต่อเกณฑ์ประเมินผลงาน ด้านงานหน้าที่หลัก.....	102
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ ของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย.....	104
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ ของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ในภาพรวมและรายด้าน.....	105
4.6 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านเวลาทำการ.....	106
4.7 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านงานหน้าที่หลัก.....	108
4.8 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย.....	110
4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมและรายด้าน.....	111
4.10 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านเวลาทำการ.....	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านงานหน้าที่หลัก.....	114
4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย.....	116
4.13 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามอัตราเงินเดือน ในภาพรวมและรายด้าน.....	118



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 สภาพของปัญหา.....	27
2.2 กระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ.....	28
2.3 รูปแบบของพฤติกรรมบุคคล.....	29
2.4 การทำงานแบบมีส่วนร่วม.....	31



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารและพัฒนาประเทศ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการบริหารและพัฒนาด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม มนุษย์นั้นมีความสำคัญมากที่สุด เพราะเหตุว่า ถ้าได้คนดี มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มีการจัดการ หรือมีเทคนิคในการบริหารที่ดีแล้ว โอกาสที่จะทำงานให้เกิดผลดี ประสบความสำเร็จ ย่อมง่ายขึ้น แต่การที่คนจะมีความรู้ความสามารถได้นั้นขึ้นอยู่กับการศึกษา เพราะการศึกษาช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถ และความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงกลายเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในยุคปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรหรือธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้นทั้งภายในและภายนอกประเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดำเนินการอย่างเหมาะสมและเป็นระบบเท่านั้น ที่มีส่วนสำคัญในการผูกใจและธำรงรักษามูลค่าที่มี คุณภาพให้อยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยมีให้เสียแก่คู่แข่งทางธุรกิจ

ดังนั้นเครื่องมือที่ผู้บริหารจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานประการหนึ่งคือ การได้รับการพิจารณาเงินเดือนให้สูงขึ้น หรือการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาจะได้มาจากผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคคล นั้น ๆ ซึ่งผลการประเมินต่ำกว่ามาตรฐาน การได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนหรือการได้เลื่อนขึ้นตำแหน่งที่สูงสุดขึ้น เป็นสิ่งที่ชี้ชัดถึงความก้าวหน้าในหน้าที่การงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีความมุ่งหวังการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลที่มีความสำคัญมาก

การบริหารงานของสถานศึกษา ครู-อาจารย์ นับเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในหน่วยงานเป็นอย่างมาก ถือได้ว่าเป็นผู้สร้างให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ มีความนึกคิด มีทัศนคติ เสริมสร้างสติปัญญา และส่งเสริมให้นักเรียนเป็นคนดีมีคุณภาพของสังคม จนมีผู้กล่าวว่าไม่มีครูก็ไม่มีโรงเรียน สถานศึกษามีภารกิจหลักในการให้การศึกษา การที่สถานศึกษาจะทำภารกิจหลักได้อย่างมีคุณภาพ จำเป็นต้องมีบุคลากรทางการศึกษาซึ่งได้แก่ครู-อาจารย์ที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน ดังนั้นคุณภาพในการทำงานคือคุณภาพในการปฏิบัติตนของครูจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้กำลังใจ เพื่อให้ครูมีกำลังใจและแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพอยู่เสมอโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูได้ทราบว่าการทำงานของตนที่ผ่านมาเป็นอย่างไร ได้ผลเป็นที่น่าพอใจหรือยังต้องปรับปรุงให้มีคุณภาพมากขึ้น ถ้าผลการประเมินสรุปออกมาว่าครูยังต้องปรับปรุง ผู้บริหารก็จะสามารถเพิ่มพูนความรู้ทักษะในการ

ปฏิบัติงานให้กับครูได้โดยการส่งไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม นิเทศงานหรือดูงาน เป็นต้น แต่ถ้าผลการประเมินออกมาดีเป็นที่น่าพอใจ ผู้บริหารจะสามารถนำมาพิจารณาความดีความชอบให้เป็นพิเศษได้ เช่น การให้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น การขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ดังนั้นแนวการพิจารณาความดีความชอบจำเป็นต้องใช้หลักเกณฑ์ที่เป็นธรรม เหมาะสม ยึดผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลักในการพิจารณาตัดสิน ย่อมแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรมของผู้บริหาร แต่ถ้าผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบที่ไม่แน่นอนและไม่เป็นธรรมย่อมเป็นการทำลายขวัญและบั่นทอนกำลังใจการทำงานของครูในโรงเรียน

การจัดการศึกษาเอกชนมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ สามารถแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของภาครัฐได้เป็นจำนวนมาก ทั้งในด้านจำนวนนักเรียน และงบประมาณ อย่างไรก็ตามการดำเนินการของโรงเรียนเอกชนนั้นจะต้องอยู่ในความควบคุมของรัฐ ซึ่งหน่วยงานของรัฐที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชนคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ ควบคุม กำกับดูแล และส่งเสริมสถานศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทที่เอกชนจัดตั้งขึ้น ตลอดจนให้บริการแก่สถานศึกษาเอกชน ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ การจัดการศึกษาเอกชนแม้ว่าจะได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากรัฐบาลก็ตามแต่การช่วยเหลือก็ยังไม่เป็นที่เพียงพอ ไม่สามารถสนองความต้องการหรือสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรของโรงเรียนเอกชนได้มากนักทำให้โรงเรียนเอกชนบางส่วนไม่สามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกับสถาบันที่สังกัดของรัฐบาล ดังที่ จำรัส นองมาก (2538 : 15) กล่าวว่า การสนับสนุนช่วยเหลือของภาครัฐไม่สามารถสนองความต้องการหรือสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรของโรงเรียนเอกชนได้มากนัก รวมทั้งขีดจำกัดงบประมาณของผู้บริหารโรงเรียน หรือตามศักยภาพของแต่ละโรงเรียน จึงไม่สามารถดึงดูดให้บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนได้ยาวนาน โรงเรียนต้องสูญเสียบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไปอย่างน่าเสียดาย ดังข้อมูลตามตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนครู โรงเรียนเอกชนที่บรรจุและจำหน่ายย้อนหลัง 3 ปี

ปี	จำนวนครูที่บรรจุ	จำนวนครูที่จำหน่าย
พ.ศ. 2539	1030	494
พ.ศ. 2540	778	353
พ.ศ. 2541	502	525

เอกสารทะเบียนการบรรจุและจำหน่ายครู โรงเรียนเอกชนจังหวัดชลบุรี ได้ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) เป็นโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวน 330 คน ที่ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนด้านวิชาชีพ ตั้งแต่ระดับอาชีวศึกษาคือ

ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ถึงระดับอุดมศึกษาคือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง มุ่งผลิตกำลังคนระดับกลาง ให้มีคุณภาพตามความต้องการของตลาดแรงงานด้านอุตสาหกรรม ด้านบริหารธุรกิจและสังคม ปัจจุบันมีนักเรียนนักศึกษา 6,500 คน โดยมุ่งให้นักเรียนนักศึกษามีทักษะ มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติและมีจริยธรรมที่ดีในการประกอบอาชีพ ซึ่งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรเป็นอย่างยิ่งเพราะถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาโรงเรียนมีความเชื่อว่าการจัดการศึกษาที่จะเกิดให้ได้คุณภาพ บุคลากรทุกระดับจะต้องมี คุณภาพมีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ดังจะเห็นได้จากโรงเรียนได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน โดยเน้นเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรของโรงเรียนหลายรูปแบบ และที่สำคัญด้านการพิจารณาเงินเดือนที่เป็นไปตามวุฒิการศึกษาผนวกกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน เป็นบรรทัดฐานในการพิจารณาอัตราเงินเดือน การจัดสวัสดิการให้ครูอยู่ได้อย่างมีความสุขพยายามไม่ให้ครูต้องเป็นหนี้สินจนเกินตัว เพราะจะทำให้ขาดสมรรถภาพ ในการสอน รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ความสามารถ ส่งเสริมด้านการศึกษาเพิ่มเติมเป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการบริหารงานดังกล่าว ก็ยังไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนได้ ดังนั้นโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ได้พยายามให้ฝ่ายบริหารทำการศึกษาหาข้อมูลและทำการศึกษาวิจัยหากระบวนการบริหารที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่สมาชิกในองค์กรอยู่ตลอดเวลา จึงได้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงกระบวนการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร และการบริหารสวัสดิการต่าง ๆ อยู่ตลอดมา มีทั้งการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มตำแหน่งผู้บริหารเพื่อรองรับบุคลากรที่ทำงานอยู่ยาวนาน ให้สามารถได้รับการพัฒนาตำแหน่งขึ้น เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

จากสภาพปัญหาและเหตุผลดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยมีสถานภาพเป็นผู้บริหารและเป็นคณะกรรมการบริหารคนหนึ่งของโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายสร้างหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรประจำปี เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ มีความสำคัญต่อทุกคนอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่ทุกคนคาดหวัง รอคอย ว่าสิ้นปีจะได้รับรางวัลหรือไม่ เงินเดือนขึ้นเท่าไร เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ หากหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม มีผลทำให้บุคลากร ไม่มีทิศทางในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานของโรงเรียน ขาดความมั่นคงในการทำงาน ขาดความยุติธรรม เกิดความขัดแย้ง ขาดความจริงใจ และความเชื่อถือเอกสารเป็นเอกสารต่างวาระไว้สำหรับภาระงานเพื่อการศึกษาดูงาน ไม่นอญูดไหนไปใครประ โยชน์ด้านการค้าทำลายขวัญ และบั่นทอนกำลังใจในการทำงาน คุณภาพการทำงานถดถอย บางคนถึงขั้นลาออกจากงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาตามความดีความชอบว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ส่วนใดควร

ปรับปรุง เพื่อจะช่วยเหลือเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและอัตราเงินเดือน

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

ในการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

1. บุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรแตกต่างกัน

2. บุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรแตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดี ความชอบ เป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญในการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นเครื่องมือที่กระตุ้นใจให้บุคลากรเกิดมีกำลังใจ พอใจ และเต็มใจที่จะใช้ความเพียรพยายามปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเป็นการส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคคลที่มีผลงานดีเด่น ดังนั้นผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของผู้บริหาร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) เกี่ยวกับการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งโรงเรียนได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานการปฏิบัติงานประจำปีพิจารณา จากผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ตามอัตราส่วนดังนี้

1. ด้านเวลาทำการ ให้น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 20
2. ด้านงานหน้าที่หลัก ให้น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 60

3. ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ให้นำน้ำหนักความสำคัญร้อยละ 20

ผู้วิจัยได้ยึดกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเกณฑ์การประเมินผลงานในการพิจารณาความคิดความชอบ และเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรให้ดีขึ้น

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความคิดความชอบตามหลักเกณฑ์การประเมินผลงานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

1.5.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยบุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ในปีการศึกษา 2541 และปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี นับตั้งแต่วันเข้าทำงาน จำนวน 262 คน จำแนกเป็นผู้บริหารคือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาค หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน และอาจารย์คือบุคคลที่ทำการสอน อาจารย์ประจำฝ่าย เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ เจ้าหน้าที่ธุรการ

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

1.5.2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

- 1) อัตราเงินเดือน จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม
 - 1.1 กลุ่มเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป
 - 1.2 กลุ่มเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท
- 2) ประสบการณ์การทำงาน จำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม
 - 2.1 กลุ่มประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี
 - 2.2 กลุ่มประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี

1.5.2.2 ตัวแปรตาม ความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความคิดความชอบทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

- 1) ด้านเวลาทำการ
- 2) ด้านงานหน้าที่หลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
3) ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.6 คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

1. ความคิดเห็น หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรต่อหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)
2. บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารและอาจารย์ที่ได้รับการบรรจุเป็นครูประจำและรับเงินเดือนประจำทุกเดือนจากโรงเรียน ชกวันนัการภารโรง
3. โรงเรียน หมายถึง โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) เป็นโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนด้านวิชาชีพ ตั้งแต่ระดับอาชีวศึกษา คือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ถึงระดับอุดมศึกษาคือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง
4. เกณฑ์การประเมินผลงาน หมายถึง ข้อกำหนดหรือข้อประเมินหรือประเด็นที่บริหารใช้พิจารณาตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยตามหลักเกณฑ์
 - 4.1 เวลาทำการ หมายถึง เวลาที่กำหนดให้บุคลากรมาปฏิบัติงานในวันอังคาร - วันเสาร์ ตั้งแต่เวลา 8.10 - 16.15 น. และวันที่โรงเรียนกำหนดให้มาปฏิบัติงาน
 - 4.2 งานหน้าที่หลัก หมายถึง ภารกิจที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานตามตำแหน่ง ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน
 - 4.3 งานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ภารกิจที่ได้รับการแต่งตั้ง ให้รับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานหน้าที่หลัก
5. พิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การเลื่อนขั้น หรือ ปรับเงินเดือนประจำปีของบุคลากร
 - 5.1 อัตราเงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับบุคลากรทุกเดือน โดยจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม
 - 5.1.1 กลุ่มที่ได้รับเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไปโดยไม่รวมกับรายได้อื่น ๆ
 - 5.1.2 กลุ่มที่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาทโดยไม่รวมกับรายได้อื่น ๆ
 - 5.2 ประสิทธิภาพการทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่บุคลากรได้ทำงานในโรงเรียน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบันจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม
 - 5.2.1 กลุ่มที่มีประสิทธิภาพการทำงานมากกว่า 3 ปี
 - 5.2.2 กลุ่มที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 1-3 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพิจารณาความดีความชอบเป็นสิ่งจำเป็นสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพราะผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบย่อมส่งผลถึงนักเรียน นักศึกษาซึ่งเป็นเยาวชนของชาติ และยังเป็น การแสดงให้เห็นถึงความยุติธรรม ความเป็นธรรมของฝ่ายบริหาร การพิจารณาความดีความชอบนั้นถือว่าเป็นผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรนั้น จึงมีนักการศึกษาได้เสนอหลักการ ทฤษฎี แนวคิด และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

- 2.1 ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)
- 2.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)
 - 2.2.1 ด้านเวลาทำการ
 - 2.2.2 ด้านงานหน้าที่หลัก
 - 2.2.3 ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย
- 2.3 ความหมายของการพิจารณาความดีความชอบ
- 2.4 นโยบายการพิจารณาความดีความชอบ
- 2.5 วัตถุประสงค์การพิจารณาความดีความชอบ
- 2.6 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.7 ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.8 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.9 ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)

โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) เป็นสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ตั้งอยู่เลขที่ 231 หมู่ 2 ตำบลหนองตำลึง อำเภอบ้านทอง จังหวัดชลบุรี รหัสไปรษณีย์ 20160 โทรศัพท์ 038-206081 โทรสาร 038-789093 <http://www.e-tech.ac.th> ไม่เว้นการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหาและข้อมูลข้างต้นของเอกสารทุกฉบับที่วางขึ้นไปโดยไม่ได้รับอนุญาตจากทางโรงเรียนจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2526 โดยนักการศึกษาและนักธุรกิจ 7 ท่านได้แก่ 1. นายธีรารักษ์ สุขสวัสดิ์ 2. นายสมชาย

งามวงษ์วาน 3. นายศักดิ์ชาย ไพบูลย์นันทพงศ์ 4. นายภูงคงค์ บุญรัตนสุนทร 5. นายสมหมาย ลากอนันต์ 6. นายธีระ กิตติคุณาพงษ์ 7. นายพิชัย กิตติคุณาพงษ์ ได้ซื้อกิจการมาจาก “โรงเรียนเทคนิคพัฒนวิชาการพานทอง” มีคณาจารย์ 17 คน นักเรียน 101 คน พร้อมกับที่ดิน จำนวน 26 ไร่ โดยดำเนินการ จัดตั้งบริษัทใช้ชื่อว่า “บริษัท อี.เทค จำกัด” บริหารงานในรูปแบบบุคคลและเปลี่ยนชื่อโรงเรียนจาก “โรงเรียนเทคนิคพัฒนวิชาการพานทอง” มาเป็น “โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)” คำว่า “อี.เทค” E.TECH” ย่อมาจากชื่อภาษาอังกฤษของโรงเรียน คือ EASTERN COLLEGE OF TECHNOLOGY บริษัทแต่งตั้งนายสมชาย งามวงษ์วาน ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการโรงเรียน และแต่งตั้งนายประเสริฐ กลิ่นชู เป็นผู้จัดการและอาจารย์ใหญ่ ด้วยความวิริยะ อุตสาหะและเป็นผู้มีประสบการณ์ มีความสามารถในการบริหารโรงเรียน ในระดับอาชีวศึกษา พร้อมทั้งจะนำสถานศึกษาแห่งนี้ไปสู่ความสำเร็จ จากการซื้อกิจการมา เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2526 มีนักเรียนเพียง 101 คน กับอาคารเรียน 1 หลังซึ่งเป็นอาคารไม้ 2 ชั้น หลังจากนั้นได้วางแผนพัฒนาอาคารสถานที่และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียน ปัจจุบันมีนักเรียน นักศึกษา 6,500 คน มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 330 คน มีอาคารเรียน 10 หลัง สนามกีฬาบาสเกตบอล 2 สนาม สนามวอลเลย์บอล 2 สนาม สนามเซปักตะกร้อ 3 สนาม สนามฟุตบอล 1 สนาม และจัดสวนเป็นสถานที่พักผ่อนกว่า 4 ไร่ โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) จัดการศึกษา 2 ประเภทวิชา คือ ประเภทวิชาพาณิชยกรรมและประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม จัดการศึกษา 3 รอบ คือ รอบเช้า รอบค่ำ และรอบเสาร์-อาทิตย์ เปิดทำการสอน 3 หลักสูตร ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการจัดการศึกษาของโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) หลักสูตรที่เปิดทำการสอน

หลักสูตร	รับผู้จบการศึกษา	เวลาเรียน	สาขาที่เปิดสอน
1.ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) กรมอาชีวศึกษา	ม. 3 หรือเทียบเท่า	3 ปี	การบัญชี การขาย คอมพิวเตอร์ ช่างยนต์ ช่างไฟฟ้ากำลัง ช่างอิเล็กทรอนิกส์ ช่างก่อสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

หลักสูตร	รับผู้จบการศึกษา	เวลาเรียน	สาขาที่เปิดสอน
2. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) กรมอาชีวศึกษา	ม. 6 หรือเทียบเท่า	2 ปี 2 Summer	สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการจัดการงานบุคคล สาขางานเครื่องกลไฟฟ้า สาขางานติดตั้งไฟฟ้า สาขางานเทคนิคยานยนต์ สาขางานเทคนิคเครื่องกลอุตสาหกรรม สาขางานเทคนิคคอมพิวเตอร์ สาขางานอิเล็กทรอนิกส์ทั่วไป สาขางานเทคนิคการก่อสร้าง สาขางานเทคนิคการบริหารงานก่อสร้าง สาขางานเทคนิคอุตสาหกรรม
3. ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) กรมอาชีวศึกษา	ปวช.	2 ปี	สาขาวิชาการบัญชี สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ สาขาวิชาการตลาด สาขาวิชาการจัดการงานบุคคล สาขางานเครื่องกลไฟฟ้า สาขางานติดตั้งไฟฟ้า สาขางานเทคนิคยานยนต์ สาขางานเทคนิคเครื่องกลอุตสาหกรรม สาขางานเทคนิคคอมพิวเตอร์ สาขางานอิเล็กทรอนิกส์ทั่วไป สาขางานเทคนิคการก่อสร้าง สาขางานเทคนิคการบริหารงานก่อสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่าย การค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 หลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของโรงเรียนเทคโนโลยี ภาคตะวันออก (อี.เทค)

ผู้ที่ได้รับการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบจะต้องปฏิบัติตนอยู่ใน
เกณฑ์ต่อไปนี้

1. ต้องเป็นผู้ที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) มาแล้ว
ไม่น้อยกว่า 1 ปีการศึกษา
2. ต้องไม่เป็นผู้มีวันลาพัก โดยถือเกณฑ์วันลาไม่เกินดังนี้
 - 2.1 การลากิจเกิน 5 วัน
 - 2.2 การลาป่วยเกิน 10 วัน
 - 2.3 การมาปฏิบัติงานสาย-กลับก่อน 6 ครั้ง นับเป็นลากิจ 1 วัน โดยนับเวลาตั้งแต่
1 พฤษภาคม - 31 มีนาคม ของแต่ละปี
3. ต้องเป็นผู้ที่ไม่เคยขาดการปฏิบัติงาน
4. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเต็มความสามารถและความ
อดทนอดหยิ่ง จนเกิดผลดี หรือความก้าวหน้าแก่โรงเรียน
5. ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย
6. เป็นผู้ปฏิบัติงาน ไม่บกพร่องทั้งในหน้าที่ประจำ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
7. ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีบุคลิกภาพเป็นตัวอย่าง และแบบอย่างที่ดีต่อ

ผู้อื่น

หลักเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปีโรงเรียนเทคโนโลยี
ภาคตะวันออก (อี.เทค) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในประเมินผลงานการปฏิบัติงานประจำปี โดยพิจารณา
จากผลการปฏิบัติงาน 3 ด้าน

1. ด้านเวลาทำการ ให้น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 20
2. ด้านงานหน้าที่หลัก ให้น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 60
3. ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ให้น้ำหนักความสำคัญร้อยละ 20

ด้านเวลาทำการ หมายถึงเวลาที่กำหนดให้บุคลากรมาปฏิบัติงานในวันอังคาร ถึง วันเสาร์
ตั้งแต่เวลา 08.10 น. ถึง 16.15 น. และวันที่โรงเรียนกำหนดให้มาปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานด้านเวลาทำการ พิจารณาจากเวลาการมาปฏิบัติงาน การมาสาย การ
กลับก่อนเวลา การลี้มรดบัตร การลาป่วย การลาพัก และการขาดงานโดยคิดเป็นคะแนน 1 คะแนน
ประเมินค่าคิดเป็นร้อยละ 1 มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

สาย/กลับก่อน/ลี้มรุคบัตร	6 ครั้ง	ตัดคะแนน	1 คะแนน
ลาป่วย	1 วัน	ตัดคะแนน	1 คะแนน
ลากิจ	1 วัน	ตัดคะแนน	1 คะแนน
ขาดงาน	1 วัน	ตัดคะแนน	2 คะแนน

การลาคลอดบุตร และการปฏิบัติงานราชการที่กฎหมายคุ้มครอง ไม่นำมาพิจารณา
การคลอดบุตรโดยธรรมชาติ กำหนดวันลา 30 วัน
การคลอดบุตรโดยการผ่าตัด กำหนดวันลา 45 วัน

ด้านงานหน้าที่หลัก หมายถึง ภาระกิจที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่
ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน

1. การจัดทำโครงการสอน แผนการสอน และแผนงาน
 2. การจัดทำสมุดประเมินผลรายวิชา
 3. การจัดทำข้อสอบ เฉลยข้อสอบ เย็บและบรรจุของข้อสอบ
 4. การจัดทำรายงานผลการเรียน และตรวจทานผลการเรียน
 5. การเอาใจใส่ และติดตามพฤติกรรมนักเรียน
 6. การเตรียมการสอน และการเตรียมงาน
 7. การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร
 8. การตรงต่อเวลาในการเข้า-ออกห้องสอน และการส่งงาน
 9. ความรับผิดชอบในงานหน้าที่ การควบคุมชั้นเรียน การคุมห้องสอบ
 10. ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองและงานในหน้าที่
- การประเมินผลงานด้านงานหน้าที่หลัก พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในหน้าที่หลัก

มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

คะแนน	ระดับ	ความหมายของระดับ
4	ดีมาก	ทำงานได้ผลดี และรวดเร็วกว่าปกติ
3	ดี	ทำงานได้ตามมาตรฐานหรือตามที่ได้รับมอบหมาย
2	พอใช้	ทำงานที่มอบหมายพอใช้ได้ยังมีข้อบกพร่องอยู่บ้าง
1	ปรับปรุง	ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน มีข้อบกพร่องอยู่เสมอ

ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง ภาระกิจที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานที่
นอกเหนือจากงานหน้าที่หลัก แบ่งงานออกเป็น 2 ประเภท ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใด งานพิเศษที่โรงเรียนมอบหมายให้รับผิดชอบ มีดังนี้

- งานปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ภาคเช้า
- งานปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่ภาคค่ำ

- งานเข้าค่ายกลุ่มสัมพันธ์
- งานกีฬา อี.เทค เกมส์
- งานอี.เทค แฟร์และนัดพบแรงงาน
- งานวันแห่งความสำเร็จ
- งานอื่น ๆ ที่โรงเรียนมอบหมาย

งานพิเศษที่ภาค/แผนก มอบหมายให้รับผิดชอบงานมีดังนี้

- งานรับสมัครนักศึกษา
- งานตรวจอาคาร/การดูแลห้องเรียน
- งานเวรหน้าประตู
- งานรับน้อง ปวส.
- งาน กีฬาสีภาคค่า
- งานขายหนังสือ
- งานกิจกรรมเสริมทักษะ/การทดสอบมาตรฐาน
- งานแข่งขันทักษะวิชาชีพ
- งานคณะกรรมการแผนก
- งานตรวจเช็คอุปกรณ์และการบำรุงรักษาเครื่องมือก่อนเปิดภาคเรียน
- งานตรวจเช็คอุปกรณ์และเตรียมความพร้อมก่อนเปิดภาคเรียน
- งานอื่น ๆ ที่แผนกมอบหมาย

การประเมินผลงานด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

คะแนน	ระดับ	ความหมายของระดับ
4	ดีมาก	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเด่น จนเพื่อนร่วมงานศรัทธาและปฏิบัติตนตามแบบอย่าง que เลือกสรรแล้ว
3	ดี	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีตามมาตรฐาน
2	พอใช้	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างพอใช้ได้ ยังมีข้อบกพร่องอยู่
1	ปรับปรุง	ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมมีข้อบกพร่องอยู่เสมอ

2.2.1 ด้านเวลาทำการ

การพิจารณาความดีความชอบจะต้องมีหลักเกณฑ์ไว้เป็นเกณฑ์เดียวกันเพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานได้ใช้เป็นหลักในการพิจารณา สำหรับกฎหมายระเบียบและหลักเกณฑ์ที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ของข้าราชการครูที่ใช้ในปัจจุบันมีดังนี้

1. มาตราที่ 72, 73, 74 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
มาตรา 35, 42, 59 และ 60 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523
2. กฎ ก.ค. ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538)
3. มติคณะรัฐมนตรีตามนัยหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีด่วนที่สุดที่ นร.0203/ว
102 ลงวันที่ 30 มิถุนายน 2538
4. หนังสือกระทรวงศึกษาธิการที่ ศธ. 0204/30000 ลงวัน 11 พฤศจิกายน 2525

กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538)

ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535

ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน

เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับอันเป็นประโยชน์ต่อราชการ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนรักษาวินัยและปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ได้รับบำเหน็จความชอบโดยการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ก.พ. จึงเห็นสมควรวางหลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เกิดความเป็นธรรมได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับให้ข้าราชการเกิดความกระตือรือร้น ที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดียิ่งขึ้นรวมทั้งดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือมีความประพฤติที่ไม่เหมาะสมได้เกิดความสำนึก โดยได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างจากผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รักษาวินัยและปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 (5) และมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ก.พ. จึงออกกฎ ก.พ. ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 กฎ ก.พ. นี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป

ข้อ 2 ในกฎ ก.พ. นี้

(ปี) หมายความว่า ปีงบประมาณ

“รอบปีที่ผ่านมา” หมายความว่า ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคมของปีหนึ่งถึงวันที่ 30 มิถุนายนของปีถัดไป

“อธิบดี” หมายความว่า รวมถึงหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและรัฐมนตรี
เจ้าสังกัด สำหรับสำนักนายกรัฐมนตรีและราชบัณฑิตยสถานด้วย

ข้อ 3 การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปี ให้เลื่อนตั้งแต่วันที่
1 ตุลาคม ของปีที่ได้อเลื่อนนั้น สำหรับการใช้วงบเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ 4 การเลื่อนขึ้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ ให้เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง เว้นแต่ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิม โดยได้รับเงินเดือนในอันดับและขั้นที่ได้รับอยู่เดิม ให้เลื่อนได้ไม่เกินขั้นสูงของอันดับเงินเดือนเดิม

ข้อ 5 ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีครั้งนั้น ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีหนึ่ง ขึ้นตามข้อ 6(2) (3) (4) (5) (6) (7) และ (8) และในรอบปีที่แล้วามีผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บังคับบัญชา ได้พิจารณาประเมินตามมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2535 แล้วเห็นว่าอยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนครั้งนั้น

(2) เป็นผู้ที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีหนึ่ง ขึ้นตามข้อ 6 (3) (7) หรือ (8) แต่มีเวลาปฏิบัติราชการในรอบปีที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน ตลอดจนอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้น เงินเดือนประจำปีหนึ่งขึ้นตามข้อ 6 (2) (4) (5) และ (6) และในรอบปีที่แล้วามีผลการปฏิบัติงานซึ่งผู้บังคับบัญชา ได้พิจารณาประเมินตามมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 แล้วเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนไม่น้อยกว่าหนึ่งขั้น

ข้อ 6 ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีหนึ่งขึ้น ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) ในรอบปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถและด้วยความอุตสาหะจนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาประเมินตามมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 แล้วเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนหนึ่งขั้น

(2) ในรอบปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือน ต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในความผิดที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ หรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกี่ยวกับเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนซึ่งมิใช่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษในกรณีที่ ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด อยู่ในหลักเกณฑ์ที่สมควรให้เลื่อนขึ้นเงินเดือน และได้ถูกขอลเลื่อนขึ้นเงินเดือน เพราะถูกลงโทษทางวินัยหรือถูกศาลพิพากษาในคดีอาญาให้ลงโทษในกรณีนั้นมาแล้วให้ผู้บังคับบัญชาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีต่อไปให้ผู้นั้น ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีที่ได้เลื่อนเป็นต้นไป

(1) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสี่เดือน

(2) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

(3) ในปีที่แล้วมาได้รับบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า

แปดเดือน

(4) ในรอบปีที่แล้วมาถ้าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศหรือไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ตามระเบียบว่าด้วยให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในรอบปีที่แล้วมาเป็นเวลาไม่น้อยกว่าแปดเดือน

(3) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ลา หรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่อธิบดีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดีกำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้วโดยคำนึงถึงลักษณะงานและสภาพท้องที่อันเป็นที่ตั้งของแต่ละส่วนราชการหรือหน่วยงาน

(4) ในรอบปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการสิบสองเดือน โดยไม่มีวันลาเกินกว่าสี่สิบห้าวัน แต่ไม่รวมถึงวันดังต่อไปนี้

(ก) ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย เฉพาะวันลาที่มีสิทธิได้รับเงินเดือนระหว่างลาตามกฎหมายว่าด้วยการจ่ายเงินเดือน

(ข) คลอดบุตรไม่เกินหกสิบวัน

(ค) ลากิจส่วนตัวเพื่อเลี้ยงดูบุตรต่อเนื่องจากการลาคลอดบุตรไม่เกินสามสิบวันทำงาน

(ง) ลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน ไม่ว่าจะคราวเดียวหรือหลายคราวรวมกัน ไม่เกินหนึ่งร้อยยี่สิบวันทำงาน

(จ) ลาป่วยเพราะประสบอันตรายในขณะที่ปฏิบัติราชการตามหน้าที่หรือในขณะที่เดินทางไปหรือกลับจากปฏิบัติราชการตามหน้าที่

(ฉ) ลาพักผ่อน

(ช) ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล

(ซ) ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ

การนับจำนวนวันลาไม่เกินสี่สิบห้าวันสำหรับวันลากิจส่วนตัว และวันลาป่วยที่ไม่ใช่วันลาป่วยตาม (จ) ให้นับเฉพาะวันทำงาน

ข้อ 7 ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีหนึ่งขั้น ครั้ง ต้องเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีหนึ่งขั้นตามข้อ 6 และอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่งหรือหลายประการดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันก่อให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อทางราชการและสังคม

(2) ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือ ได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ (3) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตราความเสี่ยงอันตราย หรือมีการต่อสู้เสี่ยงต่อความปลอดภัยของชีวิต

(4) ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่าระดับตำแหน่งงานเกิดประโยชน์ต่อทางราชการ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย

(5) ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเห็นชอบ ขากลำบาก และงานนั้นได้ผลดีเป็นประโยชน์ต่อทางราชการและสังคม

(6) ปฏิบัติเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ งานที่ได้รับมอบหมายให้ กระจ่างกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ

ข้อ 8 ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนประจำปีสองชั้น ต้องเป็นผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน ประจำปีหนึ่งชั้นตามข้อ 6 และอยู่ในหลักเกณฑ์ประการใดประการหนึ่ง หรือหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันก่อให้เกิดประโยชน์ และผลดียิ่งต่อทางราชการ และสังคมจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นประโยชน์ทางราชการเป็นพิเศษและทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่ม หรือได้รับรองให้ใช้การค้นคว้าหรือประดิษฐ์นั้น
3. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีสถานการณ์ตรากตรำเสี่ยงอันตรายมา
4. ปฏิบัติงานที่มีภาระหน้าที่หนักเกินกว่า ระดับตำแหน่งงานเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนเป็นผลดีด้วย
5. ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเห็นชอบ ขากลำบากเป็นพิเศษ และงานนั้นได้ผลดียิ่ง เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและสังคม
6. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระจ่างกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

ข้อ 9 การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญประจำปีตามข้อ 5 ข้อ 6 ข้อ 7 และ ข้อ 8 ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 และข้อมูลเกี่ยวกับการลาพฤติกรรมการทำงาน การรักษาวินัย การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และข้อควรพิจารณาอื่น ๆ ของผู้นั้น มาประกอบการพิจารณาอย่างรอบคอบ และรายงานผลการพิจารณานั้นพร้อมด้วยข้อมูลดังกล่าวต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งเหนือขึ้นไปตามลำดับ จนถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนในการพิจารณารายงานตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือแต่ระดับที่ได้รับรายงานเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนด้วย

ข้อ 10 การพิจารณาผลการปฏิบัติงานให้นับช่วงเวลาการปฏิบัติราชการ และการไปใช้ปฏิบัติงาน ในองค์การระหว่างประเทศตามข้อ 6 (8) (ข) ในรอบปีที่แล้วมาเป็นเกณฑ์วันแต่ผู้อยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ 6 (5) หรือ (6) ให้นับช่วงเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าแปดเดือนเป็นเกณฑ์

พิจารณาในกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด โอน เลื่อนตำแหน่ง ย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ไปช่วยราชการในต่างกระทรวง ทบวง กรม ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกเหนือหน้าที่หรืองานพิเศษอื่นใด หรือลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่าง ประเทศตามข้อ 6 (8) (ข) ในรอบปีที่แล้วมาให้ นำผลการปฏิบัติราชการ และการปฏิบัติงานของผู้นั้นทุกตำแหน่งและทุกแห่งมาประกอบการพิจารณาด้วย

ข้อ 11 เมื่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้รับรายงานผลการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาตามข้อ 9 แล้วเห็นว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จำได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีครั้งขึ้นตามข้อ 5 และปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นครั้งขึ้น ถ้าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีหนึ่งขั้นตามข้อ 6 และปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นหนึ่งขั้น และถ้าข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ 7 ด้วยก็ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นหนึ่งขั้นครึ่งหรือถ้าข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในหลักเกณฑ์ตามข้อ 8 ด้วยจะเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ผู้นั้นสองขั้นก็ได้ ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาเห็นว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีครั้งขึ้นตามข้อ 5 หรือปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับผู้นั้น แต่ต้องแจ้งเหตุผลให้ผู้นั้นทราบด้วย

ข้อ 12 การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งในรอบปีที่แล้วมาได้รับอนุญาตให้ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศตามข้อ 6 (8) (ข) ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาสั่งเลื่อนได้ปีละไม่เกินหนึ่งขั้น เมื่อผู้นั้นกลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยให้สั่งเลื่อนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่ควรจะได้เลื่อน ทั้งนี้ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่อธิบดี ผู้บังคับบัญชากำหนด

ข้อ 13 ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ถ้าผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเห็นสมควรให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดได้เลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ปรากฏว่าได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการผู้นั้น ว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนรอกการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อนและให้กั้นเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้รับรายงานการสอบสวนและมีคำสั่งว่าผู้นั้นไม่มีความผิดหรือมีคำสั่งลงโทษ หรือมีคำสั่งให้ออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมีวามอง ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณา ดังนี้

(1) ถ้าผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนมีคำสั่งว่าผู้นั้น ไม่มีความ ผิดหรือมีคำสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอกการเลื่อนไว้ ถ้าได้รอกการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เกินหนึ่งปี ให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่ได้รอกการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้แม้ว่าผู้นั้นจะได้ออกจากราชการไปแล้วก็ตามถ้าผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนมีคำสั่งลงโทษตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน ให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอกการเลื่อนไว้ ถ้าได้รอกการเลื่อนขั้น เงินเดือนไว้

เกินหนึ่งปี ให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ในปีที่ถูกลงโทษ ถ้าผู้นั้นได้ออกจากราชการไปแล้วด้วยเหตุอื่นที่มีโช้เพราะเหตุเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนปีสุดท้าย แต่ถ้าเป็นผู้พ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุตามกฎหมาย ว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนที่ผู้นั้นจะพ้นจากราชการในส่วนในปีอื่นให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ในวันที่ 30 กันยายนของปีสุดท้าย ก่อนที่ผู้นั้นจะพ้นจากราชการ ส่วนในปีอื่นให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่ได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้

(2) ถ้าผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนมีคำสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกจากราชการ หรือมีคำสั่งให้ออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมีหมองให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกปีที่ได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตาม (1) (2) และ (3) สำหรับผู้ถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงหลายกรณีให้แยกพิจารณาเป็นกรณี ๆ ไป

ข้อ 14 ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี ถ้าผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเห็นสมควรให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดได้เลื่อนขั้นเงินเดือนแต่ปรากฏว่าผู้นั้นถูกฟ้องคดีอาญาในความผิดที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมีโช้ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท ความผิดลหุโทษหรือความผิดที่พนักงานอัยการรับเป็นทนายแก้ต่างให้ และศาลได้ประทับฟ้องคดีนั้นแล้วก่อนมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนรอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน และให้กั้นเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อศาลได้มีคำพิพากษาแล้วให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนพิจารณาดังนี้

(1) ถ้าศาลพิพากษาว่าผู้นั้นไม่มีความผิด ให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ได้ ถ้าได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เกินหนึ่งปี ให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่ได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ แม้ว่าผู้นั้นจะได้ออกจากราชการไปแล้วก็ตาม

(2) ถ้าศาลพิจารณาให้ลงโทษเบาว่าโทษจำคุกให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ ถ้าได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้เกินหนึ่งปี ให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ในปีที่ศาลพิพากษาให้ลงโทษ ถ้าผู้นั้นได้ออกจากราชการไปแล้วด้วยเหตุอื่นที่มีโช้เพราะเหตุเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีที่จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนปีสุดท้าย แต่ถ้าเป็นผู้พ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ให้งดเลื่อนขั้นเงินเดือนที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ในวันที่ 30 กันยายนของปีสุดท้ายก่อนที่ผู้นั้นจะพ้นจากราชการ ส่วนในปีอื่นให้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนย้อนหลังไปในแต่ละปีที่ได้รอการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้

(3) ถ้าศาลพิจารณาให้ลงโทษจำคุกหรือโทษที่หนักกว่าจำคุก ให้งดเลื่อนชั้นเงินเดือนทุกปีที่ได้รอการเลื่อนชั้นเงินเดือนไว้ การพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนตาม (1) (2) และ (3) สำหรับผู้ที่ถูกฟ้องคดีอาญาหลายคดี ให้แยกพิจารณาเป็นคดี ๆ ไป

ข้อ 15 ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนได้รอการเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไว้เพราะเหตุถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามข้อ 13 และเหตุถูกฟ้องคดีตามข้อ 14 ให้ผู้มีอำนาจดังกล่าวรอการเลื่อนชั้นเงินเดือนผู้นั้นไว้ จนกว่าผู้มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนและมีคำสั่งว่าผู้นั้นไม่มีความผิดหรือมีคำสั่งลงโทษ หรือมีคำสั่งให้ออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมีวามองและจนกว่าศาลมีคำพิพากษา แล้วจึงให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาการเลื่อนชั้นเงินเดือนตามข้อ 13 (1) (2) หรือ (3) หรือตามข้อ 14 (1) (2) หรือ (3) แล้วแต่กรณี ทั้งนี้โดยถือเกณฑ์จำนวนปีที่จะต้องงดเลื่อนชั้นเงินเดือนที่มากกว่าเป็นหลักในการพิจารณาเว้นแต่ผู้นั้นได้พ้นจากราชการไปแล้วตามผลของการถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนตามข้อ 13 หรือตามผลของการถูกฟ้องคดีอาญาตามข้อ 14 กรณีใดกรณีหนึ่ง จึงจะพิจารณาการเลื่อนชั้นเงินเดือนที่รอการเลื่อนไว้ได้จากผลของกรณี โดยไม่ต้องรอผลของอีกกรณีหนึ่ง

ข้อ 16 ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อน ชั้นเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด แต่ผู้นั้นจะต้องพ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการมีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญให้ผู้นั้นในวันที่ 30 กันยายนของปีสุดท้ายก่อนที่จะพ้นจากราชการ

ข้อ 17 ในกรณีที่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควรเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด แต่ผู้นั้นได้ตายหรือออกจากราชการไม่ว่าด้วยเหตุใด ๆ หลังวันที่ 1 ตุลาคม แต่ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติ ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนจะสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคมของปีที่จะเลื่อนนั้นก็ได้ แต่ถ้าผู้นั้นได้พ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุ ตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการไปก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 30 กันยายน ของปีที่จะ ได้เลื่อนนั้นก็ได้

ข้อ 18 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ครั้งขึ้นตามข้อ 5 หรือหนึ่งขั้นตามข้อ 6 เนื่องจากขาดคุณสมบัติเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติราชการ การลาหรือการมาทำงานสายตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. นั้นแต่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนเสนอ ก.พ. กระทรวงเพื่อพิจารณาอนุมัติให้สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือน เป็นการเฉพาะรายได้ครั้งขึ้นสำหรับผู้ไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ ที่จะเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ตามข้อ 5 และหนึ่งขั้นสำหรับผู้ไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ตามข้อ 5 นอกจากกรณีตามวรรคหนึ่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดไม่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนชั้นเงินเดือนได้ตามกฎ ก.พ. นี้ แต่ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนพิจารณาเห็นสมควร

เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้โดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ ให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนเสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาอนุมัติให้สั่งเลื่อนขึ้นเงินเดือนเป็นการเฉพาะราย

จากรายละเอียดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538) ที่กล่าวมาแล้วนี้ พอสรุปได้ว่าข้าราชการพลเรือนซึ่งจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีมีอยู่ 5 ลักษณะ คือ

1. เลื่อนขึ้นเงินเดือน ครั้งขึ้น
2. เลื่อนขึ้นเงินเดือน หนึ่งขั้น
3. เลื่อนขึ้นเงินเดือน หนึ่งขั้นครึ่ง
4. เลื่อนขึ้นเงินเดือน สองขั้น
5. ไม่ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน

โดยระเบียบนี้ได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่พึงจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนในแต่ละลักษณะไว้อย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้

2.2.2 ด้านงานหน้าที่หลัก

กรมอาชีวศึกษา ได้กำหนดแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการในสังกัดกรมอาชีวศึกษาจำนวน 15 ด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านความละเอียดถี่ถ้วน

การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผลงานที่ได้จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยประหยัดทั้งเวลา ประหยัดบุคลากร ประหยัดงบประมาณ ประหยัดทรัพยากร การที่ผลงานที่ได้จะเป็นไปในลักษณะดังกล่าวได้จะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง และปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งคือการปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วน ความละเอียดถี่ถ้วน หมายถึง ความละเอียด ละออบประณีต เรียบร้อย และครบถ้วน ดังนั้นการปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนจึงหมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดประณีต เรียบร้อยและครบถ้วน

ลักษณะของงานที่มีความละเอียดถี่ถ้วน

ผลงานที่ประณีตมีความละเอียดถี่ถ้วนได้จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานตามคำสั่งครบถ้วน การปฏิบัติงานตามคำสั่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ หากผู้รับคำสั่งไม่เข้าใจคำสั่ง รับและถ่ายทอดคำสั่งไม่ชัดเจน รับคำสั่งแล้วลืม ไม่มีความสามารถในการทำงานตามที่ถูกสั่งให้ทำ หรือไม่ปฏิบัติงานตามคำสั่งไม่ครบถ้วน

2. ปฏิบัติงานด้วยความละเอียดเรียบร้อย งานที่ทำหากมีความละเอียดเรียบร้อยแล้วโอกาสผิดพลาดจะน้อยลง การปฏิบัติงานก็เป็นไปตามขั้นตอน เกิดผลดีในการติดตามและประเมินผลเพราะจะทำให้ได้ด้วยความสะดวกมีระบบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานใดก็ตามหากขาดระบบในการทำงานจะทำให้งานนั้นขาดประสิทธิภาพ มันเปลืองทั้งเวลาและทรัพยากรใน

การทำงาน ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสน และการปฏิบัติงานที่ไม่มีขั้นตอนก็ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกันเพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่แน่ใจว่าจะปฏิบัติอะไรก่อนหลัง อันจะนำไปสู่ปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. ผลงานมีระเบียบเรียบร้อย การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากผลงานที่ได้จะต้องสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แล้ว ผลงานที่ได้จะต้องมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยด้วย

ประโยชน์ของความละเอียดถี่ถ้วน

การปฏิบัติงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วนจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. ไม่เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
3. ประหยัดเวลาในการทำงาน
4. ใช้บุคลากรในการทำงานน้อยลง
5. ประหยัดทรัพยากรในการทำงาน
6. ติดตามผลงานได้ง่าย
7. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง
8. สร้างนิสัยที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. ด้านการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

ในหน่วยงานที่มีคุณภาพทุกหน่วยงาน ผู้บริหารหน่วยงานนั้นจะไม่ทำงานอยู่เพียงคนเดียวแต่จะมีการ โทรมอบหมายงานให้บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบตามความเหมาะสมของแต่ละระดับงาน ซึ่งการมอบหมายงานดังกล่าวนี้ ผู้บริหารจะมอบทั้งงานและมอบอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ผู้ที่ได้รับมอบงานจะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จต่อไป

พยอม วงศ์สารศรี (2542 : 144) การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หมายถึง การมีความขยันหมั่นเพียร สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคในงานที่ได้รับมอบหมายได้

สิ่งที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

เมื่อได้รับมอบหมายงานแล้ว ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะต้องปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จดังต่อไปนี้

1. ทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เมื่อได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการมอบงานให้ถือว่าเป็นเกียรติยศอันหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะภาคภูมิใจที่เขาเห็นความสำคัญของเราเห็นว่าเราเป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ ผู้บังคับบัญชาก็ได้ไว้วางใจมอบให้เราทำงานแทน

ผู้ที่ได้รับมอบหมายจึงควรที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นด้วยความขยันหมั่นเพียรเพื่อให้งานนั้นสำเร็จงได้

2. มีความกล้าหาญเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้ปฏิบัติ การที่ผู้บังคับบัญชาได้กระจายงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) มาให้เราเป็นผู้ปฏิบัติงานนั้นด้วยความรับผิดชอบด้วยตัวเราเอง ความดีที่ได้รับหรือความรับผิดชอบด้วยตัวเราเอง ความดีที่ได้รับหรือความผิดพลาดบางประการที่เกิดขึ้น เราจะต้องกล้าที่จะรับผิดชอบต่อเต็มที่และยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้นทุกอย่าง หากเรามีความกล้าเช่นนี้ก็จะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายงานชิ้นต่อไป ซึ่งจะส่งผลให้เรามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไปในอนาคตได้

3. สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานใด ๆ ย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้นอยู่เสมอ สิ่งที่ยิ่งชี้ถึงศักยภาพของบุคคลก็คือความสามารถในการแก้ปัญหา ดังนั้นผู้ที่ได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงศักยภาพของตนเองให้สัมพันธ์ที่ได้รับความไว้วางใจเมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคใด ๆ จะต้องสามารถแก้ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นได้

องค์ประกอบที่สำคัญของการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานที่ดีจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 193)

ผู้บริหาร

1. กำหนดนโยบายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนว่าต้องการอะไร
2. กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจที่ชัดเจนและทราบทั่วกัน
3. สนับสนุนให้ผู้ได้รับมอบหมายมีอิสระในการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

4. กำหนดระบบการควบคุมคุณภาพ การติดตามผลและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถประเมินให้เห็นผลชัดเจน

ผู้รับมอบหมาย

1. ความรู้ความสามารถหรือมีศักยภาพในการปฏิบัติเพียงพอและเป็นที่ยอมรับ
2. ควรเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจให้สัมฤทธิ์ในการทำงานสูง
3. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่าการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นการปฏิบัติงานที่จะต้องประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากรการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้เวลาน้อยที่สุดคือความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จโดยใช้เวลาอันน้อยและมีคุณภาพ

บางคนอาจจะมองว่าการปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วเป็นเรื่องง่ายใคร ๆ ก็ทำได้หากบุคคลนั้นต้องการให้งานเสร็จโดยเร็วแต่ความจริงแล้วไม่ใช่ของง่ายอย่างที่คิด เพราะการทำงานให้แล้วเสร็จอย่างรวดเร็ว แต่ผลงานขาดคุณภาพก็ไม่ถือว่าเป็นความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยของความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วไม่ใช่ของง่าย บุคคลที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็วจะต้องมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีความพร้อม บุคคลที่จะปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็วจะต้องมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันทีที่ได้รับมอบหมาย
2. มีการวางแผนและปฏิบัติงานตามแผน การวางแผนเป็นการวางแนวทางในการปฏิบัติงานว่ามีวัตถุประสงค์อย่างไร มีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ ทำเมื่อไร และต้องใช้งบประมาณเท่าไรเป็นต้น หากไม่มีการวางแผนในการปฏิบัติงานแล้วจะไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงาน ทำให้เสียเวลาและทำงานผิดพลาดได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ เมื่อมีการวางแผนแล้วจะต้องปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ด้วย หากวางแผนไว้แล้วไม่ปฏิบัติตามก็เหมือนกับการปฏิบัติงานโดยไม่วางแผนอะไรเลย
3. มีความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามกำหนด การกำหนดเวลาทำงานให้เสร็จนั้นจะต้องกำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับงานที่ทำ หากผู้ปฏิบัติมีความตั้งใจที่จะทำงานแล้วก็จะทำงานได้สำเร็จก่อนกำหนดหรือตามกำหนดได้ และงานที่ทำก็จะมีคุณภาพด้วย
4. มีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็ว ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน โดยการจัดเวลาทำงานให้เหมาะสม และไม่ปฏิบัติงานหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

4. ด้านความอดสาหัสและพยายาม

ความอดสาหัสและพยายาม หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความมานะบากบั่นไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก การที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นนั้นเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานของครูอาจารย์ ซึ่งมีทั้งกิจกรรมการเรียนการสอนและงานพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับ

มอบหมายอย่างมากมาย หากครูอาจารย์ขาดความอดสาหะและพยายามจริง ๆ แล้วผลงานที่ได้อาจจะไม่ดีเท่าที่ควร

มนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อน แม้ว่าจะอยู่ในสังคมเดียวกันหรือจะให้การศึกษาอบรมในรูปแบบเดียวกัน แต่ละคนก็จะมีรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างยิ่ง McGregor เป็นศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มีชื่อเสียงของ M.I.T. ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับธรรมชาติมนุษย์ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ในหนังสือ The Human Side Of The Enterprise. Douglass McGregor (1960) อ้างอิงในพยอม วงศ์สารศรี (2538 : 195-197) ซึ่งเป็นคติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ลักษณะดังนี้

คติฐานของทฤษฎี X (Theory X Assumptions)

1. มนุษย์ส่วนใหญ่เกียจคร้าน
2. ชอบหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส
3. ชอบทำตามคำสั่งและมีผู้ควบคุม
4. ชอบปิดความรับผิดชอบ
5. ชอบความมั่นคง อบอุ่น และปลอดภัย
6. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

คติฐานของทฤษฎี Y (Theory Y Assumption)

1. มนุษย์ส่วนใหญ่ขยัน
2. ชีวิตมนุษย์คือการทำงาน
3. มีวินัยในตนเอง
4. มีความรับผิดชอบ
5. หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนเมื่อองค์การประสบความสำเร็จ
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

โดยความรู้สึกรักของคนที่จะไปมองว่าผู้ที่ทำงานได้สำเร็จ คือคนที่อยู่ในคติฐานของทฤษฎี Y คือมีความขยันขันแข็งอดสาหะ และพยายาม ซึ่งจะมีตัวอย่างซึ่งดังต่อไปนี้

1. มีความมานะ อดสาหะและเอาใจใส่ในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย
2. มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามที่กำหนด

3. ปฏิบัติงานด้วยความมานะบากบั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาต่างๆ
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่ายหรือใช้เพื่อประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ด้านความรู้และความรอบรู้สำหรับการปฏิบัติงาน

องค์กรใดก็ตามไม่ว่าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่จะดำรงอยู่และพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่องล้วนมีพื้นฐานมาจากคนในองค์กรทั้งสิ้น หากคนในองค์กรขาดคุณภาพ ไม่แกร่งพอที่จะท้าทายและต่อสู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก็จะทำให้ประสบความล้มเหลวในการทำงาน ผลงานที่ปรากฏออกมาก็จะขาดคุณภาพ สิ่งที่ยังชี้ถึงคุณภาพของคนก็คือ ความรู้และความรอบรู้สำหรับการปฏิบัติงาน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (ม.ป.ป. : 31) ได้ให้คำจำกัดความ ความรู้และความรอบรู้สำหรับการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

ประเวศน์ มหารัตน์มีกุล (2543 : 40-46) ได้กล่าวถึงความรู้สำหรับการปฏิบัติงานว่ามีองค์ประกอบ 2 ส่วนดังนี้

1. ความชำนาญในงาน (Skill Depth)

ความชำนาญในงานหรือที่เรียกว่า ทักษะ (Skill) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในแง่ของเทคนิคหรือกระบวนการของงาน (Procedures) เช่น งานวิศวกรรม งานวิเคราะห์ระบบ งานบัญชี งานการตลาดหรือเป็นความรู้ที่ยากแก่การจับต้องได้หากแต่เกิดจากประสบการณ์ เช่น งานขาย เทคนิคการเงิน เป็นต้น บางกรณีความรู้อาจได้มาจากการศึกษาในระบบ และบางที่ความรู้อาจได้มาจากการทั้งทางศึกษาในระบบและประสบการณ์ผสมกัน โดยทั่วไปแล้วความรู้ความชำนาญในงานแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ คือ

1.1 ระดับทำงานได้ คือสามารถทำงานในหน้าที่เฉพาะหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งหรือถ้าใช้เกณฑ์ระดับการศึกษาให้พิจารณาจากวุฒิการศึกษาตั้งแต่มัธยมศึกษาตอนปลายถึงระดับปริญญาตรีเช่น พนักงานบัญชี พนักงานการเงิน เป็นต้น

1.2 ระดับทำงานเป็น หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ รู้หน้าที่นั่นเอง คือมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและกระบวนการทำงานพอสมควร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ที่เคยทำมาก่อน ถ้าพิจารณาจากการศึกษาสายอาชีพควรเริ่มตั้งแต่ระดับ ปวส. ที่ได้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติจริง เช่น ช่างแกะสลัก ช่างเขียนแบบ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เป็นต้น แต่ถ้าพิจารณาจากการศึกษาสายทั่วไปแล้วควรริเริ่มจากระดับปริญญาตรีถึงระดับปริญญาโทที่มีประสบการณ์การทำงานที่สามารถทำงานได้อิสระระดับหนึ่งโดยไม่ต้องการคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

1.3 ระดับทำงานเก่ง คือ มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านมีประสบการณ์ตรงกับงานหรือผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงานเนื่องจากผ่านงานที่รับผิดชอบมาโดยตรงจึงสามารถแก้ปัญหางานได้ มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ ความสามารถใช้แก้ปัญหาในงานได้ ซึ่งถ้าพิจารณาจากการศึกษาจะเริ่มต้นจากผู้จบระดับปริญญาเอกหรือผ่านหลักสูตรการอบรมระดับสูง

1.4 ระดับเชี่ยวชาญในงาน คือ มีความเชี่ยวชาญทั้งทฤษฎี เทคนิค และการปฏิบัติโดยสามารถประยุกต์ความรู้ความสามารถใช้กับงานได้อย่างดีเหมาะสมกับจังหวะเวลาและ

เงื่อนไข (Times and Procedures) สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้อย่างชาญฉลาดซึ่งส่วนใหญ่แล้วเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เช่น งานวิทยาศาสตร์ งานกฎหมาย หรืองานวิเคราะห์เศรษฐกิจ เป็นต้น

2. ความรอบรู้ในการทำงาน (Breadth Of Working Skill)

ความรู้ความสามารถในการทำงาน เราไม่ให้พิจารณาเฉพาะความรู้ในสาระของงานเท่านั้น เรายังพิจารณาในแง่ของการจัดการผสมผสานทรัพยากรอันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และเวลา เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย ความจำเป็นของการพัฒนาความรู้และความรอบรู้สำหรับการปฏิบัติงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 77-78) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้และความรอบรู้สำหรับการปฏิบัติงานดังนี้

1. เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
2. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
3. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อลดอุบัติเหตุหรือความสูญเสียทั้งวัสดุและผู้ปฏิบัติงานเอง
5. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สิ่งที่แสดงออกของบุคคลที่มีความรู้และความรอบรู้สำหรับการปฏิบัติงาน มีดังนี้

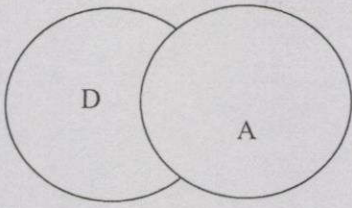
1. ทำงานด้วยความละเอียดถี่ถ้วน
2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งศึกษาในระบบ หรือการศึกษาด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ
4. ประยุกต์ความรู้ใหม่ๆ ที่ได้กับการทำงานของตนเองได้เป็นอย่างดี

6. ด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา

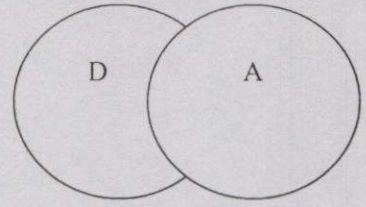
ปัญหาในการทำงานแต่ละวันในสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นเสมอและไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาต่าง ๆ อาจมาจากหลาย ๆ สาเหตุในแต่ละวัน ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นจะมีความสำคัญมากหรือน้อย ย่อมขึ้นกับตัวปัญหาว่ามีความเบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ท่านต้องการมากน้อยเพียงใด การแก้ปัญหาและการตัดสินใจจึงมีความสำคัญ และมีความจำเป็นในที่สุดผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะต้องมีความเข้าใจและมีทักษะในการปฏิบัติ เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน

ปัญหา คือ อะไร

คำว่า “ปัญหา” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างความต้องการกับสภาพความรู้จริงในปัจจุบันสภาพความรุนแรงของปัญหาจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการกับความเป็นจริงในปัจจุบันขอให้พิจารณาภาพประกอบดังต่อไปนี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 216)



ภาพที่ 1 เป็นปัญหาหนัก



ภาพที่ 2 เป็นปัญหาน้อย

D = ความต้องการ (Desired)

A = ความเป็นจริง (Actual)

ภาพที่ 2.1 สภาพของปัญหา

ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับปัญหา

เมื่อปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร มันเป็นปัญหาจริง ๆ หรือเป็นเพียงความรู้สึกเท่านั้น ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหานั้นมีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด
2. ปัญหาเกิดขึ้นได้อย่างไร มันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำหรือเกิดขึ้นบางครั้งเท่านั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาส่วนรวมหรือปัญหาเฉพาะฝ่ายเท่านั้น
3. ถ้าท่านไม่ทำอะไรเลย โอกาสที่ปัญหานั้นจะแก้ไขด้วยตัวมันเองมีมากน้อยเพียงใด
4. ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปัญหาวิกฤตหรือไม่ ควรจะแก้ปัญหทั้งหมดหรือแก้ปัญหเพียงบางส่วนก่อนก็ได้

การตัดสินใจคืออะไร

การตัดสินใจ หมายถึง การที่จะเลือกแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งมีอยู่หลายทางเลือก โดยเลือกทางที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สมยศ นาวิกาน (2538 : 144) ในการทำงานทุกระดับย่อมต้องมีปัญหาให้ต้องตัดสินใจตลอดเวลา การตัดสินใจจะต้องเลือกวิธีดำเนินการหรือทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุดในการแก้ปัญหา ให้ได้ผลตามที่ต้องการ โดยผู้ตัดสินใจจะต้องมีกลยุทธ์ในการตัดสินใจดังนี้

1. ต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ หรือสถานการณ์ปัจจุบันของปัญหาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
2. ต้องยอมรับในปัญหา และระบุปัญหาให้ชัดเจน

3. ต้องแสวงหาทางเลือกหลายทางในการแก้ปัญหา แล้วนำมาวิเคราะห์ ประเมินทางเลือกที่ดีและสามารถนำไปปฏิบัติได้

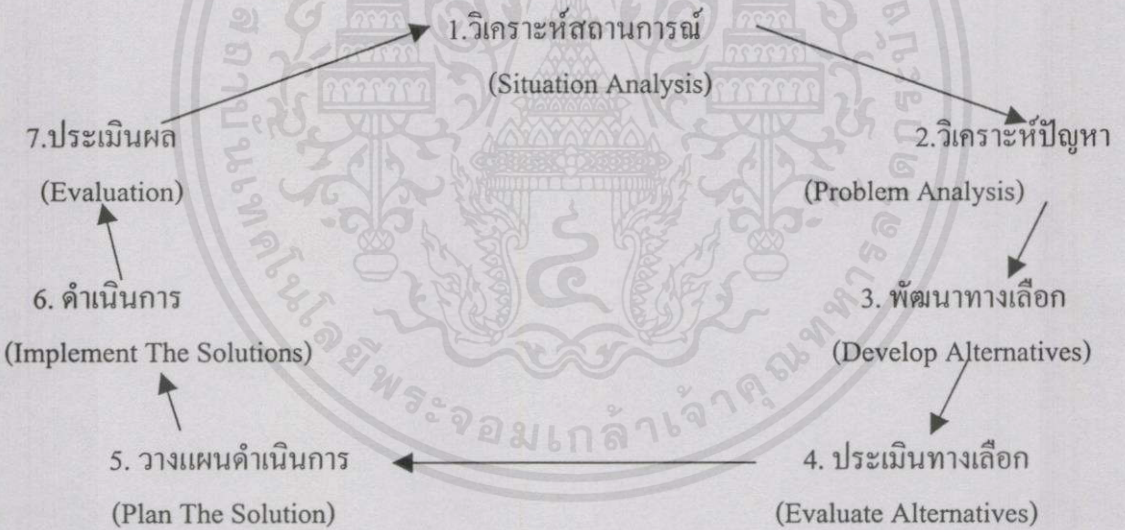
4. ต้องตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหาที่เห็นว่าดีที่สุด

5. การตัดสินใจจะต้องเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า การแก้ปัญหาและการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบน่าจะเป็นวิธีการที่ได้ผลมากกว่า John Dewey (อ้างอิงใน เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538 : 219-232) ได้กล่าวถึงกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งมี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. อะไรคือปัญหา (What is the problem?)
2. วิธีการแก้ปัญหามีอะไรบ้าง (What are the alternatives?)
3. วิธีการแก้ปัญหาวิธีใดดีที่สุด (Which alternative is best?)

จากแนวคิดดังกล่าวสามารถปรับเป็นกระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

7. ด้านสภาพความพร้อมและควบคุมอารมณ์

ในสังคมปัจจุบันระบบเศรษฐกิจได้มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น คนเราทุกคนต่างมีภาระผูกพันและเกี่ยวข้องกับองค์การมากยิ่งขึ้นกว่าเกิดเป็นอันมาก การดำรงชีวิตของเราทุกคนจะต้องขึ้นอยู่กับเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นานถัดไปเราจะใช้ประโยชน์ด้านองค์การอันเป็นที่ทำงานของเราแตกต่างกันไป พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะแตกต่างกันไป

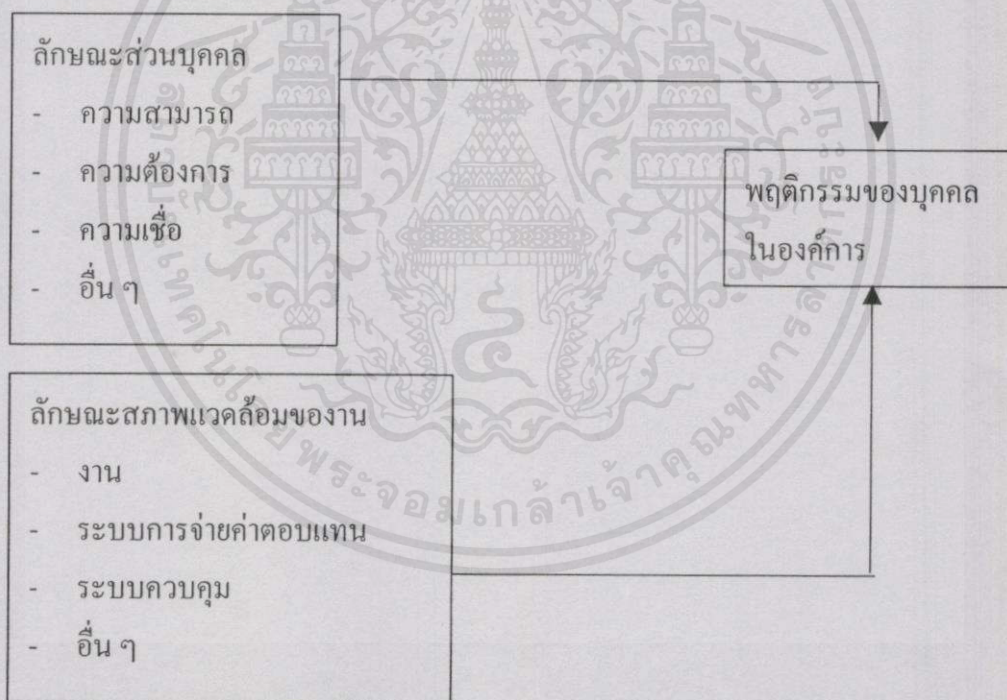
ไม่ว่ากรณีใด ๆ ก็ตาม อากาศที่หม่นหมองที่เห็นบนท้องฟ้า และต้องอ้อมถึงเงาของเอกสารที่วางเรียงกันบนโต๊ะ

พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

ในองค์การหนึ่ง ๆ จะมีบุคคลหลายประเภทเข้าไปทำงานร่วมกัน เช่น มีอายุต่างกัน มีเพศต่างกัน มีวุฒิการศึกษาต่างกัน เข้าไปทำงานอยู่ในสถานที่ซึ่งมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนเหล่านี้ที่มีต่อกันแตกต่างกันไป ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การ และมีผลกระทบต่อบุคคลที่ทำงานร่วมกัน อันเป็นจุดเริ่มต้นของความขัดแย้ง หากไม่ได้แก้ไขอย่างถูกวิธี ก็จะเป็นปัญหาที่สำคัญขององค์การต่อไป

รูปแบบของพฤติกรรมบุคคล

รูปแบบพื้นฐานที่จะช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานนั้น มีหลักการอยู่ว่าพฤติกรรมบุคคลจะเป็นอย่างไรนั้นจะประกอบขึ้นมาจากลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics of Individuals) และลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน (Characteristics of the Work Environment) ผสมผสานกันเสมอ ดังภาพประกอบ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 104-105)



ภาพที่ 2.3 รูปแบบของพฤติกรรมบุคคล

พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกนั้น เป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการผสมผสานกันดังต่อไปนี้

1. ความสามารถ (Capabilities) ของบุคคลที่แตกต่างกัน
2. ความต้องการที่แต่ละคนมุ่งที่จะตอบสนอง (Needs) มีแตกต่างกัน

3. ความคาดหวัง (Expectancy) หรือการนึกถึงอนาคตและทำการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางประเพณีของแต่ละคนที่แตกต่างกัน
4. การอ่านเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อม โดยยึดถือตามพื้นฐานของประสบการณ์และความต้องการที่มีมาจากอดีต (Past Experiences and Needs) ของแต่ละคน
5. การปฏิบัติตอบที่มีความนิยมชมชอบ (Affective Reactions) ที่แตกต่างกัน

เทคนิคในการทำงานร่วมกับคนอื่น

จากปัจจัยทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้นนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามแนวคิดและความต้องการของตนเอง แต่การที่คนเราจะอยู่ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีความสุข ทำงานร่วมกันได้โดยไม่เกิดปัญหาจำเป็นจะต้องมีการปรับตัวเข้าหากันโดยการแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกันมีอยู่หลายวิธี แต่มีเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความสุภาพ เรียบร้อยและการควบคุมอารมณ์ ความสุภาพเรียบร้อยและการควบคุมอารมณ์ หมายถึง การมีวาจาสุภาพเรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใส และควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งจะแสดงออกโดย

1. มีวาจาสุภาพ เรียบร้อย ยิ้มแย้มแจ่มใส
2. ควบคุมอารมณ์ได้
3. มีความอดทนต่อคำวิพากวิจารณ์
4. ปรับความคิดของตนที่ขัดแย้งกับคนอื่น
5. มีพฤติกรรมที่จะแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี

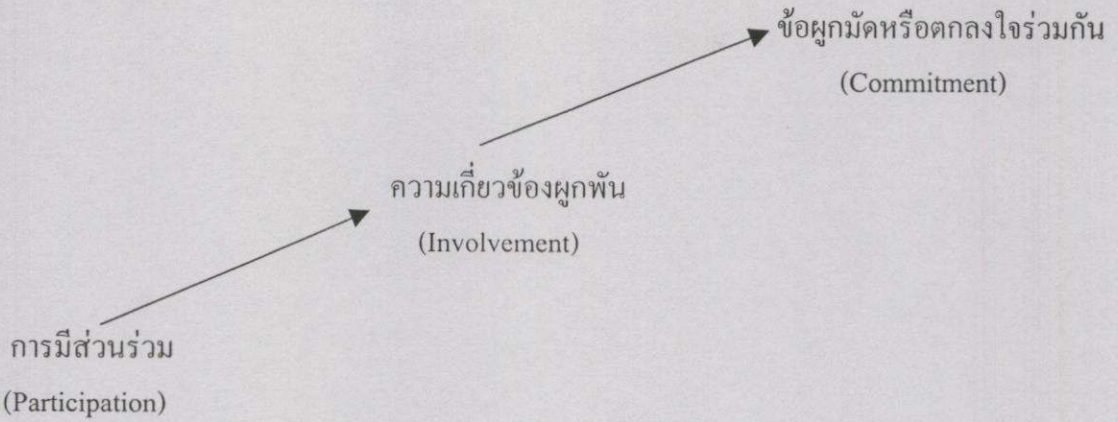
ถ้าอยากให้เพื่อนร่วมงานชอบจะต้องปฏิบัติตนดังต่อไปนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 :

- 322)
1. เมื่ออยู่ในกลุ่มเพื่อนให้สังเกตว่าเพื่อนเรามีอารมณ์แบบไหน ต้องการอะไร ถ้ามีเรื่องกังวลใจไม่อยากเปิดปากพูดก็อย่าไปเข้าชี้ให้เขาเล่าให้ฟัง
 2. ถ้าเพื่อนไม่สบายใจในบางเรื่อง อย่าเห็นเป็นเรื่องเล็ก รับเป็นที่ปรึกษา ช่วยได้ให้รับช่วยอย่าหาเรื่องส่วนตัวของเขามาพูด ไม่มีใครอยากให้คนอื่นรู้เรื่องส่วนตัวที่ดองปกปิด
 3. รู้จักยิ้มแย้มแจ่มใสทักทายปราศรัยด้วยความมีน้ำใจไมตรี
 4. อย่าเป็นคนอิจฉาริษยา ชอบนินทาลับหลัง

8. ด้านความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นของ

ผู้ร่วมงาน

เอกสารนี้แต่งที่กล่าวมาเป็นเบื้องต้นแล้วว่าในองค์การหนึ่งจะประกอบไปด้วยบุคคลเป็นจำนวนมาก จำเป็นที่จะต้องรู้จักเทคนิคในการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นถึงการทำงานร่วมกันเป็นรูปแบบของความเกี่ยวข้องผูกพันร่วมกัน (Involvement) ของสมาชิกในการประชุมปรึกษาหารือเพื่อการตัดสินใจและควบคุมการทำงานร่วมกัน ดังภาพประกอบดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 การทำงานแบบมีส่วนร่วม

ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงาน และการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะแสดงออกโดยการมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ให้เกียรติยกย่อง และรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น

ประโยชน์ของการทำงานแบบมีส่วนร่วม

การทำงานร่วมกันจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 328)

1. ในหลาย ๆ สถานการณ์ “สองหัวดีกว่าหัวเดียว” การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดได้มากกว่า เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิดและอภิปรายร่วมกัน ดังนั้นการที่จะได้ความคิดดีในการปฏิบัติงานจึงมีความเป็นไปได้มากกว่าการคิดเพียงคนเดียว
2. การมีส่วนร่วมในการทำงานมีผลในทางจิตวิทยา จะทำให้เกิดการยอมรับในการทำงานมากขึ้น
3. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารที่ดีกว่า สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
4. เกิดความมีน้ำใจ (Team Spirit) และความจงรักภักดีต่อองค์กร (Hoyalty) มากขึ้น
5. การมีส่วนร่วมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การตัดสินใจมีคุณภาพมากขึ้น ส่งเสริมให้การปรับปรุงงานมีความเป็นไปได้สูงขึ้น

จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมในการทำงาน นอกจากจะเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ในการทำงานเป็นทีมแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานด้วย

9. ด้านความคิดริเริ่มหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานที่จัดพิมพ์ขึ้นในนามของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมไทยอย่างยั่งยืน อีกทั้งยังเป็นข้อมูลเบื้องต้น และผู้ใช้อาจต้องศึกษาเอกสารฉบับอื่นที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมต่อไปให้

การริเริ่ม (Creating) เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การริเริ่มอาจเป็นไปในรูปความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ หรือวิธีการปฏิบัติงานซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ทำให้การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การง่ายขึ้น หากปราศจากการริเริ่มองค์การจะค่อย ๆ เทียวเฉาและตายไปในที่สุด วิรัช สงวนวงษ์วาน (ม.ป.ป. : 38)

ในปัจจุบันนี้ประเทศของเราได้มีการเปลี่ยนแปลงมากมายเพื่อความอยู่รอดและปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกซึ่งมีผลให้วิถีชีวิตของคนเปลี่ยนไปจากเดิม มีทั้งการเปลี่ยนแปลงที่ถูกบังคับทางอ้อมจากภายนอก และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในสังคมไทย พรนพ พุกกะพันธ์ (2542 : 75-76) ได้กล่าวถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยในปัจจุบันดังนี้

1. เดิมธุรกิจหลักนำของไทย คือ เกษตรกรรม เปลี่ยนเป็นเกษตรอุตสาหกรรม หรือ อุตสาหกรรมเข้ามาแทนที่
2. แรงงานภาคเกษตรลดลง คาดว่าในปี 2000 จะเหลือแรงงานในภาคนี้เพียงร้อยละ 50 นอกนั้นจะอยู่ภาคอุตสาหกรรม
3. แนวโน้มความต้องการแรงงานภาคอุตสาหกรรมจะเพิ่มขึ้น
4. ชุมชนแออัดเพิ่มขึ้น และมีการขยายตัวชุมชนเมืองเพิ่มขึ้น
5. มีการใช้เทคโนโลยีทันสมัยประเภทเครื่องมือ เครื่องจักร สมอกลต่าง ๆ เข้ามาแทนที่แรงงานเพิ่มขึ้น
6. มีการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ขยายเส้นทางคมนาคม ถนนหนทาง และการสื่อสาร
7. สถานะทางครอบครัวเปลี่ยนไป จากครอบครัวใหญ่ เป็นครอบครัวขนาดเล็ก
8. มีการยกระดับการศึกษาของประชากรเพิ่มขึ้น
9. พฤติกรรมการบริโภคของประชากรเปลี่ยนไป มีห้างสรรพสินค้าเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการบริโภคสินค้าเพิ่มขึ้น

จากผลกระทบดังกล่าวข้างต้น องค์การต่าง ๆ ทุกระดับจะต้องพัฒนาองค์การของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานที่เคยทำมา ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่เดิมก็ล้าสมัย จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยขึ้น บุคลากรในองค์การนั้นก็จะต้องพัฒนาเทคนิคต่าง ๆ และหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้

ความคิดริเริ่มหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น สามารถทำได้โดย

1. พัฒนาเทคนิคในการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
2. พัฒนาเครื่องมือที่ใช้ หรือเปลี่ยนแปลงเครื่องมือให้ทันสมัย
3. มีข้อเสนอแนะที่ดีต่อการปรับปรุงงานเสมอ
4. ศึกษาค้นคว้าหาเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน
5. ทำการวิจัยหรือนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการเรียนการสอน ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใด

10. ด้านการต่อสู้และหาวิธีทางให้งานสำเร็จตามแผนที่ได้รับมอบหมาย

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นเบื้องต้นในเรื่องของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และความคิดริเริ่มหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น เป็นสิ่งที่บุคลากรในหน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความอดทนที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนการที่จะคิดและหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามแผน

11. ด้านความสามารถในการวางแผนมอบอำนาจและมอบหมายงาน

ความสามารถในการโน้มนำให้ผู้อื่นปฏิบัติ เป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของบุคคล ความสามารถในการโน้มนำให้ผู้อื่นปฏิบัตินี้มีลักษณะคล้ายอำนาจ เพราะคำว่าอำนาจนั้นหมายถึงความสามารถที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมผู้อื่น วิรัช สงวนวงษ์วาน (ม.ป.ป. : 32)

การทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ จะเกิดปัญหาอย่างหนึ่ง คือ ภาวะความรับผิดชอบของบุคลากรบางคนมีมากกว่าที่จะปฏิบัติได้ การมอบหมายงานให้เพื่อนร่วมงานไปปฏิบัติจึงมีความจำเป็นมาก ประกอบกับเพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่จะมีความภูมิใจถ้าเขาได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายที่มีอิสระในการทำงาน และมีอำนาจในการตัดสินใจด้วย

การมอบหมายงานคืออะไร (What is Delegation?)

การมอบหมายงานคือ การกระจายอำนาจในหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจในการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด

องค์ประกอบของการมอบหมายงาน (Elements of Delegation)

การมอบหมายงานเป็นการกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่ผู้รับผิดชอบ ดังนั้นการมอบหมายงานจึงเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 133-134)

1. การกำหนดหน้าที่หรือความรับผิดชอบ (Responsibility) แก่ผู้รับผิดชอบ

2. การให้อำนาจ หน้าที่ (Authority) ในการใช้ทรัพยากรและการดำเนินการตามความจำเป็น

3. สร้างสิ่งที่จะต้องกระทำ หรือภาระผูกพัน (Accountability) ให้แก่ผู้รับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามที่ผู้มอบ ได้มอบหมายให้สำเร็จ

หลักการมอบหมายงาน (Principles of Delegation)

1. การมอบหมายงานควรกำหนดวัตถุประสงค์และผลที่คาดว่าจะได้รับที่แน่นอน

2. อำนาจหน้าที่ควรเป็นของคู่กันกับความรับผิดชอบ

3. ควรมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

เอกสารนี้เป็นเอกสารลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับการใช้เฉพาะในวงการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวางแผนในการมอบหมายงาน

การมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ แม้ว่าจะเป็นการกระจายงานและกระจายอำนาจให้ผู้อื่น

ปฏิบัติแทนตนเองก็ไม่ใช่ว่าผู้มอบหมายงานจะแบบทิ้ง ๆ ขว้าง ๆ โดยคิดว่าผู้อื่นเป็นผู้รับผิดชอบแทนตนแล้ว ผู้มอบหมายงานจะต้องอย่างนี้ การวางแผนในการมอบงานเป็นอย่างดี ผลงานที่ได้จึงจะมีคุณภาพ โดย

1. ขอมรับในความคิดของผู้อื่น
2. มีความเต็มใจที่จะมอบงานให้สิทธิในการตัดสินใจให้กับผู้อื่น
3. เต็มใจที่จะยอมรับความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน
4. ผู้รับมอบหมายต้องเต็มใจที่จะรับมอบ ไม่ใช่เป็นการขัดเคียดให้ผู้อื่นทำโดยไม่เต็มใจ
5. ต้องให้รายละเอียดต่าง ๆ ในการทำงานแก่ผู้รับมอบและยินดีที่จะช่วยเหลือหากเกิด

ปัญหา

6. กำหนดมาตรฐานในการควบคุมงานที่มอบหมายนั้น

12. ด้านลักษณะความเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าก็มีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงาน ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือพัฒนาขององค์กร การเป็นผู้นำนั้นมองผิวเผินจะเห็นว่าไม่ยากลำบากแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นทำได้ยาก ปัจจุบันนี้เราต้องประสบปัญหาขาดแคลนผู้นำในอุดมคติ มีความเสียดุลและเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะผู้นำนั้นเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่ยังเรียนรู้และพัฒนาได้ หรือหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณเป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) หรือหมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

ความหมายของผู้นำ

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายท่านดังนี้

ภิญโญ สาทร (2514 : 223-224) กล่าวว่าผู้นำคือ

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คน ที่มีอำนาจมีอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของผู้อื่น

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) ผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

เอกสารนี้เป็นแก้ววงศ์พุทธ (2539 : 17) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจรรยาบรรณเป้าหมายขององค์กร (Organizational Goals) หรือหมายถึงศิลปะ หรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

Halpin (อ้างใน สุกิจ สวรรณชัยรบ. 2539 : 105) ให้ความหมายของผู้บังคับนี้

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าคนอื่น
2. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
3. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงาน ดำเนินไปสู่

เป้าหมายขององค์การ

4. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้บังคับ
5. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงาน

โดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การ ให้ปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ประเภทของผู้นำ

มีการแบ่งประเภทของผู้นำในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. จำแนกตามเทคนิคในการทำงาน

Flippo (อ้างใน ทร สุนทรายุทธ. 2528 : 107) ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภทคือ

- 1.1 ผู้นำแบบนิเสธ (Negative Leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้อำนาจทำให้ผู้ตามเกรงกลัว
- 1.2 ผู้นำแบบปฏิฐาน (Positive Leadership) หมายถึง ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

2. จำแนกตามงานที่ปฏิบัติและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian style) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ การตัดสินใจจะใช้ตัวเองเป็นเกณฑ์ต่อรองอำนาจในการกำหนดนโยบายและการเปลี่ยนแปลงนโยบาย
- 2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Demarcate or Participative style) เป็นผู้นำที่กระจายอำนาจในการบริหาร การตัดสินใจหรือการดำเนินการอาศัยการปรึกษาหารือเป็นหลัก ขอมรับในความคิดเห็นของบุคคลอื่นและเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Free-rein style) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมผู้ตามน้อยมาก ผู้ร่วมงานมีอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจได้ตามอัธยาศัย การทำงานแบบนี้ขาดความคิดริเริ่ม ไม่มีการประเมินผลงานหรือหนทางแก้ไขแต่อย่างใด

3. จำแนกพฤติกรรมในการบริหาร

3.1 ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic style) คือผู้นำที่มีลักษณะยึดหลักเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของสถาบัน การคาดหวังของผู้นำประเภทนี้มุ่งต้องการที่จะให้ผู้ตามปฏิบัติตามระเบียบราชการ ผู้นำจะยึดตัวเองเป็นศูนย์กลางของอำนาจ การดำเนินการมุ่งที่จะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

3.2 ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic style) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญของบุคคลมากกว่าข้อบังคับขององค์การ ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนอื่นเสมอ ผู้บริหารแบบนี้จะกระจายอำนาจให้ผู้ตามโดยมีความเชื่อใจ

3.3 ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional style) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญทั้งประโยชน์ของสถาบัน และประโยชน์ของบุคคลควบคู่กัน ผู้นำแบบนี้จะทำตัวเข้ากับสถานการณ์ (Situationaly Oriented)

ศิลปะในการเป็นผู้นำที่ดี

การที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องปฏิบัติตนให้ได้ดังต่อไปนี้ ทร สุนทรายุทธ (2528 : 175-176)

1. ชาบซึ่งถึงนโยบายอำนาจหน้าที่และกิจการในหน่วยงานของตน
2. ต้องมีแผนในการดำเนินงานและหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงอยู่เสมอ
3. ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ และปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
4. ต้องจัดให้มีระบบการติดต่อกับเพื่อนร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ต้องรู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
6. ต้องมีความซื่อสัตย์
7. ต้องติดตามงานอยู่เสมอ หากพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
8. ต้องรู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงานก่อนหลัง
9. ต้องเป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
10. ต้องมีความยุติธรรม
11. ต้องเป็นคนตรงต่อเวลา
12. ต้องอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
13. ต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม
14. ต้องเป็นคนใจกว้างและหนักแน่น
15. ต้องรู้จักยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น
16. ต้องประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน
17. ต้องสามารถจูงใจเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ
18. ต้องสามารถสร้างความสามัคคีกับเพื่อนร่วมงาน
19. ต้องรู้จักยกย่องชมเชยให้ขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใด

13.3 ด้านการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการทำงานไม่ว่าตั้งแต่เริ่มต้นทำงานหรือจะทำงานไปแล้วก็ตาม ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยชี้แจง แนะนำจนกระทั่งเราทำงาน ได้ถูกต้อง เพราะการที่เราจะทำงาน ได้ดีก็ต่อเมื่อรู้เป้าหมายรู้ว่า

ผู้บังคับบัญชาต้องการให้เกิดผลอย่างไร ซึ่งอาจจะทำได้โดยให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบปะหรือถึงงานที่ร่วมกันทำบ่อย ๆ การทำเช่นนี้ นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีแล้ว ยังมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการแก้ปัญหางานที่มอบหมาย กำหนดแนวทางทำงานที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีไม่ได้หมายความว่าถึงสามารถในการสั่งงาน มอบหมายงาน ติดตามเร่งรัดงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการให้คำแนะนำช่วยเหลือและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

ความหมายของการสอนงาน

ท่านผู้รู้ให้ความหมายของการสอนงานไว้หลายแห่งมุดังนี้ เอกซีย์ ก็สุขพันธ์ (2538:200) การสอนงาน คือ การที่หัวหน้างานได้สอนหรือแนะนำให้ผู้ถูกต้องได้เรียนรู้งานที่ตนได้มอบหมายนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร มีข้อปฏิบัติอย่างไร จึงจะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การสอนงาน คือ การที่หัวหน้างานได้บอกรายละเอียดในการปฏิบัติงานแก่พนักงานของตนเพื่อพนักงานจะได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องรวดเร็ว

การสอนงาน คือ การเรียนรู้ของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ของตน โดยหัวหน้างานเป็นตัวละครสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้

จากความหมายทั้งหมดนี้ จะเห็นได้จากการสอนงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะเกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญ และสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง โดยหัวหน้างานจะต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานและขององค์กรในที่สุด การสอนงานถือเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างหนึ่งของพนักงาน และยังช่วยให้เกิดความสัมพันธอันดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย

ประโยชน์ของการสอนงาน

การสอนงานนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ที่ได้รับการสอนงานแล้ว ยังเกิดประโยชน์ในด้านอื่น ๆ ด้วยดังนี้

1. เป็นการกระจายงานออกไป
2. ทำให้การควบคุมง่ายขึ้น เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีโอกาสใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นการจูงใจในการทำงานไปในตัว
4. เป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการศึกษาเท่านั้น มิอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะตีพิมพ์ แจกจ่าย หรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนในการสอนงาน

การเตรียมงานของผู้สอนงานอาจแบ่งแยกได้เป็น 3 ส่วนคือ

1. การเตรียมเนื้อหาวิชาที่จะสอนงาน
2. เตรียมอุปกรณ์ที่จะใช้ประกอบการสอนงาน
3. เตรียมสถานที่ที่จะใช้ในการสอนงาน

การดำเนินการสอนงาน

วิธีการสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานมี 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การเตรียมผู้รับสอนงาน (Preparation)

- 1.1 ทำให้ผู้รับการสอนงานมีความสบายใจและเกิดความรู้สึกเป็นกันเอง
- 1.2 สำรวจความรู้เดิมของผู้รับการสอน
- 1.3 กระตุ้นให้เกิดความสนใจ
- 1.4 ให้ผู้รับการสอนอยู่ในที่ ๆ ถูกต้อง สามารถมองเห็นการสอนงาน ได้ถนัด

ขั้นที่ 2 การลงมือสอนงาน (Presentation)

ขั้นที่ 3 การให้ทดลองปฏิบัติงาน (Application)

ขั้นที่ 4 การติดตามผล (Follow-up)

กล่าวโดยสรุปก็คือ การสอนงานหรือการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา มีหลักการและขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. แนวทางสอนที่เป็นแม่บท
2. ขั้นตอนของการปฏิบัติงานอย่างละเอียดและชัดเจน
3. สาธิตวิธีการปฏิบัติหน้าที่อย่างละเอียดและชัดเจน
4. สาธิตการทำงานซ้ำอีกครั้งตั้งแต่ต้นจนจบ
5. แสดงการปฏิบัติแต่ละขั้นตอนอย่างง่าย ๆ และซ้ำ ๆ ให้ดู
6. ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ
7. ให้เขาทำงานเองตั้งแต่ต้นจนจบ โดยเราคอยเป็นที่เลี้ยง
8. ปลดปล่อยให้เขาทำงานเองตั้งแต่ต้นจนจบด้วยตนเอง แล้วมาตรวจสอบภายหลังว่างานที่ได้ตรงตามแนวการสอนที่เป็นแม่บทหรือไม่

14. ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน

เมื่อเอ่ยถึงผลงานที่มีคุณภาพหลายคนคิดว่าผลงานนั้นจะต้องตรงตามวัตถุประสงค์ ประหยัดเงิน ประหยัดคนใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และทำงานโดยไม่ใช้เวลามากแต่มีสิ่งหนึ่งที่ทุกคนยอมรับว่ามีความสำคัญไม่น้อยกว่าที่กล่าวมาแล้วคือ ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน

ผลงานของความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน

เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า ผลงานที่มีความสะอาดเรียบร้อยจะส่งผลต่อตัวผู้ทำผลงานนั้น และผลต่อส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ผลที่เกิดแก่ผู้ทำผลงาน
 - 1.1 เกิดนิสัยในการทำงานที่ดี
 - 1.2 รักความสะอาด
 - 1.3 รักความเป็นระเบียบเรียบร้อย
 - 1.4 ทำงานอย่างเป็นระบบ
 - 1.5 ทำงานอย่างมีขั้นตอน
 - 1.6 เกิดอารมณ์สุนทรีย์
2. ผลต่อส่วนที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 ได้งานเรียบร้อยมีคุณภาพ
 - 2.2 ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ
 - 2.3 ประหยัดงบประมาณ
 - 2.4 ประหยัดเวลาในการทำงาน
 - 2.5 ได้ผลงานที่ถูกต้องตามระเบียบ
 - 2.6 เป็นที่ถูกต้อง และถูกใจของคนทุกคน
 - 2.7 เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
 - 2.8 ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน
 - 2.9 ไม่เกิดปัญหาในการประเมินผล

15. ด้านปริมาณงาน

หน้าที่ของสถานศึกษา

ตามระเบียบกรมอาชีวศึกษาว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2529 ได้กำหนดหน้าที่ของสถานศึกษาว่ามีหน้าที่ในการจัดการศึกษา ฝึกอบรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ โดยได้ดำเนินการดังนี้

1. จัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรม คหกรรม พาณิชยกรรม ศิลปหัตถกรรมและอุตสาหกรรมในระดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารตัวอย่างไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

2. จัดการศึกษา ฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรพิเศษ ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
3. วิเคราะห์และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพต่าง ๆ

4. ฝึกอบรมนักเรียน นักศึกษา ให้มีคุณธรรม จริยธรรมในวิชาชีพ
5. ให้บริการแก่ชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ
6. รับงานการค้าที่เหมาะสมกับการเรียนการสอน
7. ประสานงานกับสถานประกอบการเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพของนักเรียน นักศึกษา หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หน่วยงานในสถานศึกษา

จากหน้าที่ที่สถานศึกษาจะต้องดำเนินการดังกล่าว จึงได้แบ่งหน่วยงานภายในสถานศึกษา เพื่อรับผิดชอบงานต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มี 9 งาน คือ
 - 1.1 งานการเงิน
 - 1.2 งานการบัญชี
 - 1.3 งานสารบรรณ
 - 1.4 งานประชาสัมพันธ์
 - 1.5 งานบุคลากร
 - 1.6 งานเอกสารการพิมพ์
 - 1.7 งานทะเบียน
 - 1.8 งานพัสดุ
 - 1.9 งานอาคารสถานที่
2. ฝ่ายกิจการนักเรียน นักศึกษา มี 5 งาน คือ
 - 2.1 งานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน
 - 2.2 งานกิจกรรมนักเรียน นักศึกษา
 - 2.3 งานโครงการพิเศษ
 - 2.4 งานปกครอง
 - 2.5 งานสวัสดิการพยาบาลและหอพัก
3. ฝ่ายวางแผนและพัฒนา มี 4 งาน คือ
 - 3.1 งานศูนย์ข้อมูลการศึกษาเพื่ออาชีพ และตลาดแรงงาน
 - 3.2 งานวางแผนการศึกษาและงบประมาณ
 - 3.3 งานวิจัยและพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารนี้เป็นการคัดลอกจากเอกสารของกรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ไม่ว่ากรณีใดๆ ขอสงวนสิทธิ์ในสิ่งที่ปรากฏ และขอสงวนสิทธิ์ในสิ่งที่ปรากฏ

4. ฝ่ายวิชาการ มีคณะวิชาและงานดังนี้ ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1 คณะวิชา แบ่งออกเป็นแผนกวิชา ให้สถานศึกษากำหนดให้มีคณะวิชาและแผนกวิชาตามที่ได้เปิดสอนอยู่ในสถานศึกษา

4.2 งานหลักสูตรพิเศษ

4.3 งานหลักสูตรและการสอน

4.4 งานสื่อการเรียนการสอน

4.5 งานวัดและประเมินผล

4.6 งานห้องสมุด

ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานในสถานศึกษา แบ่งบุคลากรออกเป็น 2 สาย คือ

1. สายบริหาร ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหาร

2. สายผู้สอน ได้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษา ซึ่งมีตำแหน่งตั้งแต่ครูจนถึงอาจารย์ 3

ภาระงานที่ปฏิบัติ

ภาระงานของบุคลากรในสายงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาแบ่งตามสายงานดังนี้

1. ภาระงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษา

ใน 2 ส่วน

1.1 งานที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือระเบียบแบบแผน

1.2 งานสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

2. ภาระงานของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ดังนี้

2.1 ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ช่วยปกครองบังคับบัญชาข้าราชการครูอาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง

นักเรียนนักศึกษา หรือผู้เข้ารับการศึกษาอบรม

2.3 รับผิดชอบงานตามฝ่ายที่ได้รับมอบหมาย

2.4 รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ในกรณีที่ผู้บริหารไม่อาจปฏิบัติหน้าที่

ราชการได้

3. ภาระงานของครูอาจารย์ผู้สอน มีหน้าที่ดังนี้

3.1 ทำหน้าที่ในการสอน เป็นการปฏิบัติงานการสอนซึ่งจะเริ่มต้นจากการศึกษา

หลักสูตรวิเคราะห์หลักสูตร ทำแผนการสอน จัดหาอุปกรณ์การสอน สร้างสื่อการสอน ดำเนินการ

สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ประเมินผลการเรียน ทำหลักฐาน การวัดผล

เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งงาน ไว้สำหรับกรใช้งานต่อโอกาสเรียนเท่านั้น เมื่อจบแล้วนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีเหตุผลบางประการที่ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำใบเซ

เช่น

3.2.1 ทำหน้าที่หัวหน้างานต่าง ๆ

3.2.2 ทำหน้าที่บุคลากรประจำฝ่ายและงานต่าง ๆ

3.2.3 เป็นครูประจำชั้น

3.2.4 เป็นครูสอนในวิชาพิเศษอื่น ๆ

3.2.5 ทำงานสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่น

3.2.6 ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ที่มอบหมายให้พิเศษเป็นงาน ๆ ไป

จะเห็นได้ว่าปริมาณงานต่าง ๆ ที่บุคลากรในสถานศึกษาวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีอยู่มากมายดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

2.2.3 ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

จำเนียร จวงตระกูล (2531) ได้เสนอหลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จการจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดทำมาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมินนี้คำเพ็ญศรี วายวานนท์ (2527 : 203-207) ได้ค้นพบเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1) ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

(ก) เมื่อผู้ประเมิน ประเมินบุคคลหลาย ๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกันเช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนไปและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

(ข) เมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดใช้วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

(2) ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ทำงานที่มีต่อหน่วยงาน ได้จริงผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริง ๆ เมื่อมีความเที่ยงตรง ในเบื้องต้นนี้แล้ว การนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรมเหล่านั้น ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ ในกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงานภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้วเพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ ได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่า ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมินซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติ การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

(1) กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

(2) เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

(3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

(4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

(5) กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

(6) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

(7) ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

(8) วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขรายการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

(9) การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่า ได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับ ไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคคลเพราะผลของการประเมินจะนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้น หน่วยงานจึงควรมีหลักเกณฑ์การพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องกำหนดหลักการที่จำเป็นให้แน่ชัดเสียก่อนเพื่อจะได้ยึดเป็นแนวในการกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีหลักการทั่วไป 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจจัดการ ถ้าพิจารณาโดยทั่วไปตามกระบวนการจัดการนั้น ภารกิจหลักของผู้จัดการ หรือผู้บริหารกิจการใด ๆ ก็ตาม อาจพิจารณาโดยสรุปได้ว่าการจัดการนั้นจะต้องมีการวางแผน แล้วจึงนำเอาแผนที่ได้วางไว้นั้นออกไปใช้ปฏิบัติ เมื่อได้ปฏิบัติตามแผนแล้วก็ย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติตามแผนที่วางเอาไว้เป็นอย่างไร จึงต้องมีการวัดและ

ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ออกมาว่าได้ผลมากหรือน้อยเพียงใด บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ตามแผนหรือไม่ ซึ่งก็ถือเป็นหลักความจริงได้อย่างหนึ่งว่าในการดำเนินการหรือประกอบกิจกรรมใด ๆ ก็ตามจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกครั้งเสมอจึงถือได้ว่าการประเมินการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจจัดการ

2. เป็นมาตรการควบคุมอย่างหนึ่ง ในกระบวนการจัดการที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารงานทุกคนจะต้องปฏิบัติ นั้น จะประกอบไปด้วยการวางแผนการจ้ดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน การประสานงาน การควบคุมงาน และกิจกรรมอื่น ๆ ในส่วนของการควบคุมงานนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่ามีบทบาทสำคัญมาก เนื่องจากการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบความเคลื่อนไหวของงานอยู่ตลอดเวลา เพื่อควบคุมให้แน่ใจว่างานที่ตนได้สั่งการหรือมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาของตนไปปฏิบัติ นั้นดำเนินไปในแนวทางที่ตนต้องการ กล่าวคือ ถูกต้องตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ การที่จะให้เกิดความแน่ใจดังกล่าวจำเป็นต้องมีการติดตามวัดผล และประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทุกขั้นตอนการปฏิบัติเมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะสามารถตัดสินใจได้ว่ามีส่วนใดจะต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าพบข้อบกพร่องก็จะได้นำดำเนินการแก้ไขเสียให้ทันที่ที่ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นมาตรการควบคุมงานอย่างหนึ่ง

3. เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เพราะหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคนก็คือ ต้องจัดการงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้วางแผน จัดแบ่งงาน จัดคนเข้าทำงาน มอบหมายและสั่งการให้คนทำงานให้แก่ตน และผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายไปนั้นให้ดำเนินไปจนสำเร็จ ในการควบคุมดูแลงานนี้เองผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดทำมาตรการในการควบคุม ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง ดังนั้นถึงถือได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา ทุกคน

4. เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ และบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการ และบริหารบุคคลนั้นจำเป็นต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ เช่น การว่าจ้าง บรรจุ โยกย้าย เลื่อนขั้น แต่งตั้ง หรือแม้แต่การเลิกจ้างจะนำเอาผลการปฏิบัติงานของพนักงานเข้าไปเป็นตัวประกอบก่อนตัดสินใจเสมอ ไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาความดีความชอบ หรือพิจารณาดำเนินการอันเป็นปรปักษ์ต่อพนักงานก็ดี หรือแม้แต่การพิจารณาตัดสินประสิทธิภาพของหน่วยงาน หรือของพนักงานเป็นรายบุคคลก็ดี ย่อมต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือทั้งสิ้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการ และบริหารงานบุคคล

5. เป็นกระบวนการสื่อข้อความที่มีประสิทธิผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถือได้ว่าเป็นวิธีการสื่อสารข้อความอย่างหนึ่งระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยอาศัยหลักที่ว่า องค์กรนั้นประกอบไปด้วยบุคลากรจำนวนหนึ่งมีการแบ่งหน้าที่กันทำงานตามความถนัดความสามารถของแต่ละบุคคล และมีการบังคับบัญชากันเป็นลำดับชั้นเพื่อร่วมมือกันทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ถ้าปรากฏว่าทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรก็มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าหากคนใดคนหนึ่งหรือคนกลุ่มหนึ่งไร้ประสิทธิภาพ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ หรือคนอื่น ๆ ด้วย เพราะงานของแต่ละคนสัมพันธ์กัน เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และผลปรากฏว่าต่ำกว่ามาตรฐาน ทำให้งานส่วนนั้นไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ก็สามารถแจ้งให้พนักงานทราบ และทำความเข้าใจกันได้ โดยหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นตามปกติมนุษย์ทุกคนย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนนั้นเป็นอย่างไร ถ้าหากผู้บังคับบัญชาได้แจ้งผลให้ทราบพร้อมกับปรึกษา และแนะนำถึงจุดที่บกพร่อง พนักงานก็จะรับทราบ และยินดีให้ความร่วมมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพของตนให้ดีขึ้น ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นการสื่อข้อความที่มีประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะการสื่อข้อความนี้บรรลุเป้าหมายคือการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง

6. เป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการบริหารงานเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพิจารณาตัดสินดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล การพิจารณาความดีความชอบ หรือให้ประโยชน์แก่พนักงาน หรือการพิจารณาคำเนิการกันเป็นปรปักษ์ก็ดี ถ้ายึดเอาผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี คนใด เหมาะสมกับงานปัจจุบันเพียงใด และควรดำเนินการอย่างไรจึงจะเหมาะสมแก่กรณี เมื่อสามารถแยกแยะออกมาอย่างชัดเจนได้แล้ว การพิจารณาคำเนิการต่อไปย่อมเป็นธรรม สมเหตุสมผลทั้งในแง่ของผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม และทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีแก่พนักงานขององค์กร

7. เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวัดและตีค่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ถือได้ว่าเป็นกระบวนการสองอย่างต่อเนื่องกัน คือการวัดและตีค่า กล่าวคือ เมื่อเราจะประเมินค่าอะไรก็ตามก่อนที่เราจะสามารถตัดสินหรือประเมินค่าออกมาได้นั้น จำเป็นต้องทราบข้อมูลและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ของสิ่งนั้นเสียก่อน จึงจะสามารถตีค่าออกได้ว่ามีค่าอย่างไร ในกรณีของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ข้อมูลที่จำเป็นก็คือปฏิบัติได้มาก หรือน้อยเพียงใด หรือ ดีเลวอย่างไร การที่จะทราบข้อมูลดังกล่าวนี้ได้จะต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานเสียก่อน เมื่อวัดได้ผลเป็นประการใดแล้วจึงนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาตีค่าว่าเป็นอย่างไรตามวิธีการที่กำหนด

8. เป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องกระทำอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องกันจนครบวงจรมาน ถ้าหยุดเพิกเฉยเสียที่จุดหนึ่ง หรือขั้นตอนใด

ขั้นตอนหนึ่ง ย่อมเกิดผลเสีย หรือไร้ประโยชน์ได้ กระบวนการหรือวงจรของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เริ่มต้นจากการแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่ กำหนดลักษณะงานของแต่ละตำแหน่ง กำหนดมาตรฐานของผลงานที่ต้องการมอบหมายสั่งการให้พนักงานปฏิบัติ ติดตาม ควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผลการประเมิน วางแผน ดำเนินการแจ้ง และหาหรือผลการประเมินและดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ซึ่งจากการกระบวนการดังกล่าวนี้จะเห็นว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน และเป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำในชีวิตการทำงานประจำวัน

9. เป็นกระบวนการที่จะต้องนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เมื่อกระทำแล้วจะต้องดำเนินการ คือนำเอาผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจุดมุ่งหมายสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรตระหนักถึงอยู่เสมอ คือ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานขององค์การ

ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจัดให้มีมาตรฐานของการปฏิบัติงานเสียก่อน เพื่อให้สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานหน่วยงานเดียวกันได้ มาตรฐานการปฏิบัติงานหมายถึง มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับ และเข้าใจกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานว่าผลการปฏิบัติงานในแต่ละชนิดจะต้องมีคุณภาพเช่นไร มีปริมาณเท่าใด และใช้เวลาเท่าใด ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงานของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง อย่างไรก็ตาม ไรก็ตาม ก็ควรต้องมีการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชานั้นเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง และควรจะให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจ และการยอมรับในมาตรฐานร่วมกันเป็นอย่างดี พนักงานจะมีโอกาสให้ความเห็น และเหตุผลในส่วนของคนว่า มาตรฐานที่กำหนดขึ้นด้วย เป็นธรรมหรือไม่เพียงใด ส่วนผู้บังคับบัญชาก็ควรพิจารณาความเห็นของพนักงานประกอบด้วย โดยปกติมักจะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ปริมาณของงาน (quantity) โดยกำหนดว่าวันหนึ่ง ๆ หรือในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด อาจกำหนดเป็นชิ้น หรือเป็นกลุ่มขึ้นอยู่กับลักษณะงาน
2. คุณภาพของงาน (quality) โดยกำหนดว่างานที่ปฏิบัติ นั้น ๆ มีคุณภาพตรงตามความต้องการมากน้อยเพียงใด
3. เวลา (time) โดยกำหนดว่างานโครงการหนึ่ง ๆ หรืองานชิ้นหนึ่ง ๆ จะใช้เวลานานเท่าใด

สำหรับครูสถานนั้นได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1. รอบรู้ 2. สอนดี 3. มีคุณธรรม จรรยาบรรณ 4. มุ่งมั่นพัฒนา ดังนั้น การกำหนดมาตรฐานที่ดีควรมีการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน ยึดหยุ่นได้และไม่คลุมเครือ แต่ควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ทั้งนี้ เพราะจุดมุ่งหมายที่แท้จริงในการกำหนดมาตรฐานก็คือ เพื่อกำหนดผลที่ต้องการจากการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และเพื่อให้

บรรลุตตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยการกำหนดมาตรฐานให้อยู่ในระดับที่พอสมเหตุสมผล จะทำให้สามารถกระตุ้น หรือเร้าให้พนักงานปฏิบัติได้ดีเพราะพนักงานมีงานทำพอเพียง โดยที่ไม่มากหรือน้อยเกินไป เพราะจากประสบการณ์ของผู้บังคับบัญชาในสายงานเองก็อาจจะทราบได้ว่าถ้าหากพนักงานมีงานที่จะต้องทำมากเกินไปแล้วอะไรจะเกิดขึ้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วสิ่งที่เกิดขึ้นที่เราไม่ปรารถนาก็คืออุบัติเหตุ ความผิดพลาด ความเคร่งเครียด การเข้าออกงานในอัตราที่สูง การต่อต้านผู้บังคับบัญชาหรือองค์กร และแม้กระทั่งการถ่วงงาน ในทางกลับกัน ถ้าหากพนักงานมีงานทำไม่เพียงพอก็อาจให้เกิดผลต่าง ๆ เช่น การก่อวินาศกรรมทำให้เกิดความเสียหาย ต้นทุนในการปฏิบัติการสูงขึ้น มีการร้องทุกข์และการขาดงานในอัตราที่สูง สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้พนักงานที่ได้มอบหมายไปนั้นคืออะไร และควรเขียนไว้ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการสับสน และความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรคำนึงขวัญและกำลังใจของพนักงาน ประกอบด้วย

งานทุกอย่างถึงแม้ว่าจะจับต้องไม่ได้ก็ต้องกำหนดเป็นมาตรฐาน เช่นงานวิจัยก็กำหนดได้คือ กำหนดว่าโครงการ 5 ปี ใช้งบประมาณเท่าไร เป็นต้น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นฝ่ายบุคคลมักจะมีส่วนร่วมในการกำหนด ผู้ที่จะกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานของทุกฝ่าย และแต่ละฝ่ายก็มีคนมาก มีหน่วยงานแยกออกไปอีกมากมายการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจึงต้องใช้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับงานของทุกหน่วยงานดีเพียงพอ เมื่อหน่วยงานได้กำหนดมาตรฐาน ได้อย่างเป็นระบบที่ถูกต้องรัดกุม และยุติธรรมได้ต่อไป

มีผู้กล่าวถึงหลักเกณฑ์การพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน เช่น กล่าวถึงระบบการวัด และประเมินผลงานบุคคลที่ดีควรมีลักษณะต่าง ๆ 5 ประการ คือ

1. สิ่งต่าง ๆ ที่จะวัดนั้นจะต้องวัดอย่างถูกต้อง ตรงตามเป้าหมาย และวัดได้หมดตามขอบข่ายของงาน
2. รายการที่จะวัด จะต้องอยู่ในลักษณะที่จะดำเนินการได้ หรือวัดได้จริงเช่น วัดบุคลิก ลักษณะโดยการสังเกตได้ วัดความสามารถโดยดูจากวิธีการทำงาน การแก้ปัญหาและจำนวนผลงาน
3. ต้องมีวัตถุประสงค์ของการวัด และการกำหนดรายการที่จะวัด เช่นการวัดปริมาณและคุณภาพของงานแต่ละคน เพื่อประกอบการพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน
4. รายการที่จะประเมิน และวิธีการที่ใช้ ต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่ถูกประเมินเพราะการยอมรับในรายการประเมินและเข้าใจวิธีการวัด จะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้โครงการวัดและประเมินผลประสบความสำเร็จ
5. รายการที่สร้างขึ้น หรือกำหนดไว้ในแบบประเมินต้องรัดกุม เข้าใจง่ายมีส่วนให้แต่ละ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ ใช้งานด้านการค้า
 เพราะการนำเอกสารนี้ไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตนั้นถือว่าเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ของเอกสารนี้
 หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อฝ่ายวิชาการ โทร. 02-254-4000

เอกรสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่ ใช้งานด้านการค้า
 เพราะการนำเอกสารนี้ไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตนั้นถือว่าเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ของเอกสารนี้
 หากท่านต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อฝ่ายวิชาการ โทร. 02-254-4000

ทราบ เพื่อที่จะได้แก้ไขการทำงานให้ดีขึ้น ฉะนั้นผลการประเมินจะต้องไม่ปกปิดเป็น ความลับ

ภิญโญ สาร (2516 : 199) ได้เสนอสิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงเรื่องใหญ่ ๆ เพื่อประกอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ สมบูรณ์ขึ้น 6 ประการ

1. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ระดับพื้นฐานหรือคุณวุฒิในเรื่องการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ เจตคติ มนุษยสัมพันธ์ บุคลิกภาพ ความฉลาด ไหวพริบ ความคิดริเริ่มความขยันและความเอาใจใส่ ความสม่ำเสมอ เทคนิคในการทำงาน และเทคนิคในการปกครองบุคลากรอื่น ๆ ตลอดจนเทคนิคในการวางคนกับผู้บังคับบัญชา

2. คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่ายของความรับผิดชอบและผลประโยชน์จากงานที่หน่วยงานได้รับ

3. สภาพของการปฏิบัติงาน เช่น ความสะดวกหรือไม่สะดวก อุปสรรคที่เกี่ยวข้อง และสภาพท้องถิ่นที่ต้องปฏิบัติงาน

4. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว หรือล่าช้า และจังหวะที่ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานเพียงใด

5. เงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ให้ปฏิบัติงานนั้น ๆ มีมากน้อยเพียงใด ถ้าเป็นหน่วยงานเอกชนมีกำไรคุ้มกับเงินทุน ซึ่งใช้จ่ายสิ้นเปลืองไปเพื่อการนั้น ๆ หรือไม่เพียงใด

6. ต้องใช้คน หรือบุคลากรอื่นมาช่วยงานมากน้อยเพียงใด ถ้าใช้คนมาช่วยมากก็สิ้นเปลืองมาก และเป็นภาระระดมกำลัง จะพิจารณาความชอบเฉพาะผู้รับผิดชอบผู้เดียวก็ไม่สมควร นอกจากนี้ยังเสนอว่าในหลักวิชาการบริหารการศึกษา สิ่งที่น่าจะนำมาพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 3 ประการคือ

1. ความรู้

1.1 ครูควรมีความรู้ในเนื้อหาของวิชาที่สอนเพียงพอ และกว้างขวาง

1.2 ครูควรมีความรู้เป็นอย่างดีในเรื่องวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมของชุมชนนั้น ๆ เพื่อให้ความรู้แก่นักเรียน โดยสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นที่โรงเรียนตั้งอยู่และสอดคล้องกับลักษณะส่วนตัวของนักเรียน

1.3 ครูควรมีความรู้ในด้านการพัฒนาการของเด็ก และความรู้ในด้านจิตวิทยา สังคม สำหรับเด็กและครูเป็นอย่างดี เพื่อทำงานด้านการสอน และด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ครูควรมีความรู้ในเรื่องวิชาครู ประกอบด้วยเทคนิคในด้านการสอนและระเบียบวิธีที่จะช่วยให้นักเรียนเกิดความเข้าใจ และมีความทรงจำได้ดี

1.5 ครูใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ หรือไม่เพียงใด

2. การใช้ทักษะต่าง ๆ ในการสอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ การใช้งานเพื่อการศึกษานานับ ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

2.1 การใช้ภาษา ทั้งภาษาพูด และภาษาเขียนถูกต้องตามหลักภาษา และสภาพตาม

แบบวัฒนธรรม

2.2 การประสานงานให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหมู่นักเรียน และครู

2.3 การรู้จักใช้ผลการวิจัยทางการศึกษาประกอบการสอน การนำ และการวิจัยมาควบคุมแนวทางการสอนให้ถูกต้อง และควรที่จะฝึกนักเรียนให้รู้จักแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2.4 ความหมั่นเพียรในการทำงานของครู และการที่จะทำงานด้วยน้ำใจรักงานจริงๆ

3. ความสนใจและทัศนคติ

3.1 ความสนใจเด็ก

3.2 ความสนใจวิชาที่สอน

3.3 ความสามารถในการสอนของตนเอง ตลอดจนความสนใจ ในการเตรียมงานสอนทุกครั้งก่อนเข้าสอน

3.4 ความสนใจในกิจการต่างๆ ของโรงเรียน และความสนใจรอบรู้เกี่ยวกับกิจการของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

3.5 ความสนใจที่จะให้ความรู้แก่วงการต่างๆ และการมีส่วนร่วมช่วยส่งเสริมการศึกษา โดยส่วนรวมของประเทศชาติ

3.6 ความสนใจที่จะชวนช่วยเพิ่มพูนความงอกงามในทางความรู้ของตนเอง

Moore and Neal Walker, Crane and Ross (1973 : 245-246) ได้เสนอหลักเกณฑ์การพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไว้ 3 ด้าน คือ

1. ด้านการสอน ได้แก่ ผลการเสนอ การอบรมของครู ทำให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงเกิดการเรียนรู้อะไร

2. ด้านกระบวนการ หรือวิธีการ เพราะเชื่อถือว่ากระบวนการหรือวิธีการที่ดีนั้นจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านพยากรณ์ หรือทำนายผลที่ได้ เป็นการประเมินในข้อที่ไม่ใช่ทั้งกระบวนการและผลงานที่ได้รับในทันที แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความต้องการ ความขยันหมั่นเพียร เป็นต้น

สีมา สีมานนท์ (2522 : 18) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาได้ 2 ส่วน คือผลงาน ทั้งนี้โดยคำนึงถึงผลผลิตในด้านปริมาณและคุณภาพประการหนึ่ง และพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความร่วมมือในการทำงาน ความรอบคอบ ฯลฯ อีกประการหนึ่ง โดยปกติการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะประเมินควบคู่กันไปด้วยทั้งสองส่วน นอกจากนี้ยังอาจกำหนดคุณลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่นการรักษาความลับ ความแข็งแรงอดทนต่อความยากลำบาก ความสามารถในการพูด การเสนอรายงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 38) ให้ความคิดเห็นว่าการประเมินผลความสามารถของบุคคลในวงการบริหาร ผู้ประเมินต้องพิจารณาในคุณลักษณะเจาะจง ซึ่งเป็นการประเมินที่ระเบียบแบบแผน มีระบบ โดยอาศัยกฎเกณฑ์ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. การประเมินลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits) เป็นการประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการประเมิน อันได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการปฏิบัติ

งาน เช่น มนุษยสัมพันธ์ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจ และวิจารณ์ญาณ เป็นต้น ซึ่งวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลได้แก่ วิธีตัดสินตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิธีแบ่งชั้น วิธีตรวจรายการ วิธีเปรียบเทียบรายบุคคล วิธีจัดกลุ่ม วิธีบังคับเลือก

2. การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contributions) เป็นการประเมินผลการทำงานในด้านปริมาณ และคุณภาพของงาน หน่วยงานต่าง ๆ สนใจการประเมินผลประเภทนี้ ซึ่งมีวิธีการประเมินหลายรูปแบบ คือ วิธีวิเคราะห์หน้าที่ และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง วิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ วิธีการตั้งกลุ่มประเมินซึ่งกันและกัน วิธีการประเมินเป้าหมายร่วมกัน

อุทุมพร ทองอุไทย (2523 : 28) ได้เสนอความคิดเห็นในการประเมินผลอาจารย์ไว้ดังนี้

1. การประเมินผลอาจารย์ต้องทำจากบุคคลหลายกลุ่มที่เกี่ยวข้อง เช่น นิสิตนักศึกษา เพื่อนอาจารย์ ตัวอาจารย์เอง ผู้บังคับบัญชา หรือใช้วิธีการประเมินโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การตรวจสอบผลงาน เป็นต้น
2. ต้องยอมรับว่าการประเมินผลอาจารย์เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนการสอน มิใช่เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนการเรียนการสอน
3. การประเมินผลอาจารย์แต่ละคนต้องอาศัยข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยการสังเกตและการรวบรวมข้อมูลแหล่งที่มีจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับทั่วไปจากอาจารย์ นิสิตนักศึกษา
4. กระบวนการประเมินผลอาจารย์ต้องเป็นที่ยอมรับของนิสิตนักศึกษา และอาจารย์โดยยึดถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่อาจารย์ต้องทำการประเมินตามความรู้ และความสามารถของอาจารย์
5. การประเมินผลอาจารย์มี 2 แบบ คือ การประเมินเป็นระยะ ๆ ได้แก่ การประเมินเพื่อให้อาจารย์ปรับปรุงตัวเอง และการประเมินสรุป ได้แก่ การประเมินเพื่อตัดสินใจ เช่น เพื่อคัดเลือกบุคคล หรือการบำเหน็จความดีความชอบ
6. การประเมินผลอาจารย์มี 2 ระดับ คือการประเมินผลอาจารย์ระดับสถาบัน การประเมินต้องเปิดเผย ทำการประเมินอาจารย์ทุกคน ทุกภาคการศึกษา โดยมีวิธีการประเมินอย่างเป็นระบบ เป็นปรนัยและเชื่อถือได้ ส่วนการประเมินระดับบุคคลเป็นการประเมินโดยอาจารย์เองเพื่อปรับปรุงการสอน
7. การประเมินผลอาจารย์มี 2 ลักษณะ คือ ประเมินกระบวนการ (Process) ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่พฤติกรรมของอาจารย์ และการประเมินผลงาน (Product) มุ่งที่นิสิตนักศึกษาว่ามีพฤติกรรมในทางที่มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นหรือไม่
8. การประเมินภาระงาน (Workload) ของอาจารย์ ต้องคำนึงถึงปริมาณ และคุณภาพพร้อมกัน กล่าวคือ การประเมินในด้านปริมาณควรเจนนับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ออกมาเป็นตัวเลขได้ เช่น จำนวนชั่วโมงสอน จำนวนวิชาอัตราส่วนนิสิตนักศึกษาต่ออาจารย์ จำนวนเวลาที่ใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ส่วนการประเมินด้านคุณภาพ ต้องประเมินจากนิสิตนักศึกษา เพื่อนร่วมงาน

ตัวอาจารย์เองผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาคุณภาพของงานที่เป็นกระบวนการ เช่น ผลงานวิจัย ผลงานเขียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนิสิตนักศึกษา เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 77-78) ให้หลักเกณฑ์บางประการที่จะต้องคำนึงในการดำเนินการประเมินผลงานของครู คือ

1. การประเมินผล ควรจะได้กระทำติดต่อกันไป เพื่อจะได้ทราบถึงความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของครูโดยตลอด

2. การประเมินผล จะต้องยึดจุดประสงค์ของงานที่ได้วางไว้เป็นหลัก และเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาผลงาน เช่น ถ้าจุดประสงค์เพื่อต้องการให้นักเรียนเข้าใจในเรื่องที่สอน ก็ต้องดูว่าครูทำให้นักเรียนได้เข้าใจจริงหรือไม่

3. จุดหมายอันสำคัญของการประเมินผลงานของครู คือ การปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น ส่วนการประเมินผลด้วยเหตุผลอื่น ควรจะเป็นความสำคัญรองลงไป

4. ลำดับแต่เพียงผลงานอย่างเดียวอาจจะยังไม่พอ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวิธีการที่ครูจะได้ผลงานนั้นออกมาด้วย

5. การประเมินผลมีลักษณะทั้งอัตนัยและปรนัย เป็นปรนัยในกรณีที่อาจจะให้คะแนนเป็นตัวเลข ส่วนการที่นำเอาตัวเลขที่ได้เหล่านั้นมาซึ่งควรมีความคิมาณน้อย ยิ่งหย่อนกว่ากันเพียงไร นั้นเป็นอัตนัย

6. สถานการณ์ในการประเมินผล ก็เป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้ ครูเพิ่งเข้ามาใหม่กับครูเก่าถึงแม้จะตั้งใจทำงานเหมือน ๆ กัน แต่ผลคงไม่เหมือนกันหรือไม่เท่ากัน

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 : 189-192) ได้กล่าวสรุปว่า หลักการประเมินผลงานควรให้ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการกำหนดแบบและวิธีการในการประเมินด้วย

หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรยึดถือ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานประเมินผล ย่อมจะทำให้การประเมินผลบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้จากหลัก 6 ประการดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้บริหารเห็นแนวทางในการประเมินว่าจะต้องคำนึงถึงอะไรบ้างในการประเมิน เช่น การกำหนดเวลาผู้ประเมินวัตถุประสงค์ของการประเมิน จะประเมินอะไรบ้าง ฯลฯ

สรุปหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ควรคำนึงถึงเรื่องใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความขยันและความเอาใจใส่ต่องาน

2. คุณสมบัติของงานที่ทำ เช่น คุณภาพและปริมาณของงาน ขอบข่ายความรับผิดชอบและผลประโยชน์ที่ทางหน่วยงานจะได้รับ

3. รายการที่จะวัด เป็นเรื่องที่วัด ได้จริง เช่น วัดความสามารถโดยดูจากวิธีการทำงานการแก้ปัญหาและจำนวนของงาน
4. สิ่งที่จะวัด จะต้องตรงเป้า วัดได้หมดตามขอบข่ายของงาน
5. เวลาในการปฏิบัติงาน เช่น ใช้เวลาปฏิบัติงานรวดเร็ว หรือล่าช้า เหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของงานเพียงใด
6. ความสนใจและเจตคติ เช่น ความสนใจเด็ก ความสนใจวิชาที่สอน ความสนใจในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน หรือของหน่วยงาน สนใจชวนช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและยุติธรรมผู้บริหารควรต้องยึดหลักดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งว่าจะประเมินเพื่ออะไร
2. มีหลักการประเมินผลชัดเจนและแน่นอน โดยกำหนดรายละเอียดในขอบข่ายของความมุ่งหมาย การกำหนดหลักการของการประเมินผลที่ดีควรมีองค์ประกอบดังนี้
 - 2.1 มีความมุ่งหมายอย่างละเอียด ทั้งความมุ่งหมายของงานและความมุ่งหมายของการประเมินผล
 - 2.2 มีขอบข่ายคุณสมบัติของงานตามความมุ่งหมายอย่างเพียงพอ
 - 2.3 มีลักษณะเฉพาะอย่าง
 - 2.4 เป็นที่พอใจของทุกฝ่าย
3. ส่งเสริมพัฒนาการของงาน คือจะต้องเป็นการส่งเสริมความเจริญของงานนั้นและต้องให้ความสำคัญแก่งานทุกอย่าง ถ้าวางงานทุกชนิดมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงาน
4. กำหนดระยะเวลาแน่นอน และแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบ โดยทั่วกันว่า จะประเมินเมื่อไร
5. กำหนดผู้ประเมินอย่างแน่นอน
6. มีความถูกต้อง หมายถึง ถูกต้องตามความเป็นจริงที่ปฏิบัติ

2.3 ความหมายของการพิจารณาความดีความชอบ

การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยถือเป็นหลักปฏิบัติกันมาตั้งแต่เดิมนั้น เป็นการให้เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ในอดีตแล้วนักไปใช้ประโยชน์ด้านการศึกษาบ้างเห็นถึงความชอบแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานมาเป็นอย่างดีในรอบหนึ่งปี ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

Chruden and Sherman (1968 : 247) ได้ให้ความหมายว่า การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึงการพิจารณาผลงานที่ได้ทำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในการพิจารณาผลงาน

บุคคลนั้น นอกจากจะพิจารณาด้านปริมาณ และคุณภาพของงานที่ทำสำเร็จแล้ว ยังต้องพิจารณาด้านคุณลักษณะเฉพาะตัว หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่นความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่มด้วย เพราะคุณลักษณะเฉพาะตัวเหล่านี้ แม้จะไม่ปรากฏเป็นผลงานโดยตรงแต่ก็เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานช่วยให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2523 : 76) ได้เสนอแนวคิดว่าการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความสามารถหรือสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาตามปริมาณงาน ความยากง่ายของงานและคุณภาพ ของงาน

ไพโรจน์ สีตปรีชา (2523 : 45) ได้ให้ความหมายว่าการพิจารณาความดีความชอบหมายถึง การพิจารณาให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานมาในรอบปีที่แล้ว และถ้ามีความดีความชอบมากเป็นพิเศษซึ่งควรได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือนเกินกว่า 1 ขั้น ยึดถือหลักเกณฑ์การพิจารณาในเรื่องคุณภาพและปริมาณงานในตำแหน่ง ผลของงานที่ได้ปฏิบัติมา การศึกษา วินัย ความสามารถในการปฏิบัติงานและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน

สวัสดิ์ สุนทรังษี (2523 : 608) ให้คำจำกัดความการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การนำผลการประเมินการปฏิบัติราชการมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน คือให้เป็นการกระตุ้น การเพิ่มสมรรถภาพข้าราชการ ข้าราชการที่ไม่มีผลงาน ก็ไม่ควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

สำราญ ฉาวรายุศม์ และ บุญรอด สังข์วัฒนาศิริ (2527 : 13) ได้ให้ความหมายการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การตอบแทนผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติมาหรือตอบแทนความดีความชอบ ตามผลการปฏิบัติงานที่ข้าราชการได้ปฏิบัติมาในระยะหนึ่ง

เสนาะ ดิยาวี และคณะ (2527 : 675) กล่าวว่า การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง ระบบการประเมินผลที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองโดยปกติผู้พิจารณาคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การพิจารณาผลงานอาจไม่ทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การพิจารณาที่ใช้กันมากคือ การพิจารณาผลงานที่ได้ทำโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 170) ได้ให้ความหมายการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การพิจารณาให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้ว และถ้ามีความดีความชอบเป็นพิเศษก็จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นได้มากกว่า 1 ขั้น การพิจารณาความดีความชอบจึงเป็นการตอบแทนความสามารถความอดุสาหะในการปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

อรุณ รักธรรม (2531 : 675) ได้กล่าวว่า การพิจารณาความดีความชอบเป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน การวัดผลงานการดีค่าหรือการพิจารณาของบุคคล เพื่อจะได้ทราบความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคลนั้นนั่นเอง

สีมา สีมานนท์ (2524:19) ให้คำจำกัดความการพิจารณาความดีความชอบว่า หมายถึงการนำผลการประเมินมาตีค่าผลงาน โดยใช้เทคนิคและวิธีการทางการประเมินผลงานวิธีต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณาตอบแทนผลงานด้วยการให้เลื่อนขั้นเงินเดือน

บัณฑิต ศรีเมือง (2529 : 104) ได้ค้นคว้าและสรุปรวมไว้ว่า การพิจารณาความดีความชอบหมายถึง การนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อเป็นการตอบแทนความสามารถ ความอดสาหะในการปฏิบัติงาน เป็นการกระตุ้นส่งเสริมจิตใจ ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2530 : 33) ได้ให้ความหมายในการพิจารณาความดีความชอบว่า หมายถึง การให้บำเหน็จความดีความชอบแก่ข้าราชการ

จากความหมายการพิจารณาความดีความชอบที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า การพิจารณาความดีความชอบ หมายถึงการนำเอาผลการปฏิบัติงานมาประกอบพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อเป็นการตอบแทนความสามารถความอดสาหะในการปฏิบัติงานอันเป็นการส่งเสริม และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ที่มีผลงานดีเด่น

2.4 นโยบายการพิจารณาความดีความชอบ

กานดา วัชรากษ์ (2529:65) ได้กล่าวถึงนโยบายในการพิจารณาความดีความชอบว่า หมายถึง การกำหนดให้มีการตอบแทนความดีความชอบประจำปีแก่ข้าราชการ โดยให้คู่มือประกอบใหญ่ ๆ คล้าย ๆ กัน คือเรื่องความอดสาหะ ความสามารถ การปฏิบัติตามระเบียบวินัย คุณภาพและปริมาณ ของงานในแต่ละปี

สำราญ ถาวรายุศม์ และบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2527:65) ได้กล่าวถึงนโยบายในการพิจารณาความดี ความชอบว่า หมายถึง ขอบเขตหรือแนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู เพื่อพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเป็นที่เข้าใจกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเป็นการตอบแทนผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

แหวดวงบุคลากร (2531:41) นโยบายในการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง การพูดหรือการเขียนถึงขอบเขตอันเป็นแนวทางที่จะทำให้พิจารณาให้เป็นไปด้วยความสุจริต ความถูกต้อง ความเป็นธรรมและเป็นประโยชน์ต่อราชการ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความอดสาหะ ความประพฤติการรักษาวินัยและผลงานที่ผู้นั้นกระทำซึ่งจะต้องพิจารณาจากข้อเท็จจริงเป็นเรื่องๆ ไป

นโยบายในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นการสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้เพื่อให้ผลการประเมินเป็นเครื่องชี้ว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดควรได้เลื่อนเงินเดือนมากน้อยเพียงใด ระบบการประเมินดังกล่าว มีทั้งระบบที่หน่วยงานกลางสร้างขึ้นมาและแนะนำให้ส่วน

ราชการนำไปใช้กับที่หน่วยงานสร้างขึ้นหรือ พัฒนาขึ้นมาใช้เองให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในส่วนราชการนั้น ๆ ในแต่ละหน่วยงานอาจมีนโยบายแตกต่างกันก็ได้

เพื่อศรี วายวานนท์ (2527:22) ได้กล่าวถึงนโยบายในการพิจารณาความดีความชอบว่า ทำขึ้นเพื่อการให้บำเหน็จรางวัลแก่คนทำงานเป็นประการแรก และการพิจารณาความดีความชอบยังเชื่อมโยงกับการบริหารงานบุคคลหลายขั้นตอนด้วยกัน และมีบทบาทสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพโดยอาศัยการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ สัมพันธ์กับระบบการบริหารงานกฎระเบียบและการใช้ผลการประเมินความสมเหตุสมผลของการประเมินความน่าเชื่อถือของระบบวิธีการประเมินผลงานเป็นสิ่งสำคัญ มิฉะนั้นแล้ว การพิจารณาความดีความชอบเพื่อบำเหน็จรางวัลการทำงานกับผลงานที่แท้จริง แตกต่างกันไปคนละทิศทาง

จากความหมายและผู้ที่กล่าวถึงนโยบายความดีความชอบดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า นโยบายในการพิจารณาความดีความชอบ หมายถึง แนวทางในการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความอดุสาหะ การอุทิศเวลา ความประพฤติ การรักษา วินัย เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น นโยบายการพิจารณาความดีความชอบของแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และความต้องการของหน่วยงานนั้น ๆ

2.5 วัตถุประสงค์การพิจารณาความดีความชอบ

การดำเนินงานใด ๆ ก็ตามย่อมมีวัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดเป้าหมายสูงสุดและเพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานการพิจารณาความดีความชอบ เช่นเดียวกันจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนตามที่ (ผจงกร ศรีโพธิ์โรจน์. 2539 : 15) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพิจารณาความดีความชอบและการขึ้นเงินเดือน ดังนี้

1. เพื่อแสดงให้เห็นถึงความถูกต้อง ยุติธรรมและเป็นธรรมในการบริหารค่าจ้าง เงินเดือนออกมาเป็นรูปธรรม มิใช่เป็นเพียงปรัชญาทางนามธรรมเท่านั้น
2. เพื่อรักษาสัมพันธภาพและสันติสุขในการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายลูกจ้าง
3. เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พัฒนาศักยภาพให้สูงขึ้นไปตามลำดับอย่างเหมาะสมกับคุณค่าผลตอบแทนที่ได้รับ

จำเนียร จวงตระกูล (อ้างใน ดวงลาก ชัยมนตรี. 2541 : 16) ได้ให้วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงาน วัตถุประสงค์ข้อนี้พิจารณาโดยทั่วไปว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งหมดโดยสรุปแล้วมีค่าอย่างไร เป็นการสรุปรวบยอดเพื่อตัดสินใจว่า พนักงานผู้นั้นมีค่าควรแก่การคงให้ปฏิบัติงานต่อไปในตำแหน่งเดิมหรือไม่ หรือจะต้อง

พิจารณาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และในทางกลับกันก็พิจารณาว่าพนักงานผู้นั้นมีค่าควรแก่การตอบแทนคุณงามความดีหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

2. เพื่อทราบจุดเด่นของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์นี้ทุกครั้งผู้ประเมินจะต้องสามารถระบุจุดเด่นของพนักงานผู้ถูกประเมินออกมาว่ามีจุดเด่นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อที่จะสามารถนำจุดเด่นของพนักงานมาใช้ประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

3. เพื่อทราบจุดด้อยของพนักงาน ผู้ประเมินจะต้องค้นหาจุดด้อยหรือจุดบกพร่องของพนักงานผู้ถูกประเมินควบคู่ไปกับการค้นหาจุดเด่นของเขาด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะได้พิจารณาหามาตรการแก้ไขปรับปรุงจุดด้อยนี้ให้กลายเป็นจุดเด่นขึ้นมา หรืออย่างน้อยก็ลดจุดด้อยเหล่านั้นลงไปเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นอีกด้วย

4. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นแก่การเลื่อนขั้นที่มีความเจริญก้าวหน้า จากการพิจารณาวัตถุประสงค์สามข้อแรกทีกล่าวมานั้น จะทำให้เราสามารถกำหนดได้ว่าพนักงานมีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะเหมาะสมที่จะก้าวขึ้นไปรับงานในตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น และสูงขึ้นได้เพียงใด ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาย่อมแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้นั้นมีความพร้อมที่จะก้าวหน้าต่อไปหรือไม่อย่างไร เขามีประสบการณ์เพียงพอหรือยัง หรือยังต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมต่อไปอีก

5. เพื่อทราบระดับศักยภาพของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์นี้ทุกครั้งผู้ประเมินจะต้องกำหนดค่าหรือระดับของศักยภาพของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ศักยภาพยังช่วยให้สามารถวางแผนและพัฒนาแนวอาชีพของพนักงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

6. เพื่อสร้างเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา กับพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพื่อช่วยสร้างเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ด้วยการใช้ความพยายามร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างสมเหตุสมผล การแจ้งและหารือผลการประเมินและการนำผลการประเมินไปใช้ในต่าง ๆ อย่างเหมาะสม จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาได้

7. เพื่อสร้างเสริมและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร วัตถุประสงค์ที่สำคัญยิ่งอันหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานก็คือ การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และรักษาระดับของผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่ต้องการเสมอ ทั้งนี้อาจจะกระทำได้โดยนำไปพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้นนั่นเอง

เอกสารนี้เป็น จากที่ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานมานี้ อูทซ์ ฮิริธโด (2523:189) ได้แยกหมวดหมู่ของวัตถุประสงค์ออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ สามประการคือ

ประการแรก ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาผลตอบแทน วัตถุประสงค์ในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับปัญหาในการแจกจ่ายกิจกรรมผลตอบแทนขององค์กร ที่จะแบ่งปันให้แก่พนักงาน เช่น ในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน อำนาจ หรือสถานภาพในองค์กร การบรรลุความพอใจของตนเอง หรือ อิสรภาพในองค์กรรวมทั้งผลประโยชน์และสวัสดิการอื่น ๆ ที่องค์กรจัดแบ่งให้ วัตถุประสงค์ในแง่นี้อาจนำไปใช้ประโยชน์ได้ในการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี แบ่งปันโบนัส การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์อย่างอื่นที่เป็นไปในทำนองเดียวกันนี้

ประการที่สอง ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ในกลุ่มนี้อาจกล่าวได้ว่า เกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติของพนักงานเป็นรายบุคคล วัตถุประสงค์ในด้านนี้ อาจนำไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานตื่นตัวโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อยของตน และดำเนินการส่งเสริมหรือปรับปรุงในด้านต่าง ๆ เป็นต้น

ประการที่สาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาศักยภาพ วัตถุประสงค์ในกลุ่มนี้ เกี่ยวกับการคาดการณ์หรือทำนายความสามารถของพนักงานที่มีอยู่ในตัวของเขา โดยระบุว่าเขาสามารถที่จะก้าวไปสู่จุดนั้นได้ การวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนี้ อาจกระทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน วางแผนและแนะแนวอาชีพแก่พนักงาน เป็นต้น

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2540:13) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไป มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาพและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้าย และปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานใน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้จุดมุ่งหมายของการพิจารณาความดีความชอบและการประเมินการปฏิบัติงาน ไว้ในทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

สำราญ ถาวรราชูศม์ และ บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2527:12-13) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการพิจารณาความดีความชอบ คือ เป็นผลตอบแทนความดีความชอบให้แก่ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติ ซึ่งมีการกำหนดให้มีขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สวัสดิ์ สุคนธรั้งยี (2523:591-631) ให้ความเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบมีความมุ่งหมายที่สำคัญคือ ให้ผลตอบแทนแก่ข้าราชการที่ได้ปฏิบัติงานราชการจนสำเร็จลุล่วงไปอย่างได้ผลดียิ่ง ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อเป็นการให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานตามระดับที่สอดคล้องกับความสามารถ ความอดสาหาะที่ได้แสดงออกมา เพื่อเป็นการกระตุ้นจูงใจ ทำให้เกิดมีกำลังใจ พอใจ และเต็มใจที่จะใช้ความเพียรพยายามปฏิบัติงานให้เกิดผลดีต่อทางราชการยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ยุพง เนียวกุล และ บุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ (2525:30-35) ให้ข้อคิดว่า การพิจารณาความดีความชอบมีความมุ่งหมายดังนี้คือการตอบแทนความดีความชอบตามผลงานที่ได้กระทำมา และถือเป็นเครื่องมือจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ความมุ่งหมายของการพิจารณาความดีความชอบคือ ให้เป็นผลตอบแทนความดีความชอบ

สีมา สิมานนท์ (2524:18-25) ให้ความเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบมีความมุ่งหมายเพื่อเป็นการตอบแทนความดีความชอบแก่ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติ และเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการอุทิศตน และตั้งใจปฏิบัติงาน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2527:21-27) ให้ความเห็นว่า การพิจารณาความดีความชอบมีความมุ่งหมายดังนี้คือ การพิจารณาความดีความชอบทำขึ้นเพื่อเป็นการให้บำเหน็จรางวัลแก่คนทำงาน ทำให้การบริหารงานบุคคลเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ

Deal S. Beach (1970 : 310-311) ได้เสนอว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามี 4 ประการคือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากรเพราะจะช่วยส่งเสริมและรักษาระดับ คุณภาพการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่น่าพอใจอยู่ตลอดเวลาและได้ทราบผลการทำงานเป็นเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ

2. เพื่อพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน ช่วยให้ฝ่ายนิเทศได้ทราบพฤติกรรมของบุคลากร ทุกๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบรายงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร จากฝ่ายนิเทศ และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร และทำให้ผู้บริหารตัดสินใจ ได้อย่างถูกต้องในการพิจารณาเกี่ยวกับการโยกย้าย การพักงานการให้ออกจากงาน และการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

5. การปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า ควรคัดเลือกบุคลากรชนิดใดจึงเหมาะสมกับงาน และควรมีการฝึกอบรมอย่างไร

สมาน ริงสิโยกฤษณ์ (2523 : 1-5) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ 6 ประการคือ

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถ

ปรับปรุงแก้ไขตนเองได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

2.6 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคล มีผู้ให้ความหมายของการประเมินผลแตกต่างกัน ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 210) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจาก ปริมาณงาน และคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาบันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้บริหารนั้น ๆ

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530 : 313) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ยังอาศัยปัจจัยทางด้านอื่น ๆ อีกหลายประการ เป็นต้นว่า ความประพฤติ ความคิดริเริ่ม ความรู้ความสามารถ เป็นต้น เป็นส่วนประกอบที่นำมาพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผล คือหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานบุคลากรขององค์กรนั้นนั่นเอง

อุทัย หิรัญโต (2523 : 185) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวิเคราะห์การทำงานของบุคคลว่ามีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจาก ปริมาณงาน และคุณภาพที่กำหนด หรือบันทึกไว้ในระยะเวลาหนึ่ง”

ภิญโญ สาร (2517 : 425) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคคล และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคคลไปด้วย การประเมินผลดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง

สมศรี สุทธิสำแดง (2520 : 6) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าบุคคลกรปฏิบัติงานได้ผลเท่าที่ควร ปฏิบัติดี้อยกว่าหรือดีกว่าที่คาดหมายและคุ้มกับ เงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่”

Kingsbery (1957 : 54) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกถึงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนด

Beach (1965 : 310) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การวัดการทำงาน และความสามารถ (Potentiality) ของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนตัว ด้วยวิธีการที่เป็นระเบียบแบบแผนเพื่อพัฒนาการทำงาน

Castetter (1976 : 231-232) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็น กิจกรรมการบริหารที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้บุคคลก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จพร้อม ๆ กับการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

ประภาวดี สืบสนธิ์ (2525 : 12) ให้ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานว่าเป็น ขบวนการรวบรวมข้อมูลเพื่อช่วยผู้บริหารตัดสินใจ ปรับปรุงการทำงาน และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ ถนอม ธารัตถพันธ์ (2518 : 72) ได้เสนอว่า ในด้านของสถานศึกษาการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดปริมาณ และคุณภาพผลงานที่บุคลากรในโรงเรียน ได้ปฏิบัติไปแล้ว

Filppo (1971 : 181) เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึงการประเมินคุณค่า การทำงานของบุคคล เพื่อดูความก้าวหน้าของงาน และความสามารถของลูกจ้าง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 210) เชื่อว่าเป็นวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความสามารถปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชา ได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกต และวินิจฉัยระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา ในผลประโยชน์ต่อบทความตีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ

ไม่ว่าการประเมินผลที่เหมาะสม ดีเยาว์ (2522) เห็นว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง”

Walf (1962) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพนักงานในด้านการปฏิบัติงาน”

บวร ประพตติ (2520) ได้ให้ความหมาย “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกถึงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้”

Jucius (1956) ได้กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เพื่อจะใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ และให้คำปรึกษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน of พนักงาน”

Kavanagh (1982) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเกี่ยวกับการวัดความแตกต่างของปัจเจกบุคคลอย่างเป็นระบบต่อพฤติกรรมในงานของพนักงาน”

ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 198) ให้คำจำกัดความว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับวิธีการที่ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด”

ฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคล ให้คำจำกัดความว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการประเมินอย่างมีหลักการเพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีคุณค่าและประโยชน์ต่อหน่วยงานที่สังกัดมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร”

Cascio (1978) เสนอแนวคิดที่ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน ข้อมูลเหล่านี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน เช่น พื้นฐานในการตัดสินใจการบริหารงานบุคคล ในการทำวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล ใช้คาดการณ์ผลการปฏิบัติงานในอนาคตและใช้กำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมพัฒนาบุคคล”

ฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคล ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่”

เกรียงศักดิ์ คุ่มไพโรจน์ (2537 : 11) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการทำงานของลูกจ้างคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งกับมาตรฐานที่ประสงค์จะได้รับของงานแต่ละชิ้นงาน”

Heneman III (1983) เสนอแนวคิดที่ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยการสังเกตการณ์และการประเมิน พฤติกรรมการเลือกสรรเป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ในอนาคตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานโดยพนักงานบางคน ซึ่งโดยปกติคือ ผู้บังคับบัญชาของพนักงานนั้น ๆ “

นักการศึกษา ได้ให้ความเห็นว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมมีระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงโทษที่ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต”

จากความหมายของการประเมินผลงานที่กล่าวมาข้างต้น โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

2.7 ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงานการจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไป สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 152 - 157) ให้ทัศนะในเรื่องนี้ว่า มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน
2. กำหนดแบบ และลักษณะงานที่จะประเมิน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องจัดทำเป็นแบบมาตรฐานเดียวกันให้เหมาะสม สำหรับการประเมินบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะของงานที่ได้จำแนก และกำหนดมาตรฐานไว้ตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เบื้องต้น ควรกำหนดคุณสมบัติ และลักษณะของงานไว้ในแบบประเมินผลเพื่อช่วยให้การวัดดำเนินเป็นไปด้วยดี
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน และทำการอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินให้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ เทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์ม และลักษณะงานที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ปกติแล้วผู้บังคับบัญชาขั้นต้นจะเป็นผู้ประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร หรือหน่วยงานต้องกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการประเมินผล และควรแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบทั่วไป
5. การวิเคราะห์และการนำผลไปใช้ การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม ผู้วิเคราะห์ต้องมีความชำนาญในการแปลความหมายจากแบบประเมิน

สีมา สีมานนท์ (2522 : 18) ได้กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบจะต้องมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดแบบฟอร์ม ต้องพิจารณาว่าจะต้องใช้องค์ประกอบอะไรในการประเมิน และจะต้องประเมินโดยวิธีใด จะต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ในการที่จะประเมินด้วย

2. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดความงานที่ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งควรมีปริมาณ และคุณภาพอย่างไร โดยปกติการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน จะเป็นการระบุปริมาณของงานที่ควรทำได้แต่สำหรับงานบางลักษณะซึ่งระบุเป็นปริมาณได้ยาก ก็จำเป็นต้องระบุคุณภาพของงานนั้นแทน

3. การกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการกำหนดระยะเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น ถ้าจะประเมินเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งก็จะประเมินปีละครั้ง หรือสองครั้ง เป็นต้น แต่ในบางหน่วยงาน อาจพิจารณาจัดให้มีการประเมินมากกว่าปีละสองครั้งก็ได้ตามที่เห็นสมควร

4. คู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีคู่มือที่อธิบายคุณลักษณะของหัวข้อในการประเมินผลให้ชัดเจน เพื่อมิให้ผู้ประเมินแปลความหมายเอง ซึ่งอาจทำให้ผลการประเมินที่ออกมาผิดความจริง

วิธีการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้วิวัฒนาการมาโดยลำดับ โดยมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการบริหาร วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผู้เสนอไว้หลายวิธี เช่น

สีมา สีมานนท์ (2522 : 56-61) ได้เสนอว่า วิธีการหลัก ๆ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่ 4 วิธี คือ

1. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน ใช้กับงานประจำที่ทำตามแบบแผนทำซ้ำวัน เช่น งานพิมพ์เอกสาร ผู้ปฏิบัติงานนับจำนวนงานของตนที่ทำได้ต่อวัน หรือสัปดาห์ หรือต่อเดือน แล้วหัวหน้าเก็บรายงานแต่ละคนไว้เมื่อจะประเมินก็นำผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. วิธีพิจารณาตามเครื่องวัด (Graphic Rating Scales) คือการกำหนดรายการคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติที่จะประเมินเอาไว้ แล้วจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับตามความมากน้อย อาจจะให้คะแนนสำหรับแต่ละระดับก็ได้ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากที่สุด

3. วิธีพิจารณาการตรวจสอบ วิธีนี้ผู้ประเมินตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยเขียนเครื่องหมายลงในช่วงคำตอบที่เตรียมไว้แล้ว

4. วิธีเปรียบเทียบบุคคล (Person to Person Comparison Method) ผู้ประเมินเปรียบเทียบคนทำงานทีละคู่ โดยพิจารณาคุณสมบัติ หรือผลงานแล้วตัดสินทีละคู่ว่าคนไหนดีกว่า ทำจนครบแล้วรวมคะแนนจัดลำดับที่ วิธีนี้เหมาะสำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานจำนวนไม่มาก

ถนอม ชาร์ตตัน (2518 : 72-87) ได้เสนอว่าวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ อยู่ทั่วไปมี 2 วิธี คือ

1. สังเกตการปฏิบัติ (Performance Observation) เป็นการตรวจดูการปฏิบัติงานของ บุคลากรในขณะที่กำลังดำเนินอยู่ ทำให้มองเห็นคุณสมบัติของบุคลากรได้โดยตรง เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความคล่องแคล่ว การสังเกตจะต้องมีรายการที่จะสังเกตโดยบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์ อักษร ต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต้องบันทึกจากหลายเหตุการณ์ เพราะแต่ละเหตุการณ์บุคคลจะใช้ วิธีการทำงานไม่เหมือนกัน

2. การตรวจสอบผลงาน (Job Evaluation) เป็นการดูแลผลของงานที่ปรากฏทั้งปริมาณ และคุณภาพ โดยนำเอาผลงานนั้นมาเปรียบเทียบกับความมุ่งหมายที่เกี่ยวกับปริมาณและความ มุ่งหมายที่เกี่ยวกับคุณภาพ

สมลักษณ์ พรหมมีเนตร (2526:31-41) ได้รวบรวม และเสนอว่า วิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีทั้งสิ้น 12 วิธี แต่ละวิธีมีลักษณะพิเศษ มีความเหมาะสม และมีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน วิธี การประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ละวิธีมีข้อดี และข้อเสียดังนี้

1. วิธีการพิจารณาตามเครื่องมือวัด (Graphic Rating Scales หรือ Rating Scales หรือ Chart Method) เป็นการกำหนดคุณลักษณะ (Traits) ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้ เช่น ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น และจำแนกแต่ละ คุณลักษณะออกเป็นระดับหรือคะแนนความสำคัญมากน้อยที่มีต่องานซึ่งอาจจะกำหนดระดับ คะแนน โคลด ๆ หรือกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะควบคู่ไปด้วยก็ได้ จากนั้นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำเครื่องหมายลงบนแบบฟอร์มที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเริ่มกำหนดความสำคัญจากน้อยไปหา มาก

ข้อดีของการใช้วิธีการประเมินผลเครื่องมือวัดคือ ช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงส่งเสริม คนทำงานได้ต่อไป

ข้อจำกัด ถ้าเป็นหน่วยงานใหญ่ ๆ หัวหน้างานอาจไม่เข้าใจความหมายของคุณลักษณะ หรือตัวเลขที่กำหนดไว้ ทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนออกจากข้อเท็จจริงได้ง่าย

2. วิธีจดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Technique or Technical Incident Method) เป็นการจัดทำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะบันทึกเหตุการณ์ ต่าง ๆ มาประมวลการพิจารณาเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวนเหตุการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ครบถ้วนจากการบันทึก ก่อให้เกิดความเหมาะสมถูกต้องในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมากขึ้น

ข้อจำกัด คือการจดบันทึกดังกล่าวจะเป็นภาระของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติ งานมีความรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

3. วิธีสัมภาษณ์ (Field Interview หรือ Field Review Method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานได้พบและสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคลโดยตรง ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมการล่วงหน้าเพื่อการสัมภาษณ์ตามหลักวิชา และในการสัมภาษณ์จะบันทึกข้อมูลดังกล่าวให้ผู้ถูกบังคับบัญชาทราบโดยตรงและพิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีสัมภาษณ์ คือเป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับได้รับความสนใจอย่างใกล้ชิด และช่วยให้เกิดความถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

ข้อจำกัด คือวิธีการสัมภาษณ์ไม่สามารถจะกระทำได้ในหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานมาก เพราะการสัมภาษณ์แต่ละครั้งต้องใช้เวลาพอสมควร นอกจากนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ เพราะผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะรู้ดีกว่าตนเองใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมินมากกว่าจึงควรจะทำหน้าที่ประเมินโดยตรง

4. วิธีการวัดแบบให้คะแนน (Check List Rating System) เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคุณลักษณะรายละเอียดที่จะประเมินเอาไว้วิธีการวัดแบบให้คะแนนแบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ

4.1 วิธีการชั่งน้ำหนักข้อความ หรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) เป็นการจัดแบบฟอร์มที่อธิบายลักษณะพฤติกรรมไว้ต่าง ๆ กัน ตามลักษณะที่ต้องการประเมินและมีคะแนนกำหนดจากน้อยไปหามาก ในการประเมินผู้ประเมินจะทำการประเมินไว้ในข้อความหมายตรงกับพฤติกรรมของผู้ถือประเมินมากที่สุด และนำผลคะแนนจากข้อที่ทำเครื่องหมายไว้ทั้งหมดมารวมกัน

ข้อดีของการประเมินผลแบบชั่งน้ำหนักหรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย คือช่วยประหยัดเวลาในการประเมินและช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมลักษณะเดียวกัน

ข้อจำกัด คือต้องมีผู้กำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานให้ครอบคลุมงานนั้น ๆ และในหน่วยงานเดียวกันก็มีงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

4.2 แบบบังคับให้เลือก (Forced Choice Check List) มีหลักการเช่นเดียวกับแบบคะแนนเฉลี่ย แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่า การประเมินผลแบบบังคับให้เลือก จะกำหนดข้อความหลาย ๆ กลุ่ม ๆ ละ 4-5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน

ข้อดี วิธีการบังคับให้เลือก คือช่วยลดอคติของผู้ที่จะประเมินผลงานได้อย่างดี เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ในส่วนสุดท้ายนี้ไม่ได้ประเมินค่า ไม่วิจารณ์ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีเหตุผลรองรับเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเอกสารทุกครั้งที่มีการพิมพ์ บัญชาหรือผู้ปฏิบัติงาน เพราะผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินเองก็ไม่นำหนักคะแนนของแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใด

5. วิธีเปรียบเทียบ (Employee Comparison System หรือ Paired Comparison Method) วิธีนี้แบ่งออกได้ 3 วิธี คือ

5.1 ระบบการจัดลำดับชั้น (Rank Order System) เป็นวิธีการที่กระทำโดยผู้ประเมินผลจะพิจารณาคณะสมบัติต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวม และแบ่งออกเป็นชั้น ๆ สูง กลาง ต่ำ แล้วพิจารณาว่าใครควรจะอยู่ในชั้นใด และนำมาเปรียบเทียบกันในรูปแบบความแตกต่างของลำดับชั้น

5.2 ระบบการเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison System or Man-to-Man Comparison) เป็นระบบที่ประเมินโดยเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานทีละคู่ โดยพิจารณาคณะลักษณะความสามารถ หรือผลงานหลาย ๆ เรื่องรวมกัน หรือเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และตัดสินทีละคู่ว่าคู่ไหนดีกว่า ทำเช่นนี้จนครบทุกคู่แล้วรวมคะแนนจัดลำดับต่อไป ตัวอย่างเช่น จะเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงาน 5 คน มี ก ข ค ง และ จ ก็สามารทำได้โดยเริ่มเปรียบเทียบ ข กับ ค ง และ จ ต่อไปก็เปรียบเทียบ ค กับ ง และ จ เช่นนี้จนครบ และสมมติว่าผลการเปรียบเทียบปรากฏดังนี้

ตัวหลัก	เปรียบเทียบกัน	ครั้งที่	ผลการเปรียบเทียบ
ก	ข ค ง จ	1	ก ดีกว่า ข
		2	ก ดีกว่า ค
		3	ง ดีกว่า ก
		4	ก ดีกว่า จ
ข	ค ง จ	5	ข ดีกว่า ค
		6	ง ดีกว่า ข
		7	ง ดีกว่า ค
ค	ง จ	8	จ ดีกว่า ค
		9	ง ดีกว่า จ
		10	

แล้วนำผลการเปรียบเทียบมาจัดลำดับได้ดังนี้ คือ

จำนวนครั้งที่ดีกว่า มากไปหาน้อย	ลำดับความสามารถ
ง (4)	1
ก (3)	2
จ (2)	3
ข (1)	4
ค (0)	5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ควรตีพิมพ์ แจกจ่าย หรือทำซ้ำโดยไม่ได้รับอนุญาต และต้องอ้างอิงถึงชื่อของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้ การพิจารณาจำนวนครั้ง ในการเปรียบเทียบอาจใช้สูตร

$$\text{จำนวนครั้งที่ต้องเปรียบเทียบ} = \frac{N(N-1)}{2}$$

2

N แทนจำนวนผู้ประเมิน

ข้อดีของการประเมินผลแบบเปรียบเทียบเป็นคู่ คือค่อนข้างง่ายและสะดวกในการปฏิบัติ
เปรียบเทียบงานของคนกลุ่มเล็ก

ข้อจำกัด คือ ไม่เหมาะสมที่จะนำไปเปรียบเทียบกันในกลุ่มปฏิบัติงานจำนวนมาก เพราะจะทำให้ผลการกระจายไม่ชัดเจน

5.1 ระบบกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Force Distribution) วิธีการนี้นอกจากจะใช้การเปรียบเทียบผลงานหรือลักษณะงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังกำหนดให้มีการกระจายเปอร์เซ็นต์ออกโดยทั่วไป เพื่อป้องกันมิให้หัวหน้างานหรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติเบี่ยงเบนการประเมินออกไปจากข้อเท็จจริง ทำให้เกิดการรวมกลุ่มคิด การกระจายดังกล่าวนิยมกระทำโดยกำหนดให้ 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่เทียบเคียงแล้วถือว่าดีเด่น 20 เปอร์เซ็นต์ เป็นกลุ่มที่มีความสามารถรองลงมา 40 เปอร์เซ็นต์ สำหรับกลุ่มปานกลาง 20 เปอร์เซ็นต์ เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถค่อนข้างต่ำ และ 10 เปอร์เซ็นต์ เป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง การกระจายตามเปอร์เซ็นต์ในรูป Normal Distribution



10 เปอร์เซ็นต์ 20 เปอร์เซ็นต์ 40 เปอร์เซ็นต์ 20 เปอร์เซ็นต์ 10 เปอร์เซ็นต์

ข้อดี ของการประเมินผลแบบกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ คือ ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ และขจัดปัญหา ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินผลการประเมินงานช่วยเหลือผู้ถูกประเมินได้อย่างดี

ข้อจำกัด คือ หากองค์กรมีพนักงานน้อยก็จะทำให้โค้งที่กำหนด ผิดปกติได้โดยง่าย

6. วิธีบันทึกปริมาณ (Production Records) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ นิยมใช้กับการทำงานที่เป็นงานประจำ (Routine) ต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิม และสามารถกำหนดนับผลงานได้ชัดเจน เช่น งานพิมพ์ ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาเปรียบเทียบผลงานร่วมกับ มาตรฐานหรือเกณฑ์ปริมาณงานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ข้อดีของวิธีการจัดบันทึกปริมาณงาน คือสามารถทำได้โดยไม่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโอกาสลำเอียง เพราะสามารถตรวจสอบได้

ข้อจำกัด คือไม่สามารถกำหนดคุณลักษณะละเอียดที่จะประเมินได้ และเสียเวลาในการเป็นภาระที่จะจัดบันทึกปริมาณงานที่ทำอยู่เสมอ

7. วิธีการประเมินผลกลุ่ม (Group Appraisal Method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมินผลงาน และผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมกำหนดมาตรฐานการทำงาน และนำผลการประเมินมาอภิปรายร่วมกันเป็นกลุ่ม

ข้อดีของวิธีการประเมินผลกลุ่มคือ ป้องกันมิให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ประเมินใช้อคติในการประเมินการปฏิบัติงานแต่เพียงผู้เดียว และการพิจารณาร่วมกันก่อให้เกิดความรอบคอบและเหมาะสมในการประเมินมากขึ้น

ข้อจำกัด คือไม่เหมาะสำหรับหน่วยงานซึ่งมีผู้ปฏิบัติงานมาก และลักษณะแตกต่างกัน เพราะนอกจากจะทำให้เสียเวลามากแล้วยังหาข้อยุติในการพิจารณาอีกอีกด้วย

8. วิธีบรรยายอิสระ (Free From Essay) เป็นวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่บังคับให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเขียนข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบแผนกำหนดเฉพาะ

ข้อดีของวิธีการบรรยายอิสระ คือ เปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความคิดเห็นเป็นอิสระ ซึ่งเป็นวิธีการประเมินผลที่ง่าย ๆ วิธีหนึ่งด้วย

ข้อจำกัด คือใช้เวลามากและไม่สามารถกำหนดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แน่นอน ทำให้ยากต่อการวินิจฉัย

9. วิธีทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในช่วงเวลา (Periodic Test) วิธีนี้ยึดหลักผลผลิตของงานที่ทำในระยะเวลาอันสั้น เช่น วัดผลของงานพนักงานพิมพ์ดีดในเรื่องความเร็วของการพิมพ์ต่อนาที/คำ

ข้อดีของวิธีทดสอบโดยบันทึกผลผลิตในช่วงเวลา คือสามารถใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างกว้าง ๆ โดยยึดผลผลิตของงานที่ทำได้

ข้อจำกัด คือไม่สามารถประเมินรายละเอียดคุณลักษณะอื่น ๆ ของผู้ถูกประเมินได้

10. วิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Ration Method หรือ Mutual Method) เป็นวิธีการประเมินที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงาน คือ เพื่อนร่วมงานร่วมประเมินผลงานของกันและกัน

ข้อดีของวิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน คือเพื่อนร่วมงานมีโอกาสประเมิน
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครู ใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
คุณลักษณะของเพื่อนร่วมงานเพื่อดูข้อบกพร่อง

ข้อจำกัด คือยุ่งยากและมีข้อจำกัดในเรื่องทัศนคติต่อการยอมรับ มนุษย์สัมพันธ์จึงไม่เป็น
ที่นิยม

11. วิธีประเมินผลแบบของพรอบส์ท (The Probst Service Rating System) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ J.B Probst จัดทำขึ้นโดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณกว่า 100 รายการ ซึ่งลักษณะ หรือบุคลิกที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะและเรียงลำดับได้ วิธีการประเมินจัดทำให้โดยผู้บังคับบัญชาทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนัก (1-2-3) ที่กำหนดแล้วนำมาพิจารณาต่อไป

ข้อดีของวิธีประเมินแบบของพรอบส์ ผู้ประเมินสะดวกในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัด คือไม่สามารถกำหนดปัจจัยในการประเมินได้อย่างครบถ้วน และแต่ละหน่วยงานก็มีลักษณะงานแตกต่างกัน

12. วิธีประเมินผลความสำเร็จของงาน (Staff Report หรือ Target Setting Method) วิธีนี้เป็นวิธีที่ทันสมัยมากวิธีหนึ่ง มีลักษณะการดำเนินการคือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานของผู้บังคับบัญชา กำหนดเป้าหมายตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลงาน และประชุมร่วมกันเพื่อประเมินความคืบหน้าตามเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ การประเมินวิธีนี้เน้นถึงผลสำเร็จของงานสำคัญกว่าบุคคล

ข้อดีของวิธีการประเมินผลความสำเร็จของงาน คือ สามารถใช้กับหลักบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่า "บริหารตามวัตถุประสงค์" เป็นการส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ส่วนลักษณะบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานจะถูกพัฒนาเป็นลำดับรองลงไป

สรุป ตามที่ได้รวบรวมความเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังกล่าวมีหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน คือ

1. วิธีสังเกตการปฏิบัติงาน โดยสังเกตขณะกำลังปฏิบัติ และจดบันทึกการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อทราบคุณสมบัติของบุคลากรโดยตรง เช่น ทราบวิธีการแก้ปัญหา การตัดสินใจ ความคล่องตัว ว่าในแต่ละสถานการณ์บุคลากรเหล่านั้นใช้วิธีการทำงานอย่างไร
2. วิธีตรวจสอบผลงาน เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อได้ทราบว่าปริมาณ และคุณภาพตามเกณฑ์ และได้มาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด
3. วิธีพิจารณาผลงานตามเครื่องมือวัด (Graphic Scales หรือ Rating Scales) โดยผู้ประเมินจะมีแบบฟอร์มแสดงรายการปฏิบัติงาน และระดับคะแนนไว้ตามความสามารถมากน้อยของงาน และผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงแบบฟอร์มที่กำหนด ส่วนใหญ่เริ่มกำหนดความสำคัญจากมากไปน้อย

เอกสารนี้ **หลักการประเมินผลงานที่ดี** ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่สามารถนำเนื้อหาไปเผยแพร่ในที่อื่นได้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์ หากต้องการนำเนื้อหาไปใช้ **หลักการประเมินผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพควรเป็นไปในลักษณะดังนี้คือ**

1. ประเมินผลบนรากฐานของความเป็นจริงและเป็นปัจจุบัน
2. ประเมินผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ เพื่อจะได้นำผลไปใช้ประโยชน์ได้
3. การประเมินผลควรจะประเมินหลาย ๆ ด้าน ให้น้ำหนักด้านที่สำคัญมากกว่าด้านรอง
4. ควรใช้วิธีการประเมินหลาย ๆ แบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนเที่ยงตรง
5. ควรมีการประเมินผลติดต่อกันและกระทำอย่างสม่ำเสมอ วิธีนี้ผู้ปฏิบัติงานจะพยายามปฏิบัติหน้าที่ให้พร้อมอยู่เสมอ
6. ควรเลือกใช้เครื่องมือในการประเมินให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ และควรหมั่นปรับปรุงเครื่องมืออยู่เสมอ
7. การประเมินควรยืดหยุ่นได้บ้าง เพื่อให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีขึ้นเสมอในหน่วยงาน
8. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินควรง่ายแก่การเข้าใจ และมีการชี้แจงแนะนำให้ผู้ใช้งานและผู้ถูกประเมินได้เข้าใจและยอมรับแล้ว
9. ควรใช้วิถีทางแห่งประชาธิปไตยในการดำเนินการ

2.8 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลงานเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการบุคคล หากทำได้ถูกวิธีแล้วผลการประเมินสามารถนำไปใช้ในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ วิจิตร วรุตบางกูร (2524 : 220)

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบผลงานของเขาเป็นอย่างไร อะไรบ้างที่ควรปรับปรุงแก้ไข
2. เพื่อวางแผนพัฒนาพนักงาน การประเมินผลงาน ถ้ากระทำอย่างพิถีพิถัน สามารถทำให้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนยังขาดสมรรถภาพทางด้านใด จึงสามารถเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นได้สิ่งที่ขาดไปนั้นอาจช่วยได้ โดยการฝึกฝน อบรม สัมมนาหรือเปลี่ยนงานให้ถูกต้องกับความถนัดและความสามารถของเขาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
3. เพื่อการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การปลดออก ข้อมูลจากการประเมินจะใช้ประโยชน์ในการเปรียบเทียบว่า ผู้ใดมีความเหมาะสมที่จะได้เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ไปหรือผู้ใดควรได้รับการขึ้นเงินเดือนหรือไม่และระดับใด กรณีที่มีการยุบรวมงานหรือลดจำนวนคนงาน การประเมินผลจะช่วยให้การตัดสินใจว่าจะให้ใครออก จะให้ใครอยู่ได้อย่างเป็นธรรม

เอกสารนี้เป็น 4. เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติการเปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้พบปะชี้แจงถึงผลการประเมิน ซึ่งจะช่วยสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ทั้งฝ่ายปฏิบัติการก็มีโอกาสซักถามให้หายข้องใจ และในขณะเดียวกันก็สามารถชี้แจงความเห็นของตนเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถปรับปรุงได้ถูกต้อง

5. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิธีการเลือกสรร การประเมินผลช่วยชี้ให้เห็นความแตกต่างของผู้ทำงานได้ดี และที่ด้อยกว่าซึ่งจะเป็นปัจจัยในการปรับปรุงวิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน นอกจากนี้ยังอาจจะใช้ในการเตรียม โครงการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติการได้อีกด้วย

ภิญโญ สาธร (2538 : 304) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีหลักเกณฑ์ 6 ประการคือ

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารในการพิจารณาความดีความชอบบุคลากร
2. สะดวกสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกปูนบำเหน็จบุคลากรได้อย่างถูกต้อง
3. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคลากรให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานบุคคล และลักษณะงาน แต่ละอย่าง
5. เมื่อมีการทักท้วงหรือกล่าวหาจากบุคคลว่าไม่เป็นธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานที่ยืนยันว่า ได้ใช้หลักเกณฑ์ตามวิชาการแล้ว

6. เป็นการจูงใจบุคลากรที่ดี และมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน เพราะได้ยินกิตติศัพท์ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 210) ได้เสนอถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้ดำเนิน ไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุผลมีระบบระเบียบแบบแผนซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันอย่างเสมอหน้าและทั่วถ้วน เพื่อเป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. เพื่อให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม มีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณา ป้องกันการกินแหนงแคลงใจแก่ผู้ที่มี ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ให้ได้ทราบข้อบกพร่องด้วยความเป็นธรรม
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือผู้ใดหย่อนสมรรถภาพไม่สมควรจะให้ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภทแต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กร

5. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน โยกย้ายพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสม ไม่ควรมีใครขังถิ่น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ สัมกับความรู้ความสามารถของตน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่งาน

6. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีสรรหาบุคคล ที่องค์การใช้เลือกสรรบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานให้องค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ วิธีการทดสอบ ที่ใช้อยู่สามารถวัดและเลือกสรรบุคคลได้ต้องตามประสงค์ขององค์การหรือไม่

7. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์การ ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประสบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบผู้ประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานโดยปราศจากการกังวลใจ

สุเมธ วงศ์บุญยงค์ (2524 : 56) ได้เสนอว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะสามารถพิจารณาประโยชน์ที่เกิดต่อบุคคลแล้ว ยังสามารถใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาดำเนินงานบริหารด้านบุคคลได้ 12 ประการ คือ

1. การเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน หน่วยงานต่าง ๆ นิยมนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ประโยชน์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือขึ้นเงินเดือน

2. การโอนย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสะท้อนให้เห็นความสามารถ ความชำนาญ หรือไม่ชำนาญของบุคลากรแต่ละคนว่าแต่ละคนมีความชำนาญเหมาะสมกับงานใด เมื่อมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งโอนย้ายบุคลากร

3. การพิจารณาให้ออกจากงาน ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถไปใช้ประเมินพิจารณาให้บุคลากรออกจากตำแหน่งได้อีกด้วย เพราะผลการปฏิบัติงานจากการประเมินช่วยให้เราทราบว่า ผู้ประเมินคนใด ไม่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน หรือไม่ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่

4. การกำหนดแผนพัฒนาบุคคล ช่วยให้การวางแผนพัฒนาบุคคลในหน่วยงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มีในรูปความต้องการ ในองค์การ ลักษณะคุณภาพในอนาคตและในปัจจุบัน จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคคล

5. การตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน หรือเกณฑ์ที่พอใจในการปฏิบัติงานแต่ละงานไว้ เพื่อได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาว่า ได้ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด น่าพอใจหรือไม่เพียงใดเพื่อจะได้หาวิธีแก้ไขปรับปรุงต่อไป

6. ชี้ให้เห็นความก้าวหน้าขององค์การ ความสามารถและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่สามารถบ่งชี้ถึงความสามารถ และความก้าวหน้าของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องช่วยชี้เห็นถึงความก้าวหน้าของหน่วยงานหรือองค์การด้วย

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. การกำหนดค่าจ้างหรือเงินเดือน ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถจะอำนวยความสะดวกในเรื่องการบริหารค่าจ้างและเงินเดือนของหน่วยงานให้ถูกต้องเป็นธรรมได้ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงาน

8. การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน หลายหน่วยงานมีระบบการทดลองงาน (Probation) โดยกำหนดให้มีการทดลองปฏิบัติงานระยะสั้น ๆ ก่อนที่จะรับเข้าปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกรรมวิธีสรรหาบุคคลเข้าทำงานหลังจากหมดการทดลองงานก็จะมีการประเมินผลงานทั้งหมดเป็นข้อมูลที่จะช่วยให้ผู้บริหารหรือฝ่ายบุคคลมีความสะดวกและมั่นใจ ในการพิจารณาวินิจฉัยว่าจะรับบุคคลดังกล่าวเข้าทำงาน

9. การสร้างความเข้าใจและสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานที่จัดเป็นระบบแน่นอนช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาดูแลสอดส่องพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาข้อบกพร่องและชี้แจงให้แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างใกล้ชิดมากขึ้น และยังช่วยให้เกิดการสื่อข้อความแบบสองทาง (Two-way communication) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามข้อข้องใจในการทำงานหรือข้อสงสัยอื่น ๆ ได้ด้วย จึงถือได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

10. แสดงผลงานดีเด่น ในบางกรณีหน่วยงานสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานโดยการมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

11. การระงับความขัดแย้งบางเรื่องในหมู่บุคลากร เพราะการประเมินผลการปฏิบัติอย่างมีระเบียบถูกต้อง เป็นเหตุผลอ้างอิงที่สามารถนำมากล่าวถึงและเป็นเครื่องยืนยันเหตุผลว่า ได้ให้ความยุติธรรมในการบริหารงานบุคคลแล้ว

12. เป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงานและเครื่องมือที่เป็นอยู่ให้มีความเหมาะสมถูกต้องทันสมัย ทั้งนี้ผู้บริหารย่อมไม่ลืมว่าการทำงานที่จะมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีเครื่องมือที่ดี และวิธีการทำงานที่เหมาะสม

ถวัลย์ ศิลปกิจ (2515 : 75) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพิจารณาความดีความชอบอย่างมีระบบและหลักเกณฑ์ที่ดีไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นหลักพิจารณาความดีความชอบของพนักงานแต่ละคนเป็นแบบฉบับเดียวกันและตามแผนการจะต้องมีการให้คะแนน จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาด้วยความระมัดระวังยิ่งขึ้น นอกจากนั้นแผนการยังทำให้ต้องพิจารณาให้คะแนนตลอดระยะเวลา จึงเป็นการกัมนิให้ผู้บังคับบัญชามาพิจารณาความดีความชอบอีก 2-3 นาทีก่อนถึงเวลาเสนอความดีความชอบของพนักงาน

2. ทำให้ผู้บังคับบัญชามีหลักฐานเป็นกิจลักษณะว่า พนักงานทำงานก้าวหน้าหรือเลวลงไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม อีกทั้งยังมีเหตุผลรองรับและต้องอ้างอิงถึงตัวเองเอกสารหลักฐานที่มีการนำไปใช้ เช่นไร เพื่อจะได้นำมาพิจารณากับพนักงานนั้น ๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนชี้แจงข้อบกพร่อง และแนะช่องทางที่จะทำให้พนักงานปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้นต่อไป

บรรพ ประฤติตี (2526 : 41) มองประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในแง่ของการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งว่าข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่า ผู้ทำงานใดเหมาะสมกว่ากันที่จะให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นส่วนในการขึ้นเงินเดือนนั้น การประเมินผลโดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้จริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะทำว่า ต่ำกว่าเกณฑ์ ถึงเกณฑ์ หรือสูงกว่าเกณฑ์มากน้อยเพียงใดย่อมจะช่วยให้การตัดสินใจว่าจะคงให้เงินเดือนเท่าเดิม หรือรอไว้ชั่วระยะเวลาหนึ่งจึงจะเพิ่มเงินเดือนหรือขึ้นเงินเดือนให้กรณีปกติ หรือให้ขึ้นกรณีพิเศษโดยเฉพาะ ในกรณีหลังหากจำนวนผู้ที่ขึ้นเงินเดือนได้มีอยู่จำกัด ก็อาจเปรียบเทียบเลือกเอาจากผลประเมินแต่ละบุคคลได้

สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2523 : 628) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประโยชน์ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่งข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาว่า ผู้ทำงานผู้ใดสมควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้เลื่อนเป็นหัวหน้างาน
2. การ โอนย้าย ผลการประเมินจะช่วยชี้ว่า ผู้ทำงานผู้ใดมีความชำนาญ มีความรู้ความสามารถในการปรับตัว เหมาะสมที่จะโอนย้ายไปทำงาน ในตำแหน่งที่ว่างงานหรือทำงานในหน่วยงานอื่น
3. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารหรือฝ่ายหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานเองจะได้พยายามพัฒนาทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานเพื่อเพิ่ม โอกาสที่จะได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น
4. การปรับปรุงวิธีการเลือกสรรข้อมูลจากการประเมิน จะช่วยชี้ให้เห็นความแตกต่างของผู้ทำงาน ได้ดีและไม่ดี ซึ่งจะเป็นช่องทางให้พิจารณาปรับปรุงวิธีการเลือกสรรและเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน
5. การให้ออกจากงาน ผลการประเมินจะช่วยในการพิจารณาให้ผู้ทำงานออกจากการงาน เมื่อปรากฏว่า ไม่สามารถทำงานได้ดี และเมื่อต้องการลดจำนวนผู้ทำงาน ได้อย่างเป็นธรรมยิ่งขึ้น

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 : 190) มีความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่ประโยชน์ต่อตัวผู้บังคับบัญชา และประโยชน์ต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ในส่วนของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยผู้บังคับบัญชาในเรื่องการมอบหมายงาน การตรวจสอบว่างานได้มาตรฐานตามที่กำหนดหรือไม่ การวางแผนการทำงานในหน่วยงานให้ดีขึ้น การพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน การให้ประโยชน์ตอบแทน การพิจารณาโอนย้าย หรือให้ออกจากงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การตรวจสอบความถูกต้องของคำอธิบายงานในหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง และความเหมาะสมหรือถูกต้องของวิธีรับสมัคร และคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ในส่วนของผู้ได้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องของผลการปฏิบัติงานที่เขาทำได้ และทราบว่าจะปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่า งานของเขาจะต้องได้รับการวัดและการประเมินอย่างยุติธรรม การปฏิบัติงานที่บกพร่องจะได้รับการแก้ไขว่ากล่าวตักเตือน การปฏิบัติงานที่ได้ผลดีจะได้รับการยกย่องชมเชย และมีความมั่นใจว่าเขาจะได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้นจากผู้บังคับบัญชา

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 146) ให้แนวคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชารู้ขีดความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา และจะได้กำหนดวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล หรือช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้สำรวจตนเองว่าควรปรับปรุงหาความรู้เพิ่มเติมในด้านใดบ้าง เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของตน ทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรม ช่วยผดุงความยุติธรรมและทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตว่าเป็นอย่างไร

เพ็ญศรี วาทยานนท์ (2514 : 204-206) และ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี (2517 : 54-55) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า โดยทั่วไปผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ 4 ประการ คือ

1. การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าคนใดเหมาะสมกว่ากันที่จะได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงไป ส่วนในการขึ้นเงินเดือน การประเมินผลโดยพิจารณาเปรียบเทียบผลงานที่ได้ปฏิบัติจริงกับเกณฑ์มาตรฐานที่ควรจะได้ ต่ำกว่าเกณฑ์ ถึงเกณฑ์ หรือสูงกว่าเกณฑ์มากน้อยเพียงใด ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ว่าควรจะให้เงินเดือนอย่างไร

2. การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน ผลการประเมินจะช่วยให้ทราบว่าบุคลากรคนใดมีความชำนาญ ความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานในตำแหน่งใหม่ หรือให้ออกจากงานไป

3. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของคนทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายหัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานเองจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่มเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4. การศึกษาปรับปรุงวิธีการเลือกสรรข้อมูล ผลจากการประเมินจะช่วยชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้ที่ทำงานได้ดีและที่ด้อยกว่า ซึ่งจะเป็ปัจจัยช่วยในการย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงวิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบเพื่อสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา (2539 : 13-14) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไรและองค์การได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินเป็นไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้ อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
6. เป็นเครื่องมือจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจําผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้องและสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม
7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

จากประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น จึงกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่จะช่วยผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินตัวบุคคล และผลงานจากผลที่ได้ประเมินในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ทางการบริหาร องค์กรเป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นับรวมให้เข้าไปประโยชน์ด้านการค้าบุคคล กล่าวโดยสรุปได้คือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติ และเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

2.9 ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดการต่อต้านทั้ง ๆ ที่มีความสำคัญและมีประโยชน์จากการสังเกตการณ์พบว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเหตุผล อาจจะทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไร้เหตุผล ดังเช่นเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบ ปรากฏว่าผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับ ทำให้ผู้ประเมินเสียเครดิตเป็นผลให้การทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2540 : 3-7) ได้สรุปปัญหาการประเมินผลว่าการประเมิน ไม่ใช่การวัดจึงไม่สามารถจะแสดงผลอย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยบุคคลเป็นผู้ประเมินย่อมมีข้อผิดพลาดจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ของผู้ประเมินได้ ไม่มีข้อพิสูจน์ใดเลยที่แสดงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ทุกประการ

ผลการประเมินจะเบี่ยงเบนไปจากความถูกต้องเป็นจริงมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งส่วนนำมาสู่ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน อาจประมวลสาเหตุของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ 3 ด้าน ได้แก่

1. วิธีการประเมิน
2. ผู้ประเมิน
3. ผู้รับการประเมิน

1. วิธีการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการหลายวิธีจึงต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้ ซึ่งท่านจะได้ศึกษาทำความเข้าใจ และพิจารณาข้อดี ข้อจำกัดของวิธีการต่าง ๆ จากบทที่ 3

ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินเกิดขึ้นได้ในหลายกรณี แต่ที่มีการระบุถึงเป็นส่วนใหญ่มีดังนี้

(1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เพราะไม่เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์การ ซึ่งท่านจะได้ศึกษารายละเอียดในการพิจารณาวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(2) กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไป เพราะขาดระเบียบปฏิบัติที่ดี ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินให้แน่นอน มักจะมาเร่งทำการประเมินเมื่อใกล้เวลาจะพิจารณาบำเหน็จความดี ความชอบเพื่อปรับเงินเดือนประจำปี ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณา (Criteria) ไม่ครอบคลุม เพราะงานในองค์กรต่าง ๆ ก็จะแตกต่างกันไป ทั้งมีรายละเอียดของงานมากมายที่ควรจะต้องนำมาพิจารณากำหนดเป็นหัวข้อประเมินแต่ก็ขาดหายไป

(4) หัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่เหมาะสมกับระดับและลักษณะงาน เพราะบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ที่จะได้รับการประเมินมีความรับผิดชอบหลายระดับต่างกันไป ตั้งแต่ระดับบุคคลก็มีลักษณะงานไม่เหมือนกัน การใช้แบบการประเมินผลที่ไม่มีหัวข้อการประเมินให้เข้ากับระดับและลักษณะงาน จึงไม่เป็นที่ยอมรับ แม้จะมีคำอธิบายว่ามีหัวข้อประเมินที่ใช้ร่วมกันได้

(5) ไม่มีเครื่องมือหลักใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะองค์กรส่วนมากถือว่า มีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ประเมินกรอกรายการลงไปก็เพียงพอแล้ว จึงเป็นการประเมินที่ไม่เป็นระบบ เกิดข้อติดขัด ขาดความน่าเชื่อถือและขาดความเที่ยงตรง ผู้รับการประเมินมักจะโต้แย้งว่า ถ้าผู้ประเมินอยู่ต่างหน่วยงานก็จะประเมินต่างกันไป เพราะมีมีมาตรฐานกลางในการประเมิน

(6) ระยะเวลาและความถี่ในการประเมิน แต่ละองค์กรมักจะกำหนดให้มีระยะเวลาการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงตามลักษณะกิจการและขนาดขององค์กร มีความถี่มากน้อยต่างกัน จึงมีข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้รับการประเมินว่า ประเมินมากไปหรือน้อยไปไม่เหมาะสม ทำให้ขาดความเชื่อถือในผลของการประเมิน

(7) การประเมินขาดความต่อเนื่อง เพราะผู้ประเมินไม่ได้บันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินไว้เป็นรายงานผลการปฏิบัติงาน (Staff Report) มักจะใช้เวลาจำในเหตุการณ์เด่น ๆ ที่พบเห็นจากการสังเกตการณ์เป็นข้อมูลเท่านั้น เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตลอดช่วงระยะเวลาการประเมินด้วยเหตุการณ์บางตอนเท่านั้น

2. ผู้ประเมิน ปัญหามีสาเหตุจากผู้ประเมินมีมากมาย เพราะผู้ประเมินเป็นบุคลากรที่มีความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ ซึ่งอาจจะกล่าวโดยรวมว่ามีทัศนคติทั้งต่อวิธีการประเมิน และผู้รับการประเมินแตกต่างกันออกไปตามตัวคนและเวลา ซึ่งความมีอคติ ความลำเอียงเป็นข้อจำกัดในการประเมินอย่างสำคัญ ได้มีความคิดที่จะนำเครื่องมือหรือวิธีการที่จะลดน้ำหนักความเบี่ยงเบนอันเกิดจากบุคคลออกไป แต่ในที่สุดเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ ก็ถูกใช้โดยบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก ท่านจะศึกษาทำความเข้าใจข้อจำกัดและข้อควรคำนึง พร้อมทั้งแนวทางแก้ไขได้ ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินจะเกิดขึ้นต่าง ๆ กันในแต่ละกรณี มีการระบุถึงดังนี้

(1) ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน บางคนมุ่งถึงการนำผลไปใช้ในการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ จึงนำไปเชื่อมโยงกับการพิจารณาฐานเงินเดือนของผู้รับการประเมินว่าสูงเท่าใด และพยายามใช้ผลการประเมินไปปรับจำนวนเงิน โดยที่ไม่ใส่ใจว่าถ้าประเมินไม่ตรงตามความเป็นจริง จะไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อื่น ๆ อีกมากมาย

(2) ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน เป็นเพราะไม่ได้ศึกษาถึงเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมิน เป็นผลให้บันทึกผลการประเมินไม่ตรงตามที่ควรจะเป็น บางคนประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ แต่เป็นการเปรียบเทียบไม่ครบคู่ หรือเปรียบเทียบโดยจับคู่ที่มีลักษณะงานต่างกัน

(3) ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล เป็นเพราะไม่มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน เมื่อจะต้องประเมินก็นึกถึงหน้าผู้รับการประเมินและประมวลความรู้สึกที่มีต่อตัวผู้รับการประเมิน เมื่อรู้สึกอย่างไรก็บันทึกผลการประเมินไปตามนั้น

(4) ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน เพราะขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ประเมินการปฏิบัติงานเป็นหลัก ไม่นำเอาความเป็นคนดี คนน่ารัก มาปะปนกับผลการปฏิบัติงาน

(5) ประเมินโดยมีอคติลำเอียง หากผู้ประเมินไม่สามารถและมีความอคติต่อ (ผู้รับการประเมิน) แล้วก็จะเป็ผลให้การประเมินเบี่ยงเบนไปทางใดทางหนึ่ง ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์การแม้ว่าการลำเอียงในทางบวกจะเป็นผลดีต่อผู้รับการประเมินก็ตาม การประเมินโดยมีอคติก็เท่ากับผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

(6) ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน เป็นปัญหาที่จะต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้ประเมินย่อมจะต้องมีความรู้สึก โน้มเอียงไปในทางเอื้อประโยชน์ให้แก่ผู้รับการประเมิน ทำให้เสียความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการประเมิน

(7) ประเมิน โดยไม่รู้หน้าที่งานอย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน เป็นเพราะไม่ได้ศึกษาหน้าที่งานตามเอกสารพรรณนาลักษณะงาน หรือใบกำหนดหน้าที่งานของผู้รับการประเมิน โดยใช้เพียงการสังเกตว่าผู้รับการประเมินทำงานอะไร ให้เห็นหรือคิดเอาเองว่าผู้รับการประเมินมีหน้าที่ตามที่ตนเข้าใจ ดังนั้นจึงประเมินผลการปฏิบัติงานนอกหน้าที่ของผู้รับการประเมิน

(8) ประเมิน โดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะหรือหัวข้อประเมินบางข้อมากเกินไป จนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งแท้จริงมีความสำคัญเท่ากันหรืออาจสำคัญมากกว่า เป็นเพราะสิ่งใดที่ตรงกับความรู้สึกของตนจะให้คะแนนสูง สิ่งใดที่ไม่ชอบจะให้คะแนนต่ำ เช่น ผู้ประเมินที่ชอบการตรงต่อเวลามากจะให้คะแนนหัวข้อประเมินเกี่ยวกับเวลาสูงด้วย หรือการที่ผู้รับการประเมินคนใดมีบุคลิกลักษณะดี พุดจาสุภาพอ่อนหวาน ไม่ควรมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นั้นในปัจจุบันอื่น ๆ ด้วย เช่น ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจ หรือความไม่ทอดทิ้งในงาน

(9) ประเมินโดยใช้ตรรก (Logic) ผิดวิธี ผู้ประเมินที่เชื่อว่าคนดีต้องทำงานดี คนฉลาดต้องทำงานเป็นผลสำเร็จหรือเมื่อพบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าดีเลิศ ก็จะประเมินว่าผู้รับการประเมินผู้นั้นจะต้องปฏิบัติงานดีเลิศในทุกกรณีหรือในทางกลับกันผู้ประเมินเห็นว่าผู้รับการประเมิน

ผู้หนึ่งมีผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าไม่ดี ก็จะประเมินว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ดีไปทั้งหมดทุกด้าน

(10) ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม ผู้ประเมินใช้ช่วงเวลาการประเมินในขณะที่กำลังมีความพึงพอใจในผลงานของผู้รับการประเมินอย่างมาก ก็จะเป็นผลให้เกิดทัศนคติลำเอียงเพราะความชอบทำให้การประเมินเบี่ยงเบนไปในทางบวกเกินความเป็นจริง ในทำนองตรงกันข้ามหากผู้ประเมินใช้ช่วงเวลาการประเมินในขณะที่กำลังมีความโกรธไม่พอใจในผลงานของผู้รับการประเมินอย่างรุนแรงก็จะเป็นผลให้เกิด โกรธคดีลำเอียงเพราะความโกรธทำให้การประเมินเบี่ยงเบนไปในทางลบ

(11) ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน เกรงว่าผู้รับการประเมินจะโกรธ จะเกลียด จะไม่พอใจ จนไม่ร่วมมือในการปฏิบัติงาน จึงมักประเมินให้ผลการปฏิบัติงานมีค่ากลาง ๆ หรือใกล้เคียงกับผลการประเมินที่ผ่านมา เพื่อไม่ให้เกิดข้อโต้แย้งทั้ง ๆ ที่ผลการประเมินโดยแท้จริงต่างกันมาก แต่ประเมินไปด้วยการหวั่นความรู้สึกของผู้รับการประเมิน

(12) ประเมินโดยกำหนดผลสรุปไว้ล่วงหน้าแล้วพยายามให้คะแนนเพื่อให้สอดคล้องกัน ผู้ประเมินที่พอใจจะวางตำแหน่งของผู้รับการประเมินว่าคนใดควรจะอยู่ในลำดับที่เท่าใด ในการประเมินแต่ละครั้งก็มักจะพยายามปรับคะแนนให้เรียงลำดับตามที่กำหนดไว้ โดยที่มิได้คำนึงถึงความจริงในการประเมินตามหัวข้อการประเมินหรือเกณฑ์การพิจารณาที่มีอยู่จึงเท่ากับ ผู้ประเมินสรุปผลการประเมินตามความรู้สึกไว้ในวิธีการประเมินแบบจัดลำดับที่ (Ranking) แทนวิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) เป็นผลให้การประเมินไม่สมบูรณ์ทั้ง 2 วิธี

3. ผู้รับการประเมิน ปัญหามีสาเหตุจากผู้รับการประเมิน เป็นปัญหาที่อาจเกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือจากตัวผู้รับการประเมินเองก็ได้ หากผู้รับการประเมินก็จะไม่ใส่ใจที่จะประเมิน แม้ว่าการประเมินจะผิดวิธีหรือผู้ประเมินประเมินผิดพลาด ผู้รับการประเมินก็จะไม่ใส่ใจที่จะพิจารณาว่ามีปัญหาหรือไม่ เพราะไม่มีผลเสียเกิดแก่ตน ในทางตรงกันข้ามหากผู้รับการประเมินไม่พอใจในผลการประเมิน เขาย่อมจะต้องถามหาเหตุผลและคำอธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหา เพราะไม่น่าเชื่อถือและไม่เที่ยงตรงในทัศนะของเขา

ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้รับการประเมิน สำร็จพบว่ามีหลายกรณี ดังนี้

(1) ขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่ได้รับการฝึกอบรม หรือให้คำชี้แจง จึงอาจปฏิเสธระบบการประเมินทุกวิธี โดยสรุปว่าหากความเป็นธรรมได้ยากและเชื่อมั่นว่าหากทำตนให้เป็นที่พอใจผู้ประเมินก็จะได้รับผลการประเมินดีเอง

(2) ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน เมื่อการประเมินไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ประเมินได้ทั้งสิ้น อีกทั้งงานที่มีคุณค่าผลงานมาก แต่ต้องอ้างถึงตัวเองเอกสารหลักฐานที่กิจการนำไปใช้ ตนก็จะไม่ยอมรับการประเมินไม่ว่าโดยวิธีใด ทั้งไม่ประสงค์จะทำความเข้าใจวิธีประเมินด้วย

(3) ผู้รับการประเมินบางคนไม่เข้าใจเหตุผลและความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานและสนใจแต่เรื่องการขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนเท่านั้น

(4) ผู้รับการประเมินบางคนไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้กับลักษณะงานของตนได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุที่ว่างานของตนเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะ ยกที่คนทั่วไป (Lay Man) จะเข้าใจได้ โดยที่ลืมไปว่า ผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนซึ่งรู้งานดีพอควร สามารถจะนำลักษณะงานไปรวมหรือกำหนดวิธีการ และหัวข้อการประเมินได้

(5) ผู้รับการประเมินจำนวนไม่น้อยที่เกิดความพึงใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง เพราะเคยมีความขัดเคืองไม่พอใจกันมาก่อน จึงสูญเสียความไว้วางใจ และไม่เชื่อมั่นในผลการประเมิน

(6) ผู้รับการประเมินส่วนมากไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะ ๆ เมื่อได้รับรู้ผลการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี จึงเกิดความผิดหวังอย่างเฉียบพลัน เป็นเหตุให้เกิดความคับข้องใจอย่างรุนแรง

(7) ผู้รับการประเมินบางคนไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง เพราะได้รับการแจ้งผลที่ไม่สมบูรณ์หรือผู้แจ้งผลมิได้หรือผลอย่างจริงจังเพียงแต่ให้ลงนามรับทราบผลโดยสรุป เพราะไม่ประสงค์จะมีข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน

(8) ผู้รับการประเมินบางคนนำผลการประเมินของตนไปเปรียบเทียบกับเพื่อนสนิทที่ทำงานลักษณะต่างกัน และเข้าใจว่าตนได้รับการประเมินอย่างไม่เป็นธรรม

(9) ผู้รับการประเมินบางคนต้องการให้นำงานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย เพราะเห็นว่าจะช่วยเสริมน้ำหนักให้ผลการประเมินดีขึ้น

(10) ผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตน เพราะมีวุฒิภาวะต่ำกว่าตน แม้จะมีฐานะอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น แม้ว่าผู้ประเมินจะทราบถึงหลักเกณฑ์ และวิธีการอย่างแจ่มแจ้งแล้วก็ตาม บางครั้งก็ยังคงเกิดปัญหาและข้อบกพร่องขึ้น อาจเป็นเพราะว่ามีได้คาดคิดไว้ล่วงหน้าก็ได้ ดังนั้นผู้ประเมินจึงต้องมีความระมัดระวังอยู่เสมอ สาโรช ไชยรักษ์ (2526 : 16)

Castetter (1976:235) ได้เสนอถึงปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มักพบทั่วไป มี 12 ประการ คือ

1. การประเมินมุ่งที่บุคลิกภาพของแต่ละบุคคลแทนที่จะมุ่งการกระทำ หรือผลงาน
2. เครื่องมือในการประเมินขาดความเที่ยงตรง
3. มีความลำเอียงในการประเมิน
4. การประมาณค่ามักจะได้อิทธิพลจากองค์การ
5. ระบบการประเมินไม่ครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน
6. ผลจากการประเมินไม่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร
7. การประเมินแบ่งเป็นส่วน ๆ เมื่อรวมแล้วไม่สะท้อนให้เห็นภาพรวมของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไปอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. บุคลากรไม่เข้าใจเกณฑ์ประเมิน ต่อต้านการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน
9. การปฏิบัติงานไม่ได้ถูกประเมิน เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรจุเป้าหมายขององค์กร
10. ขาดการสื่อสารเกี่ยวกับวิธีการประเมินระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน
11. วิธีการประเมินไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
12. วิธีการประเมินไม่ส่งเสริมความพึงพอใจ หรือความต้องการระดับสูงของบุคลากร

เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าแสดงออก

อุทัย หิรัญโต (2523 : 196-198) ได้เสนอถึงปัญหาที่มักพบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 4 ประการ คือ

1. การวัดจากหลักฐาน หรือผลงานที่ปรากฏได้พิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งเสริมให้เกิดผลงานขึ้น ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการวัดคน หรืองานเท่านั้นมิได้เป็นการประเมินคนหรืองาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีมาตรฐานการวัด หรือมีแต่ไม่ถูกต้อง สมบูรณ์ ผู้ประเมินจะใช้แต่คุณพินิจของตน หรืออาศัยวิจารณ์ตามเป็นหลักการประเมินจึงอาจผิดพลาดได้ง่าย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากข้อบกพร่องของผู้ประเมิน หรือผู้ให้ค่า ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กรณีคือ

- 3.1 ผู้ประเมินขาดความเต็มใจที่จะประเมินอย่างตรงไปตรงมา

- 3.2 ผู้ประเมินขาดความสามารถที่จะประเมินอย่างเที่ยงธรรม

4. การประเมินต้องอาศัยความรู้สึกนึกคิดของผู้ประเมิน ซึ่งมักจะทำให้เกิดการผิดพลาดได้เนื่องจากผู้ประเมินใช้ทัศนคติส่วนตัว หรือในบางครั้งมีอคติในการประเมินผลงานของผู้อื่น

ภิญโญ สาร (2517 : 440-441) ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารการศึกษาควรทราบ พร้อมทั้งได้เสนอแนะวิธีแก้ปัญหามี 5 ประการ คือ

1. อิทธิพลรั้งสี (Halo Effect) คือ การที่ผู้ประเมินมีความลำเอียง เพราะคิดว่าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง เช่น ในการประเมินเรื่องการศึกษาพบว่า มีการศึกษาสูงเมื่อประเมินเรื่องการทำงานก็มักจะให้คะแนนสูงไปด้วย ควรแก้ไขโดยให้ผู้ประเมินทำการประเมินตามหลักเกณฑ์มาตรฐานแต่ละข้อไปจนหมดทุกคน

2. การปล่อย หรืออคติคะแนน (Leniency or Strictness) คือ ผู้ประเมินบางคนมีนิสัยปล่อยคะแนนแก่ทุกคนง่าย บางคนกดคะแนนให้คะแนนแก่ทุกคนต่ำไปหมด แก้ไขได้โดยจัดทำคู่มือในแต่ละรายการเอาไว้เป็นบรรทัดฐาน และประหลูชี้แจงแก่ผู้ประเมินให้เข้าใจ มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันก่อนที่จะประเมิน

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency) คือ ผู้ประเมินไม่ต้องการให้บุคลากรได้คะแนนต่ำ หรือสูงเกินไปเพราะไม่แน่ใจ สาเหตุมาจากผู้ประเมินไม่ได้ดูแลอย่างใกล้ชิด จึงใช้วิธี

ปลอดภัยไว้ก่อนคือ ให้คะแนนทุกคนในระดับปานกลางเหมือนกันหมด แก้ไขได้โดยให้ผู้ประเมินตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้ และพยายามสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดทุกระยะ

4. ลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations-Bias) เช่นการให้คะแนนแก่คนที่ชอบมากกว่าคนที่ตนไม่ชอบ แก้ไขโดยการให้แบบประเมินชนิดปรนัย ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจน และไม่ปกปิดผลการประเมินไว้เป็นความลับ

5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organization Influences) หัวหน้างานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่นจึงให้คะแนนบุคลากรทุกคนสูงเพื่อแสดงว่าตนมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น และจากระบบขึ้นเงินเดือน 2 ชั้น มีโควต้า หัวหน้างานต้องการให้ลูกน้องของตนได้ 2 ชั้น ก็ให้คะแนนสูง ๆ ไว้ แก้ไขได้โดยกำหนดให้ผู้ประเมินแสดง เหตุผล และหลักฐานทุกข้อที่ให้คะแนนสูง ซึ่งผู้ประเมินอาจจะระมัดระวัง เพราะไม่อาจหาเหตุผล และหลักฐานมารับรองทุกคนได้

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากและมีความละเอียดอ่อนที่ต้องศึกษาทำความเข้าใจทุกแง่มุม ผู้บริหารระดับนโยบายและระดับจัดการจึงต้องมีบทบาทส่งเสริมให้หน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงรวมทั้งจะต้องให้การศึกษาและการเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทุกคนทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้

หน่วยงานหรือธุรกิจที่มีระบบการบริหารงานที่ดีวิจักษณ์การวางระบบ การปรับปรุง หรือการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามในการวางระบบ ปรับปรุง และดำเนินการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับแนวความคิด หลักการ กระบวนการ ข้อจำกัดและข้อควรคำนึงต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

William B. Castetter ได้เสนอปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มักพบทั่วไป มี 12 ประการ คือ

1. การประเมินที่มุ่งบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล แทนที่จะมุ่งการกระทำหรือผลงาน
2. เครื่องมือในการประเมินขาดความเที่ยงตรง
3. มีความลำเอียงในการประเมิน
4. การประมาณค่ามักจะได้อิทธิพลจากองค์การ
5. ระบบการประเมินไม่ครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับภายในงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น ดิฉันเท่านั้นที่มีสิทธิ์แถลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงนางคุณนงนุชทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ผลจากการประเมินไม่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร
7. การประเมินแบ่งเป็นส่วน ๆ เมื่อรวมแล้ว ไม่สะท้อนให้เห็นภาพรวมของบุคลากร
8. บุคลากรไม่เข้าใจเกณฑ์การประเมินต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

9. การปฏิบัติงานไม่ถูกประเมินเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย
10. ขาดการสื่อสารเกี่ยวกับวิธีการประเมินระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน
11. วิธีการประเมินไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
12. วิธีการประเมินไม่ส่งเสริมความพึงพอใจ

จากปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่าปัญหาที่สำคัญ ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกได้ 2 ประการ คือ

1. ปัญหาที่เกิดจากระบบประเมิน หรือวิธีการประเมินได้แก่
 - 1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินขาดความเที่ยง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน
 - 1.2 ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการทำความเข้าใจของผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมิน
 - 1.3 ขาดระบบการติดตามผลในการพัฒนานุคลากร
2. ปัญหาที่เกิดจากตัวผู้ประเมิน
 - 2.1 ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจ ในวิธีการประเมิน และเครื่องมือในการประเมิน
 - 2.2 ผู้ประเมินเกิดความลำเอียงในการประเมิน

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพิจารณาความคิดเห็นความชอบในระดับต่าง ๆ ดังนี้
 นวัตกรรม โรงแฉางษ์ (2521) ทำการวิจัยเรื่อง เภมณฑ์การประเมินผลงานครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยที่จะให้มีการใช้แบบประเมินที่ทางผู้วิจัยเสนอ โดยครูใหญ่เห็นด้วยในเรื่องความรับผิดชอบในการรับจ่ายเงินด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย เป็นอันดับหนึ่ง และเห็นด้วยในเรื่องมีความสามารถในการขยายอาคารสถานที่ของโรงเรียน โดยไม่ใช้งบประมาณของโรงเรียน เป็นอันดับสุดท้าย ครูประจำชั้นเห็นด้วยในเรื่องการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ และให้ความรู้ใหม่ ๆ แก่นักเรียน เป็นอันดับหนึ่ง และการเปลี่ยนสภาพของห้องเรียนเพื่อเพิ่มบรรยากาศของบทเรียน ทำให้บทเรียนมีชีวิตชีวาเป็นอันดับสุดท้าย กลุ่มครูประจำชั้นหรือประจำวิชาที่ทำงานพิเศษด้วย เห็นด้วยในเรื่องพยายามหาวิถีทางเพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามนโยบายเป็นอันดับหนึ่ง และในเรื่องสามารถจัดแสดงผลงานที่รับผิดชอบได้เป็นอันดับสุดท้าย และในส่วนของภาพรวมทั้งหมดเห็นด้วยเป็นอันดับหนึ่งในเรื่อง มีความประพฤติดีและมีคุณธรรมประจำใจ ส่วนเรื่องที่เห็นด้วยเป็นอันดับสุดท้ายคือเรื่อง เป็นคนคล่องแคล่วว่องไวกระฉับกระเฉง

นิยะดา ชูฉวงค์ (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคลในประเทศไทย พบว่าการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้พนักงานในบริษัทเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้บริษัทนั้นอย่างเต็มความสามารถ ถ้าทุก ๆ ปีบริษัทมีการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้โดยอัตโนมัติก็จะไม่มีการจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานจะคิดว่าทำงานมากน้อยแค่ไหน แต่พอสิ้นปีก็จะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างแน่นอน ดังนั้นจึงไม่ควรมิกฎว่าทุกปีจะมีการเลื่อนเงินเดือนโดยอัตโนมัติ และผลการวิจัยยังพบว่าการให้ผลตอบแทนในกรณีพนักงานปฏิบัติงานได้ดีเด่น บริษัทเล็กและบริษัทใหญ่มีวิธีการที่นิยมใช้กันมากคือ การเลื่อนเงินเดือนให้ 2 ขั้น เพราะคิดว่าเป็นวิธีการที่ยุติธรรมพอสมควร ไม่ต้องมีการใช้ดุลพินิจมากนัก ไม่ต้องพิจารณากันมากกว่าจะให้เงินเท่าไรจึงจะดีหรือเลื่อนไปในตำแหน่งใด ถ้าไม่มีตำแหน่งก็อาจไม่ได้เลื่อน ด้วยเหตุนี้การให้เงินเดือน 2 ขั้น จึงเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก

ชลิตา สรมณี และคณะ (2522) แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาความคิดเห็นความชอบของข้าราชการพลเรือนไทย โดยส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยราชการต่าง ๆ จำนวน 6 หน่วยงาน ซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กรมพัฒนาชุมชน กรมอนามัย กรมทางหลวง รัฐสภา และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งผลของการวิจัย มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพื่อพิจารณาความคิดเห็นความชอบ ได้มีการประเมินผลโดยสม่ำเสมอร้อยละ 32.02 ประเมินผลเป็นครั้งคราวร้อยละ 33.11 ประเมินผลในช่วงเสนอความคิดเห็นความชอบร้อยละ 8.55 ส่วนที่ระบุว่าไม่ทราบและไม่ออกความเห็นร้อยละ 25.44 และร้อยละ 0.88 ตามลำดับ
2. วิธีการพิจารณาความคิดเห็นความชอบเพื่อเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ 2 ขั้น จากคำตอบระบุว่าถือผลงานที่ได้ปฏิบัติเป็นหลักร้อยละ 37.28 ถือความพอใจของผู้บังคับบัญชาร้อยละ 32.02 ใช้ระบบหมุนเวียนในการพิจารณาร้อยละ 12.06 ส่วนที่ระบุว่าใช้วิธีอื่น ๆ และ ไม่ออกความเห็นร้อยละ 14.91 และร้อยละ 3.73 ตามลำดับ
3. ข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ได้ระบุว่า เรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาความคิดเห็นความชอบในหน่วยงานนั้นมีความยุติธรรมพอสมควร ซึ่งเห็นได้จากผู้ตอบว่ามีความยุติธรรมพอสมควร มีมากที่สุด คือร้อยละ 88.03 มีความยุติธรรมมากร้อยละ 3.95 ไม่มีความยุติธรรมร้อยละ 3.38 ส่วนไม่ออกความเห็นและตอบว่าไม่ทราบ ร้อยละ 2.62 และร้อยละ 2.02 ตามลำดับ

นอกจากนี้ได้รวบรวมข้อเสนอแนะจากแบบสอบถาม ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นนอกเหนือจากที่ต้องตอบตามแบบที่ผู้วิจัยได้ถามแล้ว คือ

1. ให้ถือผลการปฏิบัติงานว่าเป็นสำคัญลำดับแรก
2. เรื่องความประพฤติและความเอาใจใส่ในหน้าที่การงานควรนำมาพิจารณาประกอบ

3. หัวหน้างานหรือผู้มีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบ ต้องไม่กลัวว่าจะถูกหาว่าเล่นพรรคเล่นพวก หากว่าได้พิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้หลักเกณฑ์ในเรื่องความสามารถมาตัดสินอย่างถ่องแท้แล้ว

4. การพิจารณาความดีความชอบในกรณีพิเศษนั้น ควรจะใช้ระบบหมุนเวียนประกอบไปกับผลงานด้วย แต่ไม่ควรจะให้น้ำหนักมากเกินไปนัก ทั้งนี้ เพื่อเป็นผลด้านกำลังใจในการทำงาน

5. การพิจารณาความดีความชอบควรกระทำโดยเปิดเผย โดยแสดงถึงผลงานผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วย เพื่อบุคคลอื่น ๆ จะ ได้คู่เป็นตัวอย่าง

6. การพิจารณาความดีความชอบนั้น ถือว่ามีโช้เป็นการตอบแทนกันเป็นส่วนตัว แต่ต้องทำด้วยความเที่ยงธรรม ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

7. การพิจารณาว่าผู้ใดสมควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษนั้นจะต้องสามารถแสดงให้เห็นชัดแจ้งได้ โดยการเปรียบเทียบผลงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

8. การพิจารณาความดีความชอบ ควรจะเป็นคณะกรรมการจึงจะรอบคอบยุติธรรมดีกว่าให้บุคคลคนเดียวตัดสิน

9. การพิจารณาความดีความชอบมีผลต่อกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน จึงควรกระทำอย่างรอบคอบและยุติธรรมอย่างที่สุด

10. ควรเลิกระบบ โควต้า 2 ชั้นเสีย ใครปฏิบัติงานดีเด่นเข้าหลักเกณฑ์ ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษทุกคน

11. ควรมีการใช้แบบฟอร์มของ ก.พ. เพราะเป็นการนำผลงานทุกด้านของข้าราชการมาเปรียบเทียบอย่างเปิดเผย

12. ทางหน่วยงานหรือส่วนราชการต่าง ๆ ควรจะวางหลักเกณฑ์ที่เด่นชัดไว้ก่อนว่าจะพิจารณาความสำคัญด้านใด ในการพิจารณาความดีความชอบในกรณีพิเศษ

13. การพิจารณาความดีความชอบมีส่วนสัมพันธ์กับงานที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้นควรกระจายงานให้มีโอกาสแสดงผลงานทัดเทียมกันด้วย

ไพบุลย์ วิสัยจร (2523) ได้ศึกษาขวัญของครู โรงเรียนราษฎรในกรุงเทพมหานครพบว่า ครูรู้สึกมั่นคงในการทำงาน พอใจในการทำงาน เมื่อได้รับความดีความชอบอย่างเท่าเทียมกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้มอบหมายให้สีมา สีมานนท์ (2524) ทำการสำรวจระบบและพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบในส่วนราชการต่าง ๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในปี พ.ศ.2523 พบว่า

1. ส่วนราชการที่ยังมิได้จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นหลักฐาน มีจำนวนร้อยละ 37.5 กล่าวคือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยไม่ทราบวิธีทางต้น อีกทั้งยังมีใช้ตัดสินแปลงเนื้อหาและ ต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ โดยไม่กำหนดแบบฟอร์มขึ้นใช้ หรือไม่ประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร

2. ส่วนราชการที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเป็นระเบียบพอสมควร มีจำนวนร้อยละ 62.2 กล่าวคือ

2.1 ประเมินผลโดยการใช้แบบฟอร์มเหมือนกันหมดทั้งหน่วยงาน

2.2 มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินไว้แน่นอน เช่น บางส่วนราชการกำหนดให้ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยระดับกอง หรือหัวหน้าหน่วยระดับจังหวัดเป็นผู้ประเมิน

2.3 การพิจารณาตัดสินขั้นสุดท้าย เพื่อให้ความคิดเห็นความชอบหลายส่วนราชการร้อยละ 52.5 จะนำผลการประเมินเข้าพิจารณาในที่ประชุมระดับกรมเป็นต้น

2.4 มีส่วนราชการเพียงร้อยละ 25 ใช้เกณฑ์การพิจารณาซึ่งกำหนดขึ้นเป็นการภายในนอกเหนือจากกฎ ข้าราชการพลเรือน ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ประกอบการพิจารณาด้วย

2.5 มีส่วนราชการเพียงร้อยละ 12.5 ที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับปฏิกริยาของข้าราชการ หลังการพิจารณาความคิดเห็นความชอบประจำปี เช่น มีการร้องเรียนให้ชี้แจงเหตุผลเป็นบางครั้ง

สมคิด สิทธิศร (2530) ได้ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความคิดเห็นความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนคณาจารย์ตามทัศนะของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าผู้บริหารและอาจารย์เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งที่นำความรู้ ความสามารถในด้านการสอน ความอดสาหะมาประกอบการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ อีกทั้งควรชี้แจงให้อาจารย์ทราบถึงนโยบายต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติเป็นไปในแนวเดียวกัน และการพิจารณาควรถือเป็นความลับ

วันเพ็ญ จิตต์เจริญธรรม (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษาเกี่ยวกับข้อพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อพิจารณาความคิดเห็นความชอบข้าราชการและลูกจ้างประจำสังกัดกรมอาชีวศึกษา” ซึ่งกลุ่มประชากรที่สอบถามเป็นหัวหน้าสถานศึกษา กองวิทยาลัยเกษตรกรรม กองวิทยาลัยเทคนิค และกองวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จากผลวิจัยพบว่าหัวหน้าสถานศึกษามีความคิดเห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 ด้าน คือ ข้อพิจารณาในด้านความละเอียดถี่ถ้วน ด้านการพิจารณาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้านความอดสาหะในการทำงาน ด้านความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และด้านลักษณะการเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือจงรักภักดีและอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง หัวหน้าสถานศึกษาที่มีความคิดเห็นด้วย 10 ด้าน คือ ด้านความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ และความรู้รอบรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านการตัดสินใจ ด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ด้านความสุภาพเรียบร้อยและการควบคุมอารมณ์ ด้านความคิดริเริ่มและหาวิธีหางาน ได้ดีขึ้น ด้านมีการต่อสู้และหาวิธีทางเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง ด้านความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบหมายอำนาจและการมอบหมายงาน ด้านความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน และด้านปริมาณงาน และเมื่อเปรียบเทียบกับหัวหน้าสถานศึกษาทั้ง 3 กองเกี่ยวกับข้อพิจารณาตามหลักเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความคิดเห็นความชอบ อยู่ในระดับเห็นด้วยไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บัณฑิต ศรีเมือง (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพิจารณาความดีความชอบครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดบุรีรัมย์” ซึ่งกลุ่มประชากรที่ทำการวิจัยเป็นผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอน ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามสำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอน จากผลการวิจัยที่ได้วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนที่มีความประสงค์จะปรับปรุงระบบ วิธีการในการประเมินผลความดีความชอบนั้น ได้มีความคิดเห็นตรงกันว่าควรให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลแก่ผู้บริหารและครูซึ่งควรจะมีการประชุมปฏิบัติการเกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย และครูผู้ปฏิบัติการสอนได้เสนอความคิดเห็นเป็นแนวทางในการพิจารณาเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ความรับผิดชอบงานในหน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมาย งานเสียสละ งานธุรการ ความสัมพันธ์กับชุมชน ความประพฤติงานวิชาการ วันลา การพัฒนาตนเอง อนุรักษ์การ นอกจากนี้แนวทางในการพิจารณาความดีความชอบนั้น ผู้บริหารเสนอแนวทางว่า ควรมีการประเมินโดยคณะกรรมการ ทำการประเมินตลอดปี ประเมินผลงานที่รับมอบหมาย การรักษาวินัย การอุทิศเวลาช่วยโรงเรียน ผลการเรียนรู้ของนักเรียน ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ ส่วนครูผู้ปฏิบัติการสอนเสนอแนวทางว่า ควรประเมินผลงาน มีคณะกรรมการประเมินกำหนดเกณฑ์ให้คะแนนเป็นตัวเลข ประเมินตลอดปี แจกเกณฑ์การประเมินให้ครูทราบ ให้ครูประเมินร่วมกับผู้บริหาร จัดทำคู่มือการประเมิน

สุพัฒนา โหระกุล (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “เกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบตามทัศนะของผู้บริหารและอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษากรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัดชลบุรี” ซึ่งจำแนกเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบในด้าน สายการปฏิบัติการสอน สายสนับสนุนการสอน สายงานการบริหาร และเกณฑ์การปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ซึ่งได้สรุปผลของการวิจัยว่า ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ ที่มีต่อเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ทั้งเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน และเกณฑ์ที่กำหนดไว้สำหรับสายงานต่าง ๆ

นอกจากนี้กองแผนงานสำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เคยดำเนินการจัดสร้างเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ 10 ประการ คือ

1. การเตรียมงานและการจัดทำโครงการสอนก่อนการสอนทุกครั้ง
2. ความสามารถในการเสนอบทเรียน และให้ความรู้แก่นักเรียน
3. การกระตุ้นหรือส่งเสริมให้นักเรียนเรียน และงานที่ครูกำหนด
4. ความรอบรู้แม่นยำของครูในวิชาที่สอน
5. ทักษะและเทคนิคในการสอนของครู

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะตีพิมพ์หรือดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การรักษาวินัยความสามารถในการควบคุมชั้น
7. เทคนิคของครูในการสร้างบรรยากาศและสถานการณ์ในชั้นเรียน
8. บุคลิกภาพของครู

9. ความสัมพันธ์ที่ครูมีต่อคณะครูและผู้ปกครองของนักเรียนในชั้นเรียน

10. ทักษะคติและคุณภาพของการสอนของครู โดยส่วนรวม

ทิพวรรณ ยุทธโยธิน (2528) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบและเกณฑ์การพิจารณา
ความดีความชอบของอาจารย์วิทยาลัยครู ผลของการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ในวิทยาลัยครูปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน 10 ประการ คือ งานสอน งานเกี่ยวเนื่องกับ
การสอน งานบริหาร งานบริหารและธุรการ งานกิจกรรมนักศึกษา งานบริการชุมชนทางวิชาการ
งานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมและงานอื่น ๆ (ได้แก่ งานโครงการและเป็นกรรมการต่าง ๆ เป็นต้น)
อาจารย์ส่วนใหญ่ใช้เวลาในด้านการสอน รองลงมาคืองานบริหาร และงานผลิตตำรา ตามลำดับ ส่วน
งานที่อาจารย์ส่วนน้อยทำคือ งานวิจัย

2. อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยที่จะมีการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นระบบ โดยมี
องค์ประกอบและเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน และเห็นด้วยกับองค์ประกอบและ
เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

2.1 มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยอาจารย์มีส่วนร่วมในการกำหนด
มาตรฐานการปฏิบัติงานด้วย

2.2 เกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประกอบด้วย ผลการปฏิบัติงานและ
คุณลักษณะบางประการที่มีส่วนกับการปฏิบัติงาน

2.3 ผลงานที่นำมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ คือ งานทั้ง 10 ประการ ใน ข้อ
ที่ 1 การกำหนดน้ำหนักของงานด้านปริมาณกับค่าน้ำหนักที่คุณภาพได้รับ นำผลที่ได้ทุกงานมารวม
กันเป็นผลงานทั้งหมดของอาจารย์แต่ละท่าน

2.4 เกณฑ์ประกอบอื่นที่ควรพิจารณา คือ การลา การมาสาย การขาดราชการ ความถี่
ของการได้รับเงินเดือนขึ้น 2 ชั้น

2.5 การพิจารณาความดีความชอบมีทั้ง 3 แบบ คือ เงินเดือนขึ้น 2 ชั้น 1 ชั้น และไม่
ได้รับการขึ้นเงินเดือน และนำไปปฏิบัติจริงทั้ง 3 แบบ

2.6 ผู้พิจารณาความดีความชอบได้แก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ การพิจารณาความดี
ความชอบเป็นพิเศษในขั้นสุดท้ายควรดำเนินการในรูปคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร
ระดับสูง

2.7 ควรมีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ตลอดปี ทั้งด้านปริมาณและ
คุณภาพ

2.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำภาคเรียนละ 2 ครั้ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแบบลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.9 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดควรให้เหมาะสมกับงานชนิดนั้น ๆ

2.10 ควรมีการประชุมชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่พิจารณาความดีความชอบได้
เข้าใจวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างตรงกัน และจัดทำเอกสารคู่มือในการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานด้วย

หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรยึดถือ เพื่อเป็นแนวทาง
ในการดำเนินงานประเมินผล ย่อมจะทำให้การประเมินผลบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งวัตถุประสงค์
ไว้ ทำให้ผู้บริหารเห็นแนวทางในการประเมินว่า จะต้องคำนึงถึงอะไรบ้างในการประเมิน เช่น การ
กำหนดเวลาผู้ประเมิน วัตถุประสงค์ของการประเมินจะประเมินอะไรบ้าง ฯลฯ

นิวัฒน์ โรจนางษ์ (2521) ได้วิจัยเรื่อง เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
ส่วนจังหวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม โดยสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการครู
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนมจำนวน 2,385 คน ประกอบด้วยครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ครู
ประจำชั้นหรือครูประจำวิชาเกี่ยวกับแบบประเมิน 5 แบบ คือ แบบประเมินคุณลักษณะเฉพาะตัวครู
นอกจากนี้ยังมีแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการ
ปฏิบัติงานและการพิจารณาความดีความชอบ ผลการวิจัยพบว่า ประชากรในกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย
อย่างมาก และเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะนำรายการประเมินทุกข้อไปใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้เสนอคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้เกณฑ์ดังกล่าว และเสนอให้มีการ
ประเมินภาคเรียนละครั้งพอสิ้นปีก็รวบรวมผลการประเมินแต่ละครั้งในแต่ละแบบเข้าด้วยกัน เพื่อหา
ค่าระดับคะแนนหรือเกรดต่อไป โดยแบ่งค่าระดับเป็น 4 ระดับ คือ ปฏิบัติงานได้ผลดีเลิศ ปฏิบัติงาน
ดี ปฏิบัติงานยังไม่ดีเท่าที่ควร

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การนำเสนอเกณฑ์การประเมินผล
การปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยสรุปว่า
ข้าราชการครูในกลุ่มตัวอย่างประชากรมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมากและเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะนำ
รายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นทุกรายการไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัย
รวบรวมรายการประเมินผลดังกล่าวเสนอเป็นเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน
โรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูฝ่ายบริหาร
เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูฝ่ายปฏิบัติการสอน และเกณฑ์การประเมินของ
ข้าราชการครูฝ่ายสนับสนุนการสอน โดยที่เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูฝ่าย
บริหาร ให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการในลำดับแรกและรองลงมา คือการบริหารงานด้าน
ธุรการ การเงิน อาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานกิจการนักเรียนและการบริหาร
งานที่สัมพันธ์กับชุมชนและการสนองนโยบายรัฐบาลตามลำดับ ข้าราชการครูฝ่ายปฏิบัติการสอน
ให้ความสำคัญแก่การปฏิบัติงานด้านการสอนและการวัดผลประเมินผลในลำดับแรก และลำดับรอง
ลงมาคือ การปกครอง อบรมดูแลนักเรียน การแนะแนว การศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์วิจัย การให้

บริการแก่ชุมชน การเสริมสร้างทำนุบำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรม การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายในการปลูกฝังจริยธรรม การพัฒนาชุมชนตามลำดับ

ส่วนข้าราชการครูฝ่ายสนับสนุนการสอนให้ความสำคัญแก่งานตามลักษณะงานสนับสนุนการสอนในด้านการปฏิบัติงานตามหน้าที่พิเศษที่เกี่ยวข้องกับการสนองนโยบายรัฐบาลในการปลูกฝังจริยธรรม และการพัฒนาชุมชนก็ให้ความสำคัญเช่นเดียวกับข้าราชการฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติการสอน

นอกจากนี้ยังพบว่า การประเมินผลงานของข้าราชการครูจะตรงกับสภาพที่เป็นจริงมากขึ้น หากได้ทำการประเมินมากกว่า 1 ครั้งในรอบ 1 ปี ส่วนจะเป็นจำนวนกี่ครั้งในรอบ 1 ปีขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินผล ถ้าเป็นการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาข้าราชการครูก็ต้องประเมิน 3-4 ครั้ง หรือมากกว่าในรอบ 1 ปี ในการพิจารณาความดีความชอบจึงควรยึดผลงานในหน้าที่และความรับผิดชอบตามลักษณะงานมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรละเลยด้านคุณลักษณะของข้าราชการครูซึ่งเป็นส่วนประกอบอันหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบผลสำเร็จ

รังสรรค์ บัวตุม (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับ การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการกำหนดนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน โดยแจ้งนโยบายผ่านที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียน ให้คณะกรรมการที่หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอแต่งตั้งเป็นผู้ทำการประเมินผลแต่ควรมีการแก้ไขวิธีการแต่งตั้งที่ประชุมผู้บริหารโรงเรียนด้วย ส่วนหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารโรงเรียนควรใช้หลักความรู้ความสามารถ และความอดสาหะการปฏิบัติงานให้เป็นผลดีต่อราชการเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

สีมา สีมานนท์ (2524 : 21) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้สำรวจระบบและพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในส่วนราชการต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในปี พ.ศ. 2523 พบว่า

1. ส่วนราชการที่ยังมิได้จัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นหลักฐานมีจำนวนร้อยละ 37.5 กล่าวคือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการโดยไม่กำหนดแบบฟอร์มขึ้นใช้ หรือไม่ประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร

2. ส่วนราชการที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเป็นระเบียบพอสมควรมีจำนวนร้อยละ 62.2 กล่าวคือ

2.1 ประเมินผลโดยใช้แบบฟอร์มเหมือนกันหมดทั้งหน่วยงาน
ไม่จำกัดใจทางส่วน อีกทั้งห้ามมิให้คิดแปลงเป็นภาษาและคำเองอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินไว้แน่นอน เช่น บางส่วนราชการกำหนดให้ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง หรือหัวหน้างานระดับจังหวัดเป็นผู้ประเมิน

2.3 การพิจารณาตัดสินขั้นสุดท้าย เพื่อให้ความดีความชอบหลายส่วนราชการ (ร้อยละ 52.5) จะนำผลการประเมินเข้าพิจารณาในที่ประชุมระดับกรม เป็นต้น

2.4 มีส่วนราชการเพียงร้อยละ 25 ใช้เกณฑ์การพิจารณาซึ่งกำหนดขึ้นเป็นการภายใน นอกเหนือจากกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ประกอบพิจารณาด้วย

2.5 มีส่วนราชการเพียงร้อยละ 12.5 ที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับปฏิริยาของข้าราชการ ภายหลังจากพิจารณาความดีความชอบประจำปี เช่น มีการร้องเรียนให้ชี้แจงเหตุผลเป็นบางครั้ง

Moore and Neal แห่งมหาวิทยาลัยอัลเบอร์ต้า ประเทศแคนาดา ได้นำเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ที่สร้างขึ้นจำนวน 30 ข้อ ไปทดสอบหาความถี่ (Frequency) กับครูจำนวน 70 คน ผลปรากฏว่า ได้เกณฑ์ที่มีความถี่สูงสุด 11 ข้อ สรุปได้ว่าเกณฑ์ 11 ข้อนั้นควรใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูได้ ซึ่งประกอบด้วยหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
สุพัตรา โหระกุล (2527 : 27-31)

1. การควบคุมชั้นเรียน
2. ความสัมพันธ์กับนักเรียน
3. ความสนใจของนักเรียนที่มีต่อบทเรียน
4. ทักษะของนักเรียนที่มีต่อความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร และความเชื่อมั่นในตนเอง
5. การเตรียมบทเรียน
6. บุคลิกภาพของครู
7. ความตั้งใจ และกระตือรือร้นในการสอน
8. การควบคุมดูแล และการตรวจงานของนักเรียน
9. ความเชื่อมั่นในตนเองของครู
10. การสร้างทัศนคติให้แก่นักเรียนต่อโรงเรียน
11. ความมีระเบียบเรียบร้อย

สรุปงานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรใช้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ จำนวน 11 ข้อ ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การควบคุมชั้นเรียน ความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสนใจของนักเรียนที่มีต่อบทเรียน ทักษะของนักเรียนที่มีต่อความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร และความเชื่อมั่นในตนเอง การเตรียมบทเรียน บุคลิกภาพของครู ความกระตือรือร้นและความตั้งใจในการสอน การควบคุมดูแล และการตรวจงานเด็ก ความเชื่อมั่นในตนเองของครู การสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียนของนักเรียน และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของโรงเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งจะศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ซึ่งมีวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับดังนี้

- 3.1 ประชากร
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย บุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ในปีการศึกษา 2541 ซึ่งปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี นับตั้งแต่วันเข้าทำงาน จำนวนประชากรทั้งสิ้น 262 คน โดยจำแนกได้ตามตาราง 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จำแนกตามอัตราเงินเดือนและ ประสิทธิภาพการทำงาน

ลำดับที่	บุคลากร	จำนวน ประชากร ทั้งหมด	เงินเดือน		ประสิทธิภาพการทำงาน	
			ตั้งแต่ 10,000 ขึ้นไป	ต่ำกว่า 10,000	มากกว่า 3 ปี	1-3 ปี
1	ผู้บริหาร	11	11	-	11	-
2	หัวหน้าภาควิชา	3	3	-	3	-
3	หัวหน้าแผนกวิชา	14	14	-	14	-
4	หัวหน้างาน	12	11	1	12	-
5	อาจารย์ประจำฝ่าย/ศูนย์	11	8	3	8	3
6	เจ้าหน้าที่ธุรการ	37	6	31	21	16
7	วิทยาศาสตร์	7	6	1	6	1
8	คณิตศาสตร์	5	4	1	4	1
9	ภาษาอังกฤษ	9	6	3	4	5

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับที่	บุคลากร	จำนวน ประชากร ทั้งหมด	เงินเดือน		ประสบการณ์การทำงาน	
			ตั้งแต่ 10,000 ขึ้นไป	ต่ำกว่า 10,000	มากกว่า 3 ปี	1-3 ปี
10	พลศึกษา	5	4	1	4	1
11	ภาษาไทย	7	6	1	4	3
12	สังคมศึกษา	6	5	1	4	2
13	ปฏิบัติสำนักงาน	14	11	3	11	3
14	บัญชี	19	16	3	10	9
15	ตลาด	16	14	2	12	4
16	คอมพิวเตอร์	17	12	5	6	11
17	เจ้าหน้าที่ห้องปฏิบัติการ	9	-	9	2	7
18	ช่างเทคนิคพื้นฐาน	7	4	3	5	2
19	ช่างไฟฟ้า	18	10	8	8	10
20	ช่างยนต์	16	8	8	11	5
21	ช่างอิเล็กทรอนิกส์	12	10	2	9	3
22	ช่างก่อสร้าง	7	6	1	6	1
	รวม	262	175	87	175	87

ที่มา : ทะเบียนบุคลากรประจำปีการศึกษา 2541

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยใช้กรอบแนวความคิดจากโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถาม โดยยึดวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้
2. ศึกษาและกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย
3. สร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่งานใช้สำหรับกรใช้แบบสอบถามที่ไปแจกตามหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยขอคืนเอกสารคืนตอนต้นที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามที่ไปแจกตามหน่วยงานอื่น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้ใช้เป็นแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 55 ข้อ โดยแบบสอบถามเป็นลักษณะมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Likert (บุญธรรม กิจปริดาภิรัฐทธิ์. 2537 : 160 – 165) โดยพิจารณาเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรทั้ง 3 ด้าน

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ แนะนำและปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับคำแนะนำ แก้ไขจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วให้ ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความถูกต้องของภาษาใช้เพื่อให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ดังกล่าวประกอบด้วย

1. ดร.ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม
รักษาการคณบดีฝ่ายบริหาร คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา
2. นายภูซงค์ บุญรัตน์สุนทร
ผู้อำนวยการ โรงเรียนชลบุรีสุขบท
3. นายประเสริฐ กลิ่นชู
ผู้อำนวยการ โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)
4. นายปรีชา ชาญศิริ
หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี
5. นายสยาม ปิยะนราธร
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

6. นำแบบสอบถามไปทำการทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเขตภาคตะวันออก คือ โรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี จำนวน 10 คน โรงเรียนเทคโนโลยีทีไอระยอง จำนวน 10 คน และโรงเรียนเมืองชลพัฒนิกการ จำนวน 10 คน รวมกลุ่มทดลองทั้งสิ้น

30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach กำหนดค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.80 ขึ้นไป ได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวม 0.932 ในรายด้านจำแนกได้ดังนี้

1. ด้านเวลาทำการ มีค่าความเชื่อมั่น 0.922
2. ด้านงานหน้าที่หลัก มีค่าความเชื่อมั่น 0.925
3. ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย มีค่าความเชื่อมั่น 0.921

7. นำข้อเสนอแนะ และข้อบกพร่องจากแบบสอบถาม หรือเครื่องมือไปทดลองใช้มาปรับปรุงแก้ไข แล้วจึงนำไปใช้เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลในการวิจัย

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เก็บจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี ในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียง (อี.เทค) ซึ่งผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. บันทึกเรื่องขอหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียง (อี.เทค) ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียง (อี.เทค) ซึ่งผู้วิจัยแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนเป็นจำนวน 258 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.85 ถือว่าเป็นประชากร
2. นำแบบสอบถามที่คืนมาทั้งหมด ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งมีจำนวน 258 ฉบับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วไปวิเคราะห์ข้อมูล
2. หลังจากการตรวจสอบแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และเงินเดือน วิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามข้อมูลประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scales) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด การทำคะแนนเป็น 5,4,3,2 และ 1 ตามลำดับ นำคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์เป็นรายข้อ รายด้าน และภาพรวม โดยการหาค่าเฉลี่ย (μ) และค่าความ

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) การแปลความหมายของระดับความคิดเห็นตามเกณฑ์ของ ประคอง
กรรมสูตร (2529 :77) ต่อไปนี้

- 4.50-5.00 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มากที่สุด
- 3.50-4.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ มาก
- 2.50-3.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ ปานกลาง
- 1.50-2.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อย
- 1.00-1.49 หมายถึง เห็นด้วยในระดับ น้อยที่สุด

และเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณา
ความดีความชอบ จำแนกตามอัตราเงินเดือนและอายุการทำงาน โดยใช้ระดับความคิดเห็น เพื่อ
ทดสอบสมมติฐานความแตกต่างเป็นรายข้อ รายด้าน และภาพรวม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
SPSS/PC⁺ (Statistical Package for the Social Sciences/Personal Computer Plus) ในการคำนวณ
ค่าสถิติต่าง ๆ แล้วนำเสนอเป็นรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ
เพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีสรุปเรียงตามลำดับความสำคัญตามความถี่ของความคิดเห็น

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. ค่าความถี่และค่าร้อยละ
2. ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
3. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครู ใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความใน 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โดยเสนอผลการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปของตาราง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ โดยการแสดงค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) นำเสนอในรูปของตาราง

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบใน 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน ในภาพรวมและรายด้าน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ โดยการแสดงค่าความถี่

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจง ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และค่าร้อยละ ของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ ประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน จำแนกตามตำแหน่ง

ข้อมูลทั่วไป	ผู้บริหาร		ครูอาจารย์		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ						
ชาย	21	53.85	132	60.27	153	59.30
หญิง	18	46.15	87	39.73	105	40.70
2. ประสบการณ์การทำงาน						
1 - 3 ปี	-	-	44	20.09	44	17.05
มากกว่า 3 ปี	39	100.00	175	79.91	214	82.95
3. อัตราเงินเดือน						
ต่ำกว่า 10,000 บาท	1	2.56	132	60.27	133	51.55
ตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป	38	97.44	87	39.73	125	48.45
รวม	39	100.00	219	100.00	258	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรซึ่งมีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร 39 คน และเป็นครูอาจารย์ 219 คน รวมบุคลากรทั้งสิ้น 258 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 59.30 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 82.95 และอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 51.55

เมื่อพิจารณาข้อมูลทั่วไปจำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 53.85 ทุกคนมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป และอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป ร้อยละ 97.44 สำหรับครูอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นชาย ร้อยละ 60.27 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 79.91 และอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 60.27

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก
(อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของ
บุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ด้านเวลาทำการ

เกณฑ์การพิจารณา	N = 258		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
	μ	σ		
1. การประเมินผลด้านเวลาทำการ โรงเรียนให้น้ำหนัก ความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 20	3.86	1.05	มาก	3
2. การมาทำงานตรงต่อเวลาประเมินจากการมาปฏิบัติงานใน เวลาที่กำหนด จำนวนวันและเวลาที่มาสายหรือลบก่อน	4.07	0.92	มาก	1
3. การมาทำงานสม่ำเสมอประเมินจากการมาปฏิบัติงาน ในวันที่กำหนด จำนวนวันที่ลาป่วย ลากิจหรือขาดงาน	3.78	1.05	มาก	4
4. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวันหรือเวลา ที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด เพื่อให้งานสำเร็จ ตามเป้าหมายโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ	3.07	1.22	ปานกลาง	10
5. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวัน และเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด ตามที่ ได้รับมอบหมาย โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ	3.93	1.02	มาก	2
6. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวน วันเวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่ลาป่วย ลาคลอด หรือไปราชการทหาร	3.55	0.94	มาก	5
7. การใช้เวลาทำการทำงานน้อยลงประเมินจากความถี่ของ การออกนอกบริเวณโรงเรียนไปทำธุระส่วนตัวในเวลาว่าง จากงานหรือการสอน	3.21	1.17	ปานกลาง	8
8. การใช้เวลาทำงานน้อยลงเพื่อศึกษาต่อในระยะเวลาที่ กำหนดในหลักสูตรและตามระเบียบของ โรงเรียน ประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ลาศึกษาต่อ	3.54	0.99	มาก	6
9. การใช้เวลาทำการทำงานน้อยลงประเมินจากจำนวนวันที่ ลาคลอดในระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบของ โรงเรียน	3.21	1.07	ปานกลาง	7
10. การใช้เวลาทำการทำงานน้อยลงประเมินจากจำนวนวันที่ ลาป่วยในระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบของ โรงเรียน	3.20	1.06	ปานกลาง	9
เฉลี่ยรวม	3.54	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านเวลาทำการ ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.54$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 5 ลำดับแรก คือ การมาทำงานตรงต่อเวลาประเมินจากการมาปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด จำนวนวันและเวลาที่มาสายหรือกลับก่อน ($\mu = 4.07$) การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ ($\mu = 3.93$) การประเมินผลด้านเวลาทำการ โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 20 ($\mu = 3.86$) การมาทำงานสม่ำเสมอประเมินจากการมาปฏิบัติงานในวันที่กำหนด จำนวนวันที่ลาป่วย ลากิจหรือขาดงาน ($\mu = 3.78$) และการใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวัน/เวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่ลาป่วย ลากิจหรือไปราชการทหาร ($\mu = 3.55$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวันหรือเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ ($\mu = 3.07$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ด้านงานหน้าที่หลัก

เกณฑ์การพิจารณา	N = 258		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
	μ	σ		
1. การประเมินผลด้านงานหน้าที่หลัก โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 60	4.26	0.78	มาก	17
2. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานและการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน	4.43	0.70	มาก	6
3. ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่หลัก	4.38	0.67	มาก	10
4. การปฏิบัติหน้าที่ที่มีการวางแผนการทำงานหรือการวางแผนการสอนและเตรียมการสอน	4.37	0.67	มาก	11
5. คุณภาพของงานเอกสาร สะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ	4.03	0.80	มาก	21
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.36	0.67	มาก	14
7. ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง	4.46	0.65	มาก	3
8. การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน	4.41	0.70	มาก	8
9. ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.50	0.65	มากที่สุด	2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า มอนเอบาได้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

เกณฑ์การพิจารณา	N = 258		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
	μ	σ		
10. การเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน	4.41	0.72	มาก	9
11. ความพยายามปรับปรุงและแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น	4.44	0.68	มาก	5
12. ปริมาณงานที่รับผิดชอบในงานหน้าที่หลัก	4.09	0.85	มาก	21
13. ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย	4.19	0.69	มาก	19
14. ผลงานที่มุ่งพัฒนาชุมชน	3.77	0.86	มาก	24
15. ผลงานที่ได้รับรางวัลจากภายในหรือภายนอกองค์กร	3.79	0.92	มาก	23
16. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม	4.61	0.65	มากที่สุด	1
17. การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียน หรือผู้บังคับบัญชา	4.28	0.81	มาก	16
18. การให้ความร่วมมือและสนับสนุนทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน	4.22	0.77	มาก	17
19. การสร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะและองค์กร	4.37	0.75	มาก	12
20. การเป็นผู้มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้	4.17	0.85	มาก	19
21. ความสุภาพและการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา	4.37	0.77	มาก	13
22. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.42	0.74	มาก	7
23. การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับอาชีพ	4.35	0.77	มาก	15
24. การประพฤติตนและวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.45	0.69	มาก	4
25. การนำผลการประเมินของนักเรียน นักศึกษา หรือเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา	3.54	1.07	มาก	25
เฉลี่ยรวม	4.27	0.46	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรมีระดับความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านงานหน้าที่หลัก ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.27$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 5 ลำดับแรก คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ($\mu = 4.61$) ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\mu = 4.50$) ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง ($\mu = 4.46$) การประพฤติตนและวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และเป็นแบบอย่างที่ดี ($\mu = 4.45$) และความพยายามปรับปรุงและแก้ไขการทำงานให้มี

ประสิทธิภาพขึ้น ($\mu = 4.44$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การนำผลการประเมินของนักเรียน นักศึกษา หรือเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา ($\mu = 3.35$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของ บุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

เกณฑ์การพิจารณา	N = 258		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
	μ	σ		
1. การประเมินผลด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียน ให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 20	3.76	0.93	มาก	18
2. การตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน	4.29	0.68	มาก	9
3. ความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.29	0.69	มาก	10
4. การวางแผนและวางขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	4.23	0.74	มาก	12
5. ความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน	4.16	0.73	มาก	15
6. ความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการทำงาน	4.37	0.72	มาก	2
7. การเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน	4.33	0.81	มาก	5
8. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.43	0.73	มาก	1
9. การมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อ ให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.34	0.70	มาก	3
10. การกล้าแสดงความคิดเห็นและหาวิธีใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ	4.23	0.73	มาก	11
11. การยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่น	4.31	0.71	มาก	7
12. มนุษยสัมพันธ์และให้ความร่วมมือในการทำงาน	4.32	0.70	มาก	6
13. ความสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานได้	4.23	0.76	มาก	13
14. การใช้กิริยาจาเหมาะสมควร สุภาพกับทุกคน	4.33	0.76	มาก	4
15. การมีอารมณ์ที่มั่นคง และควบคุมอารมณ์ได้	4.21	0.83	มาก	14
16. จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรมในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.96	0.88	มาก	17
17. ปริมาณงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	3.75	0.90	มาก	19
18. ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย	4.12	0.78	มาก	16
19. การประพฤติตนและการวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	4.31	0.73	มาก	8
20. การนำผลการประเมินของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา	3.64	1.03	มาก	20
เฉลี่ยรวม	4.18	0.52	มาก	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่าการณีได้จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากร มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณา
ความดีความชอบ ด้านงานพิเศษที่รับมอบหมายในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
($\mu = 4.18$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 5

ลำดับแรก คือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ($\mu = 4.43$) ความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการทำงาน ($\mu = 4.37$) การมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ($\mu = 4.34$) การใช้กิริยาจาเหมาะสมควร สุกภาพกับทุกคน ($\mu = 4.33$) และการเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน ($\mu = 4.33$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การนำผลการประเมินของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา ($\mu = 3.64$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นและลำดับที่ของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ในภาพรวมและรายด้าน

เกณฑ์การพิจารณา	N = 258		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ ที่
	μ	σ		
1. ด้านเวลาทำการ	3.54	0.58	มาก	3
2. ด้านงานหน้าที่หลัก	4.27	0.46	มาก	1
3. ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย	4.18	0.52	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.00	0.44	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.00$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานหน้าที่หลัก ($\mu = 4.27$) ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ($\mu = 4.18$) และด้านเวลาทำการ ($\mu = 3.54$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบใน 3 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน และบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ที่มีอัตราเงินเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นตารางดังนี้

ตารางที่ 4.6 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านเวลาทำการ

เกณฑ์การพิจารณา	1-3 ปี (N = 44)		ระดับ ความ คิดเห็น	มากกว่า 3 ปี (N = 214)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
1. การประเมินผลด้านเวลาทำการ โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 20	3.80	0.93	มาก	3.87	1.07	มาก
2. การมาทำงานตรงต่อเวลาประเมินจากการมาปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด จำนวนวันและเวลาที่มาสายหรือกลับก่อน	3.80	1.11	มาก	4.13	0.87	มาก
3. การมาทำงานสม่ำเสมอประเมินจากการมาปฏิบัติงานในวันที่กำหนด จำนวนวันที่ลาป่วย ลากิจหรือขาดงาน	3.70	1.13	มาก	3.80	1.04	มาก
4. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวันหรือเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ	3.16	1.29	ปานกลาง	3.05	1.21	ปานกลาง
5. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ	3.91	1.16	มาก	3.94	0.99	มาก
6. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวัน/เวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่ลาป่วยลาคลอด หรือ ไปราชการทหาร	3.57	0.90	มาก	3.54	0.95	มาก
7. การใช้เวลาทำการทำงานน้อยลงประเมินจากความถี่ของการออกนอกบริเวณโรงเรียนไปทำธุระส่วนตัวในเวลาว่างจากงานหรือการสอน	3.09	1.05	ปานกลาง	3.24	1.20	ปานกลาง
8. การใช้เวลาทำงานน้อยลงเพื่อศึกษาต่อในระยะเวลาที่กำหนดในหลักสูตรและตามระเบียบของโรงเรียน ประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ลาศึกษาต่อ	3.64	0.97	มาก	3.52	1.00	มาก
9. การใช้เวลาทำการทำงานน้อยลงประเมินจากจำนวนวันที่ลาคลอดในระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบของโรงเรียน	3.20	1.03	ปานกลาง	3.22	1.08	ปานกลาง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

เกณฑ์การพิจารณา	1-3 ปี (N = 44)		ระดับ ความ คิดเห็น	มากกว่า 3 ปี (N = 214)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
	10. การใช้เวลาในการทำงานน้อยลงประเมินจาก จำนวนวันที่ลาป่วยในระยะเวลาที่กำหนดตาม ระเบียบของโรงเรียน	3.14	0.98	ปานกลาง	3.22	1.08
เฉลี่ยรวม	3.50	0.67	มาก	3.55	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านเวลาทำกร ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกันทุกข้อ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก จำนวน 6 ข้อ และเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากร ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านงานหน้าที่หลัก

เกณฑ์การพิจารณา	1-3 ปี (N = 44)		ระดับ ความ คิดเห็น	มากกว่า 3 ปี (N = 214)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
	1. การประเมินผลด้านงานหน้าที่หลัก โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 60	4.18	0.84	มาก	4.28	0.77
2. ความรับผิดชอบต่อน้ำที่การทำงานและการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน	4.23	0.68	มาก	4.47	0.70	มาก
3. ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่หลัก	4.27	0.76	มาก	4.41	0.65	มาก
4. การปฏิบัติหน้าที่ที่มีการวางแผนการทำงานหรือการวางแผนการสอนและเตรียมการสอน	4.30	0.70	มาก	4.38	0.67	มาก
5. คุณภาพของงานเอกสาร สะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ	3.82	0.87	มาก	4.07	0.78	มาก
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.36	0.65	มาก	4.36	0.67	มาก
7. ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง	4.45	0.70	มาก	4.46	0.65	มาก
8. การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน	4.43	0.70	มาก	4.41	0.70	มาก
9. ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.48	0.63	มาก	4.50	0.66	มากที่สุด
10. การเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน	4.39	0.78	มาก	4.42	0.71	มาก
11. ความพยายามปรับปรุงและแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น	4.41	0.72	มาก	4.44	0.67	มาก
12. ปริมาณงานที่รับผิดชอบในงานหน้าที่หลัก	3.91	0.86	มาก	4.12	0.85	มาก
13. ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย	4.07	0.70	มาก	4.21	0.68	มาก
14. ผลงานที่มุ่งพัฒนาชุมชน	3.93	0.82	มาก	3.74	0.87	มาก
15. ผลงานที่ได้รับรางวัลจากภายในหรือภายนอกองค์กร	3.86	1.03	มาก	3.78	0.90	มาก
16. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม	4.59	0.54	มากที่สุด	4.62	0.67	มากที่สุด
17. การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียนหรือผู้บังคับบัญชา	4.14	0.73	มาก	4.30	0.82	มาก
18. การให้ความร่วมมือและสนับสนุนทำกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน	4.07	0.79	มาก	4.26	0.76	มาก
19. การสร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะและองค์กร	4.36	0.75	มาก	4.37	0.76	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

เกณฑ์การพิจารณา	1-3 ปี (N = 44)		ระดับ ความ คิดเห็น	มากกว่า 3 ปี (N = 214)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
20. การเป็นผู้มีอารมณ์มั่นคงและควบคุม อารมณ์ได้	4.11	0.81	มาก	4.18	0.86	มาก
21. ความสุภาพและการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา	4.36	0.69	มาก	4.37	0.79	มาก
22. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.63	มาก	4.42	0.76	มาก
23. การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสม กับอาชีพ	4.14	0.85	มาก	4.39	0.75	มาก
24. การประพฤติตนและวางตัวเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.43	0.66	มาก	4.45	0.70	มาก
25. การนำผลการประเมินของนักเรียน นักศึกษา หรือเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา	3.61	1.17	มาก	3.53	1.05	มาก
เฉลี่ยรวม	4.21	0.45	มาก	4.28	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านงานหน้าที่หลัก ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายชื่อ พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อที่ 9 ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยบุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี เห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่เหลือนอกนั้นบุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกัน โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

เกณฑ์การพิจารณา	1-3 ปี (N = 44)		ระดับ ความ คิดเห็น	มากกว่า 3 ปี (N = 214)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
1. การประเมินผลด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วน ร้อยละ 20	3.61	0.97	มาก	3.79	0.92	มาก
2. การตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน	4.02	0.76	มาก	4.35	0.65	มาก
3. ความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.25	0.62	มาก	4.30	0.71	มาก
4. การวางแผนและวางขั้นตอนการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ	4.30	0.70	มาก	4.22	0.75	มาก
5. ความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน	4.25	0.65	มาก	4.14	0.74	มาก
6. ความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการทำงาน	4.41	0.73	มาก	4.36	0.72	มาก
7. การเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน	4.32	0.71	มาก	4.33	0.83	มาก
8. ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.34	0.68	มาก	4.45	0.74	มาก
9. การมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อ ให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.34	0.68	มาก	4.34	0.71	มาก
10. การกล้าแสดงความคิดเห็นและหาวิธีใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ	4.23	0.71	มาก	4.23	0.74	มาก
11. การยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่น	4.36	0.61	มาก	4.30	0.73	มาก
12. มนุษยสัมพันธ์และให้ความร่วมมือ ในการทำงาน	4.34	0.75	มาก	4.32	0.69	มาก
13. ความสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานได้	4.11	0.84	มาก	4.25	0.75	มาก
14. การใช้กิริยาจาเหมาะเหมาะสม สุภาพกับทุกคน	4.43	0.59	มาก	4.30	0.79	มาก
15. การมีอารมณ์ที่มั่นคง และควบคุมอารมณ์ได้	4.14	0.80	มาก	4.22	0.84	มาก
16. จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรมในงาน ที่ได้รับมอบหมาย	3.95	0.91	มาก	3.96	0.88	มาก
17. ปริมาณงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	3.70	0.93	มาก	3.76	0.90	มาก
18. ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย	4.00	0.78	มาก	4.14	0.78	มาก
19. การประพฤติตนและการวางตัวเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่	4.27	0.62	มาก	4.31	0.75	มาก
20. การนำผลการประเมินของเพื่อนร่วมงาน มาพิจารณา	3.70	1.05	มาก	3.63	1.03	มาก
เฉลี่ยรวม	4.15	0.50	มาก	4.19	0.52	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายชื่อ พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกันทุกข้อ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 4.9 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมและรายด้าน

เกณฑ์การพิจารณา	1-3 ปี (N = 44)		ระดับ ความ คิดเห็น	มากกว่า 3 ปี (N = 214)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
1. ด้านเวลาทำการ	3.50	0.67	มาก	3.55	0.56	มาก
2. ด้านงานหน้าที่หลัก	4.21	0.45	มาก	4.28	0.46	มาก
3. ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย	4.15	0.50	มาก	4.19	0.52	มาก
เฉลี่ยรวม	3.96	0.46	มาก	4.01	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกันทุกด้าน โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านเวลาทำการ

เกณฑ์การพิจารณา	ต่ำกว่า 10,000 บาท (N=133)		ระดับ ความ คิดเห็น	10,000 บาท ขึ้นไป (N=125)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
1. การประเมินผลด้านเวลาทำการ โรงเรียนให้ น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 20	3.76	1.11	มาก	3.97	0.97	มาก
2. การมาทำงานตรงต่อเวลาประเมินจากการมา ปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด จำนวนวัน และเวลาที่มาสายหรือกลับก่อน	3.97	0.99	มาก	4.18	0.83	มาก
3. การมาทำงานสม่ำเสมอประเมินจากการมา ปฏิบัติงานในวันที่กำหนด จำนวนวัน ที่ลาป่วย ลากิจหรือขาดงาน	3.67	1.14	มาก	3.90	0.94	มาก
4. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจาก จำนวนวันหรือเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลา ทำการหรือวันหยุด เพื่อให้งานสำเร็จตาม เป้าหมายโดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ	2.94	1.22	ปานกลาง	3.21	1.22	ปานกลาง
5. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจาก จำนวนวันและเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลา ทำการหรือวันหยุด ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ	4.02	1.00	มาก	3.85	1.04	มาก
6. การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจาก จำนวนวัน/เวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงานแทน ผู้อื่นที่ลาป่วยลาคลอด หรือไปราชการทหาร	3.47	0.88	ปานกลาง	3.62	1.00	มาก
7. การใช้เวลาทำการทำงานน้อยลงประเมินจาก ความถี่ของการออกนอกบริเวณ โรงเรียนไป ทำธุระส่วนตัวในเวลาว่างจากงานหรือการสอน	3.08	1.08	ปานกลาง	3.35	1.25	ปานกลาง
8. การใช้เวลาทำงานน้อยลงเพื่อศึกษาต่อในระยะ เวลาที่กำหนดในหลักสูตรและตามระเบียบของ โรงเรียน ประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ ลาศึกษาต่อ	3.52	0.97	มาก	3.56	1.03	มาก
9. การใช้เวลาทำการทำงานน้อยลงประเมินจาก จำนวนวันที่ลาคลอดในระยะเวลาที่กำหนด ตามระเบียบของโรงเรียน	3.20	1.01	ปานกลาง	3.22	1.13	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

เกณฑ์การพิจารณา	ต่ำกว่า 10,000 บาท (N=133)		ระดับ ความ คิดเห็น	10,000 บาท ขึ้นไป (N=125)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
10. การใช้เวลาทำการทำงานน้อยลงประเมินจากจำนวนวันที่ลาป่วยในระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบของโรงเรียน	3.13	0.98	ปานกลาง	3.28	1.13	ปานกลาง
เฉลี่ยรวม	3.48	0.57	ปานกลาง	3.62	0.59	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านเวลาทำการ ในภาพรวมแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ แตกต่างกัน เพียงข้อเดียว คือ ข้อที่ 6 การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวัน/เวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่ลาป่วยลาคลอดหรือไปราชการทหาร โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท เห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป เห็นด้วยอยู่ในระดับมาก สำหรับข้ออื่น ๆ นอกนั้น บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาติให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านงานหน้าที่หลัก

เกณฑ์การพิจารณา	ต่ำกว่า 10,000 บาท (N=133)		ระดับ ความ คิดเห็น	10,000 บาท ขึ้นไป (N=125)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
1. การประเมินผลด้านงานหน้าที่หลัก โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 60	4.23	0.83	มาก	4.30	0.72	มาก
2. ความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงานและการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน	4.32	0.72	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด
3. ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่หลัก	4.35	0.69	มาก	4.42	0.65	มาก
4. การปฏิบัติหน้าที่ที่มีการวางแผนการทำงานหรือการวางแผนการสอนและเตรียมการสอน	4.26	0.71	มาก	4.49	0.60	มาก
5. คุณภาพของงานเอกสาร สะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ	3.92	0.86	มาก	4.15	0.72	มาก
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.34	0.68	มาก	4.39	0.65	มาก
7. ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง	4.42	0.69	มาก	4.50	0.62	มากที่สุด
8. การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน	4.38	0.73	มาก	4.45	0.65	มาก
9. ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.44	0.69	มาก	4.56	0.60	มากที่สุด
10. การเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน	4.35	0.75	มาก	4.48	0.69	มาก
11. ความพยายามปรับปรุงและแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น	4.41	0.69	มาก	4.47	0.68	มาก
12. ปริมาณงานที่รับผิดชอบในงานหน้าที่หลัก	4.05	0.87	มาก	4.13	0.83	มาก
13. ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย	4.14	0.69	มาก	4.23	0.69	มาก
14. ผลงานที่มุ่งพัฒนาชุมชน	3.74	0.90	มาก	3.80	0.81	มาก
15. ผลงานที่ได้รับรางวัลจากภายในหรือภายนอกองค์กร	3.76	0.96	มาก	3.82	0.88	มาก
16. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม	4.56	0.68	มากที่สุด	4.67	0.61	มากที่สุด
17. การปฏิบัติตามตามระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียนหรือผู้บังคับบัญชา	4.14	0.83	มาก	4.42	0.76	มาก
18. การให้ความร่วมมือและสนับสนุนทำกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน	4.11	0.79	มาก	4.34	0.72	มาก

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

เกณฑ์การพิจารณา	ต่ำกว่า 10,000 บาท (N=133)		ระดับ ความ คิดเห็น	10,000 บาท ขึ้นไป (N=125)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
19. การสร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะ และองค์กร	4.25	0.82	มาก	4.50	0.66	มากที่สุด
20. การเป็นผู้มีอารมณ์มั่นคงและควบคุม อารมณ์ได้	4.13	0.85	มาก	4.22	0.85	มาก
21. ความสุภาพและการให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา	4.30	0.77	มาก	4.44	0.78	มาก
22. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน	4.35	0.76	มาก	4.50	0.70	มากที่สุด
23. การแต่งกายสุภาพเรียบร้อยเหมาะสมกับอาชีพ	4.26	0.81	มาก	4.44	0.72	มาก
24. การประพฤติตนและวางตัวเหมาะสมกับ ตำแหน่งหน้าที่และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.42	0.72	มาก	4.48	0.66	มาก
25. การนำผลการประเมินของนักเรียน นักศึกษา หรือเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา	3.52	1.06	มาก	3.57	1.07	มาก
เฉลี่ยรวม	4.21	0.46	มาก	4.33	0.45	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านงานหน้าที่หลัก ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อที่ 2 ความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงานและการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน ข้อที่ 7 ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง ข้อที่ 9 ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ข้อที่ 19 การสร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะและองค์กร และข้อที่ 22 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

เอกสารเป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า โดยอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการศึกษาได้โดยไม่เสียค่าลิขสิทธิ์ หากมีข้อสงสัยหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อฝ่ายวิชาการ โทร. 0-391-01000

ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.12 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

เกณฑ์การพิจารณา	ต่ำกว่า 10,000 บาท (N=133)		ระดับ ความ คิดเห็น	10,000 บาท ขึ้นไป (N=125)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
1. การประเมินผลด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วน ร้อยละ 20	3.67	0.98	มาก	3.86	0.87	มาก
2. การตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน	4.20	0.67	มาก	4.38	0.68	มาก
3. ความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.25	0.75	มาก	4.34	0.62	มาก
4. การวางแผนและวางขั้นตอนการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ	4.14	0.79	มาก	4.32	0.67	มาก
5. ความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน	4.14	0.73	มาก	4.18	0.73	มาก
6. ความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการทำงาน	4.38	0.69	มาก	4.36	0.75	มาก
7. การเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน	4.27	0.83	มาก	4.38	0.79	มาก
8. ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	4.35	0.73	มาก	4.52	0.73	มากที่สุด
9. การมีน้ำใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อ ให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.23	0.76	มาก	4.46	0.62	มาก
10. การกล้าแสดงความคิดเห็นและหาวิธีใหม่ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ	4.17	0.76	มาก	4.30	0.70	มาก
11. การยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็น ของผู้อื่น	4.23	0.74	มาก	4.41	0.67	มาก
12. มนุษยสัมพันธ์และให้ความร่วมมือในการทำงาน	4.23	0.72	มาก	4.42	0.67	มาก
13. ความสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรค ในการทำงานได้	4.15	0.78	มาก	4.31	0.73	มาก
14. การใช้กิริยาจาเหมาะสมควร สุกภาพกับทุกคน	4.26	0.78	มาก	4.39	0.74	มาก
15. การมีอารมณ์ที่มั่นคง และควบคุมอารมณ์ได้	4.11	0.85	มาก	4.31	0.81	มาก
16. จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรมในงาน ที่ได้รับมอบหมาย	3.87	0.91	มาก	4.05	0.85	มาก
17. ปริมาณงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	3.71	0.93	มาก	3.79	0.87	มาก
18. ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย	4.05	0.81	มาก	4.20	0.74	มาก
19. การประพฤติตนและการวางตัวเหมาะสม กับตำแหน่งหน้าที่	4.23	0.76	มาก	4.38	0.69	มาก
20. การนำผลการประเมินของเพื่อนร่วมงาน มาพิจารณา	3.65	1.02	มาก	3.63	1.05	มาก
เฉลี่ยรวม	4.12	0.52	มาก	4.25	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ แตกต่างกัน เพียงข้อเดียว ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ข้อที่ 8 ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับข้ออื่น ๆ บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน
จำแนกตามอัตราเงินเดือน ในภาพรวม และรายด้าน

เกณฑ์การพิจารณา	ต่ำกว่า 10,000 บาท (N=133)		ระดับ ความ คิดเห็น	10,000 บาท ขึ้นไป (N=125)		ระดับ ความ คิดเห็น
	μ	σ		μ	σ	
	1. ด้านเวลาทำการ	3.48	0.57	ปานกลาง	3.62	0.59
2. ด้านงานหน้าที่หลัก	4.21	0.46	มาก	4.33	0.45	มาก
3. ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย	4.12	0.52	มาก	4.25	0.51	มาก
เฉลี่ยรวม	3.93	0.44	มาก	4.07	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ แตกต่างกัน เพียงด้านเดียว คือ ด้านเวลาทำการ โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับมาก สำหรับด้านอื่น ๆ บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานานาชาติ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของบุคลากร ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ โดยวิธีสรุปเรียง ตามลำดับความถี่

1) ด้านเวลาทำการ

	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
1.1	ด้านเวลาทำการควรมีการกำหนดจำนวนวันลาป่วย ลากิจ ไว้ให้ชัดเจนว่าลาได้กี่วัน ที่จะไม่ต้องตัดเวลาทำการ เช่น ลาป่วยได้ 10 วัน ลากิจได้ 5 วัน และอาจมีสายได้บ้าง	34
1.2	วันหยุดที่มีเหตุผลจำเป็นไม่ควรนำมาพิจารณา	22
1.3	ควรตรวจสอบการบันทึกเวลาด้วยเครื่องกับ ใบเซ็นชื่อทำการด้วยเพราะบางครั้งระบบ การทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์เสีย และบุคลากรไม่ควรมาสายหรือกลับก่อน	8
1.4	ในกรณีหยุดไปงานศพบิดา มารดา โรงเรียนไม่ควรหักเงินในวันที่หยุดและตัดเวลาทำการ	7
1.5	การลาคลอด ลาป่วย ลาศึกษาต่อ หรือเกิดอุบัติเหตุ ไม่ควรตัดเวลาทำการ	7
1.6	ในการพิจารณาความดีความชอบควรให้ความสำคัญกับเรื่องเวลาน้อย เพราะแต่ละคน มีภาระไม่เหมือนกัน บางคนต้องรับส่งลูกไปโรงเรียน	7
1.7	ควรจัดให้มีการหยุดเรียนเป็นวันเสาร์-อาทิตย์ (ติดเรียนวันหยุด , หยุดพักผ่อน)	5
1.8	ครูอาจารย์ควรเข้าสอนตรงเวลาเพื่อไม่ให้กระทบเวลาสอนของคนอื่น	4
1.9	ควรให้น้ำหนักด้านเวลาให้มากขึ้น ประมาณ 40 %	2

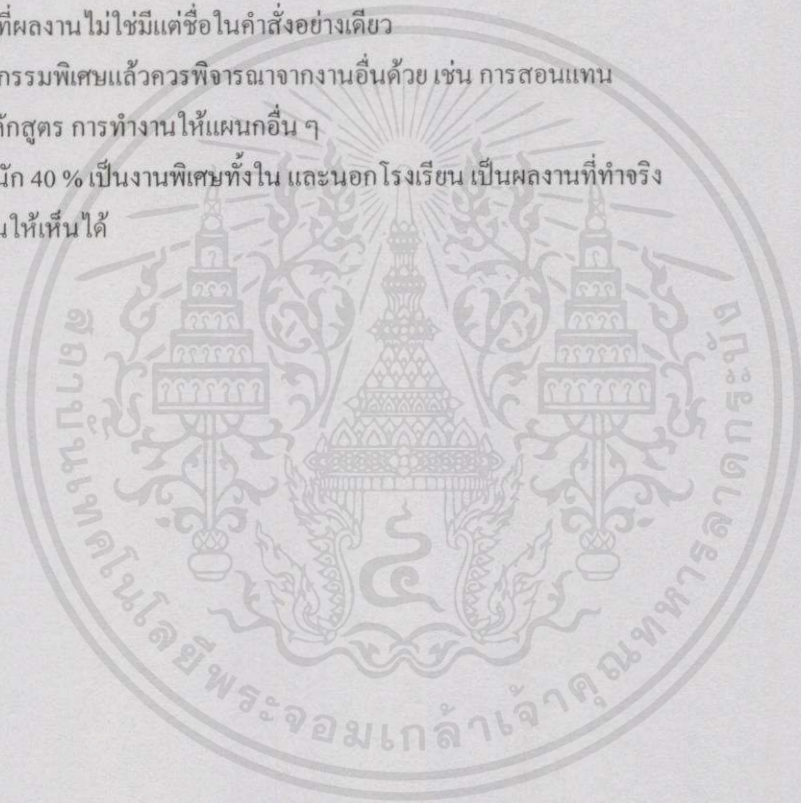
2) ด้านงานหน้าที่หลัก

	ข้อเสนอแนะ	ความถี่
2.1	ควรให้ความสำคัญเพิ่มพิเศษสำหรับครูอาจารย์ที่มีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน เทคนิคการสอน และใช้เทคโนโลยีใหม่ มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมาสอน รับผิดชอบ การสอน สอนเต็มเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเตรียมการสอน ทำแผนการสอน	29
2.2	ควรให้ความสำคัญมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะเป็นงานหน้าที่หลัก	28
2.3	ควรมีกฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับพิจารณาของหัวหน้าภาค หัวหน้า แผนกเพียงอย่างเดียว	7
2.4	ไม่ควรนำผลการประเมินของนักเรียนมาพิจารณา	4
2.5	ควรดูที่คุณภาพของนักเรียนด้วย	2
2.6	ควรให้หัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมประเมิน	2
2.7	ควรประเมินผลทุกสัปดาห์	1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3) ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
3.1 ควรนำมาเป็นส่วนพิจารณาให้หน่อย เพราะเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการปฏิบัติงานเท่านั้น	20
3.2 ควรมอบหมายงานพิเศษในช่วงที่ไม่ใช่วันหยุด ถ้าเป็นวันหยุดควรมีระเบียบปฏิบัติต่างหากแยกจากระเบียบปกติ (ถ้าเป็นวันหยุดควรมีเงินพิเศษจ่ายรายวัน)	11
3.3 ควรแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ โดยให้มีการหมุนเวียนกันปฏิบัติงานพิเศษ	7
3.4 ควรเน้นคุณภาพของงานมากกว่าปริมาณ มีความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง เสียสละเพื่อส่วนรวม	6
3.5 ควรพิจารณาจากงานพิเศษให้มากขึ้น เพราะงานพิเศษมีมาก	5
3.6 ควรมีคำสั่งเป็นเอกสารทุกงาน	4
3.7 บางที่ต้องดูที่ผลงาน ไม่ใช่มีแต่ชื่อในคำสั่งอย่างเดียว	3
3.8 นอกจากกิจกรรมพิเศษแล้วควรพิจารณาจากงานอื่นด้วย เช่น การสอนแทน งานเสริมหลักสูตร การทำงานให้แผนกอื่น ๆ	3
3.9 ควรให้น้ำหนัก 40 % เป็นงานพิเศษทั้งใน และนอก โรงเรียน เป็นผลงานที่แท้จริง แสดงผลงานให้เห็นได้	2



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบใน 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบใน 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

5.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน โดยจำแนกตามประสบการณ์การทำงานและอัตราเงินเดือน

5.2 สมมติฐานการวิจัย

5.2.1 บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน

5.2.2 บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ที่มีอัตราเงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน

5.3 การดำเนินการวิจัย

5.3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยบุคลากรที่อยู่ในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ในปีการศึกษา 2541 ซึ่งปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 1 ปี นับตั้งแต่วันเข้าทำงาน จำนวนประชากรทั้งสิ้น 262 คน

5.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยยึดกรอบแนวคิดของ ผู้บริหารโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามจำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ประกอบด้วยคำถามจำนวน 55 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ด้านเวลาทำการ 10 ข้อ ด้านงานหน้าที่หลัก 25 ข้อ และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย 20 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้นำแบบสอบถามไปดำเนินการวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนภาคตะวันออก 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี โรงเรียนเทคโนโลยีที่พีไอระยอง และโรงเรียนเมืองชลพาณิชย์การ จำนวนรวมทั้งสิ้น 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในระดับ 0.93

5.3.3 การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อขออนุญาตผู้อำนวยการโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) เก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นประชากร ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามและรับคืนด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 258 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.85 ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งหมด

5.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ (Statistical Package for the Social Sciences/Personal Computer Plus) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากร นำคะแนนที่ได้จากผู้ตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์เป็นรายข้อ รายด้าน และภาพรวม โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) แล้วเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรโดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ตอนที่ 3 สรุปผลแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้วิธีเรียงแต่ละด้านตามลำดับสำคัญของความถี่

5.4 สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) จำนวนทั้งสิ้น 258 คน เป็นผู้บริหารจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 15.12 เป็นอาจารย์จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 84.88 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน ตามลำดับดังนี้

เพศ บุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 59.30 เป็นเพศหญิง จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70

ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 82.95 และประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.05

อัตราเงินเดือน ส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 133 คน คิดเป็น ร้อยละ 51.55 และอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 48.45

ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 53.85 ทุกคนมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี และอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 97.44 สำหรับครูอาจารย์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 60.27 มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี ร้อยละ 79.91 และอัตราเงินเดือนน้อยกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 60.27

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบใน 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ปรากฏผลดังนี้

ผลการวิจัย ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อ เกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงาน หน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านงานหน้าที่หลัก ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบ หมาย และด้านเวลาทำการ

ด้านเวลาทำการ พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณา ความดีความชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มาก จำนวน 6 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยให้เกณฑ์การพิจารณาการมาทำงานตรงต่อ เวลาประเมินจากการมาปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด จำนวนวันและเวลาที่มาสายหรือกลับก่อนอยู่ใน ลำดับที่ 1 การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำ การหรือวันหยุด ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับคำตอบแทนเป็นพิเศษ เป็นลำดับที่ 2 การ ประเมินผลด้านเวลาทำการ โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 20 เป็นลำดับที่ 3 การมาทำงานสม่ำเสมอประเมินจากการมาปฏิบัติงานในวันที่กำหนด จำนวนวันที่ลาป่วย ลากิจหรือ ขาดงาน เป็นลำดับที่ 4 และการใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้น ประเมินจากจำนวนวัน/เวลา/คาบ สอนที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่ลาป่วย ลากิจหรือ ไปราชการทหาร เป็นลำดับที่ 5 ส่วนเกณฑ์ การพิจารณาที่เป็นลำดับสุดท้ายคือการใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากวันหรือเวลาที่ปฏิบัติ งานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด เพื่อให้งานสำเร็จ

ด้านงานหน้าที่หลัก พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อ พิจารณาความดีความชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีความคิดเห็นอยู่ ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับมาก โดยให้เกณฑ์การพิจารณาการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม อยู่ในลำดับที่ 1 ความตั้งใจและความกระตือรือร้นใน การทำงาน เป็นลำดับที่ 2 ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง เป็นลำดับที่ 3 การ

ประพุดิตนและวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นลำดับที่ 4 และ ความพยายามปรับปรุงและแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น เป็นลำดับที่ 5 ส่วนเกณฑ์การ พิจารณาที่เป็นลำดับสุดท้ายคือ การนำผลการประเมินของนักเรียน นักศึกษาหรือเพื่อนร่วมงานมา พิจารณา

ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผล งานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความคิด เห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยให้เกณฑ์การพิจารณาความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เป็นลำดับที่ 1 ความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการทำงาน เป็นลำดับที่ 2 การมีน้ำใจให้ความ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานบรรลุเป็นลำดับที่ 3 การใช้กิริยาจาเหมาะสมควร สุกาพกับทุกคน เป็นลำดับที่ 4 และการเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานเป็นลำดับที่ 5 ส่วนเกณฑ์การ พิจารณาที่เป็นลำดับสุดท้าย คือ การนำผลการประเมินของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบใน 3 ด้าน จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน และอัตราเงินเดือน ปรากฏผลดังนี้

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านเวลาทำการ พบว่าบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยี ภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การ ทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านเวลาทำการในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้ง สองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อพบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีประสพ การณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกันทุกข้อ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากจำนวน 6 ข้อ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 4 ข้อ

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านงานหน้าที่หลัก พบว่าบุคลากรโรงเรียน เทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสพ การณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดี ความชอบ ด้านงานหน้าที่หลักในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อพบว่า บุคลากร กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความ คิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกันจำนวน 1 ข้อ ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้คือข้อที่ 9 ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน โดย บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มที่มี

ประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่เหลือนอกนั้น บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกัน โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย พบว่า บุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่แตกต่างกันทุกข้อ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อ

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในภาพรวมและรายด้านพบว่า บุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ในภาพรวมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกันทุกด้าน โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน

จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านเวลาทำการ พบว่า บุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านเวลาทำการ ในภาพรวม แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน เพียงข้อเดียวคือข้อที่ 6 การใช้เวลาทำการเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวัน/เวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงาน โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง หรือไปราชการทหาร โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้น

ไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้ออื่น ๆ นอกนั้น บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านงานหน้าที่หลัก พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียง (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านงานหน้าที่หลัก ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อที่ 2 ความรับผิดชอบต่อน้ำที่การทำงานและการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน ข้อที่ 7 ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง ข้อที่ 9 ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ข้อที่ 19 การสร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะและองค์กรและข้อที่ 22 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับข้ออื่น ๆ บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมิน ผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย พบว่าบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียง (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ แตกต่างกัน เพียงข้อเดียว ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือข้อที่ 8 ความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียง (อี.เทค) บุคลากรนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานจำแนกตามอัตราเงินเดือน ในภาพรวม และรายด้าน พบว่าบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียง (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณา

ความดีความชอบ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบแตกต่างกัน เพียงด้านเดียว คือด้านเวลาทำการ โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากร กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไปมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านอื่น ๆ นอกนั้น บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ใน 3 ด้าน คือ ด้านงานหน้าที่หลัก ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย และด้านเวลาทำการ สรุปผลดังนี้

ด้านงานหน้าที่หลัก มีข้อเสนอแนะ 7 ข้อ ข้อเสนอแนะมากที่สุด คือ ควรให้ความสำคัญเพิ่มพิเศษสำหรับครูอาจารย์ที่มีการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน เทคนิคการสอน และใช้เทคโนโลยีใหม่ มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมาสอน รับผิดชอบการสอน สอนเต็มเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเตรียมการสอน การทำแผนการสอนจำนวน 29 คน รองลงมาควรให้ความสำคัญมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะเป็นงานหน้าที่หลัก จำนวน 28 คน

ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย มีข้อเสนอแนะ 9 ข้อ ข้อเสนอแนะมากที่สุด คือ ควรนำงานพิเศษที่รับมอบหมายมาเป็นส่วนในการพิจารณาให้ด้วย เพราะเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการปฏิบัติงานเท่านั้น จำนวน 20 คน รองลงมาเสนอแนะว่าควรมอบหมายงานพิเศษในช่วงที่ไม่ใช่วันหยุด ถ้าเป็นวันหยุดควรมีระเบียบปฏิบัติต่างหากแยกจากระเบียบปกติ ถ้าเป็นวันหยุดควรมีเงินพิเศษจ่ายรายวัน จำนวน 11 คน

ด้านเวลาทำการ มีจำนวน 9 ข้อ ข้อเสนอแนะมากที่สุด คือ ด้านเวลาทำการ ควรมีการกำหนดจำนวนวันลาป่วย ลากิจ ไว้ให้ชัดเจนว่า ลาได้กี่วันที่จะไม่ต้องตัดเวลาทำการ เช่น ลาป่วยได้ 10 วัน ลากิจได้ 5 วัน และอาจมีสายได้บ้าง จำนวน 34 คน รองลงมาเสนอแนะว่า วันหยุดที่มีเหตุผลจำเป็นไม่ควรนำมาพิจารณา จำนวน 22 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.5 การอภิปรายผล

ผลการวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญ ที่นำสู่การอภิปรายผลตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

ผู้วิจัยได้จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านเวลาทำการ ด้านงานหน้าที่หลัก และด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย ผลการวิจัยในภาพรวมพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรยอมรับในหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากรของโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) และเห็นด้วยเป็นส่วนใหญ่ เมื่อพิจารณาเรียงลำดับเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านงานหน้าที่หลัก ลำดับที่ 2 ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย และลำดับที่ 3 ด้านเวลาทำการ

ด้านงานหน้าที่หลัก จากข้อค้นพบอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 เพราะในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานจะต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ ให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นงานหน้าที่หลักที่ต้องปฏิบัติทุกวันอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารสามารถตรวจสอบหรือประเมินผลงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนที่ให้ความสำคัญของงานหน้าที่หลัก โดยให้น้ำหนักความสำคัญถึงร้อยละ 60 และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าควรให้ความสำคัญในงานด้านหน้าที่หลักมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะเป็นงานในหน้าที่หลัก ที่ต้องปฏิบัติสอดคล้องกับ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน มาตรา 72 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 บัญญัติว่า การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโดยคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติตามความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติงานเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ และภิญโญ สาธร (2526 : 284-286) ได้เสนอแนะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรจะนำมาพิจารณา แบ่งเป็น 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ เรื่องความรู้ เรื่องการใช้ทักษะต่าง ๆ ในการสอน และเรื่องความสนใจและทัศนคติ ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแต่ละเรื่องจะเห็นว่าเป็นหน้าที่หลักที่ต้องปฏิบัติ เช่น เรื่องความรู้ความสามารถ เทคนิคการสอน การขวนขวายหาความรู้ ความสนใจในวิชาที่สอน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นต้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Moore and Neal (อ้างในบังอร กิจเจริญ 2536 : 64) สิ่งที่จะต้องประเมินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูสรุปได้ดังนี้ การเตรียมบทเรียน ความ

ตั้งใจ และความกระตือรือร้นในการสอน ความซื่อสัตย์สุจริต ความขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น และสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 153) กล่าวว่า ถ้าการประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการพิจารณาเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง คุณสมบัติต่าง ๆ จะประเมินควรจะต้องเกี่ยวข้อง และมีความสำคัญต่องานที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งด้วย และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่บุคลากร เห็นด้วยในระดับมากที่สุด คือ ข้อ 16 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ ซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงลาภ ชัยมนตรี (2541 : 79) วิจัยเรื่องการศึกษาความดีความชอบครูโรงเรียนเอกชนในเขตจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่าสิ่งที่ควรนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบจะพิจารณาจากความรับผิดชอบต่อหน้าที่การทำงาน มีความประพฤติดีเหมาะสมกับการเป็นครูที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต และจงรักภักดีต่อหน่วยงาน นอกจากนี้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 367) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอน และในขั้นตอนที่ 2 ว่าด้วยเรื่อง การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน สิ่งที่ต้องกำหนดไว้มีหลายประการและประการที่หนึ่ง คือ ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งการใช้เกณฑ์การประเมินนี้ นอกเหนือจากทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าเพราะมีบุคลากรที่ไว้วางใจได้ ยังเป็นการฝึกให้บุคลากร เป็นคนที่มีคุณภาพ มีความ จงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อตนเองและต่อหน่วยงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุจิตรา พัฒนะภูมิ และคณะ (2539 : 2) วิจัยเรื่องการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา คือ ความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และผู้อื่น รองลงมาคือ ข้อ 9 ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้สมควร ได้รับการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานและลูกจ้างของการไฟฟ้า นครหลวง ซึ่งพิจารณาในเรื่องของความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนี้ข้อที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในลำดับสุดท้าย คือ ข้อ 25 การนำผลการประเมินของนักเรียนนักศึกษา หรือเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรอาจจะเกรงว่าไม่ได้รับความยุติธรรม เพราะนักเรียนนักศึกษาที่เป็น ผู้ประเมินไม่ใช่กลุ่มเดียวกันจะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน นักเรียนนักศึกษาแต่ละกลุ่มแต่ละห้องแต่ละสาขาวิชาแต่ละปีมีความรับผิดชอบและคุณภาพที่แตกต่างกัน ลักษณะรายวิชาที่สอน แตกต่างกัน จำนวนห้องที่สอนแตกต่างกัน เช่นอาจารย์สอนแผนกวิชาช่างยนต์สอนวิชาปฏิบัติเครื่องยนต์แก๊สโซลีน จำนวน 24 คาบต่อสัปดาห์ สอนเฉพาะนักเรียนแผนกวิชาช่างยนต์ ระดับชั้น ปวช.1 จำนวน 4 กลุ่ม ๆ ละ 25 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 100 คน เปรียบเทียบกับอาจารย์สอนแผนกวิชาสัมพันธ์ สอนวิชาสังคมศึกษา จำนวน 24 คาบต่อสัปดาห์ จะมีโอกาสสอนนักเรียนทุกแผนกวิชา ทั้งนักเรียนช่างอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม สอนระดับชั้น ปวช.1 จำนวน 12 กลุ่ม ๆ ละ 50 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 600 คน หรือครูที่สอนวิชาเดียวกัน คนหนึ่งสอนกลุ่มนักเรียนห้องที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี มีความรับผิดชอบ สนใจการเรียน อีกคนหนึ่งสอนกลุ่มนักเรียนห้องที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ มีความสนใจการเรียนน้อย นอกจากนี้อาจขึ้นอยู่กับความ

สนใจ ความชอบในรายวิชา หรือความชอบในตัวครูผู้สอน ถ้าเป็นวิชาที่ไม่ชอบ วิชาที่มีความยาก และไม่ชอบครูผู้สอน ครูที่ เข้มงวด ในทางตรงกันข้าม ครูที่ใจดี ตามใจนักเรียนไม่เข้มงวด สอนบ้างไม่สอนบ้าง แต่เป็นที่พอใจของนักเรียน ถ้านำผลการประเมินของนักเรียนมาพิจารณาความดี ความชอบ อาจทำให้ครูไม่กล้าคว่ำ หรือลงโทษนักเรียน ขาดความเอาใจใส่ในด้านคุณธรรม จริยธรรม นักเรียนขาดวินัย ทำให้ครูขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง และจากคำถามปลายเปิด บุคลากรได้ เสนอแนะว่าไม่ควรนำผลการประเมินของนักเรียนมาพิจารณา และควรมีกฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับพิจารณาของหัวหน้าภาค หัวหน้าแผนกเพียงอย่างเดียว

ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ราชดำเนิน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 2 เพราะองค์กรทุกองค์กรโดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษานอกเหนือจากบุคลากรที่เป็นครูอาจารย์ต้องทำหน้าที่การสอนแล้วในองค์กรยังมีงานอื่น ๆ ที่จะต้องส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอีก ดังนั้นครูอาจารย์จึงต้องมีงานพิเศษนอกเหนือจากงานการสอนหรืองานหน้าที่หลัก เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงาน และเป็นการใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ เมื่อมีการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ จึงจำเป็นต้องนำงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายมาเป็นข้อพิจารณาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของวันเพ็ญ จิตต์เจริญธรรม (2531 : 122) วิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษาเกี่ยวกับข้อพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบข้าราชการและลูกจ้างประจำสังกัดกรมอาชีวศึกษาพบว่า หัวหน้าสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินผลงานการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบด้านการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บัณฑิตศรีเมือง (2529 : 94-104) วิจัยเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่าแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ ควรมีการประเมินผลงานที่ได้รับมอบหมายด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ม.ป.ป. : 28) ได้ให้ข้อคิดเห็นที่ผู้บริหารโรงเรียนควรประเมินนอกเหนือจากงานการเรียนการสอน ควรนำงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมาพิจารณาด้วย และสอดคล้องกับ พันัส หันนาคินทร์ (2526 : 88) ได้กล่าวถึงรายการที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานคือ งานด้านอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายเป็นหัวข้อหนึ่งที่ควรนำมาประเมิน ซึ่งถือเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรได้อีกวิธีหนึ่ง เพราะเมื่อมีการมอบหมายงานแล้ว ก็ควรที่จะได้มีการนำไปพิจารณาประเมินผลงาน เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ และทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการวางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัดจึงเป็นสิ่งที่ควรปฏิบัติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยในระดับมากเป็นลำดับที่ 1 เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในเรื่องความรับผิดชอบนี้ ไม่ว่าจะเป็งานในด้านใดก็ตาม ถ้าบุคลากรขาดซึ่งความรับผิดชอบในงานแล้ว องค์กรนั้น ๆ หรืองานนั้น ๆ ย่อมพบ

กับความล้มเหลวแน่นอน ฉะนั้นความรับผิดชอบจึงถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและความรับผิดชอบยังเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของคนได้อีก สอดคล้องกับสมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 154) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจะกำหนดคุณสมบัติเพื่อช่วยให้การจัดตำแหน่งเป็นไปด้วยดีคือความรับผิดชอบ นอกจากนี้ เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 131) ได้กล่าวว่า ในการพิจารณาตัวประกอบต่าง ๆ ในระดับการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการตอบแทนบุคลากร ผู้บริหารใช้หลายวิธีหลายตัวประกอบและสรุปได้ว่าตัวประกอบด้านความรับผิดชอบเป็นตัวประกอบหนึ่งที่ควรนำไปพิจารณานอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวันเพ็ญ จิตต์เจริญธรรม (2531 : 125) พบว่า ลำดับสุดท้าย ข้อ 20 การนำผลการประเมินของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา ซึ่งสอดคล้องกับหัวหน้าสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ในข้อพิจารณามีความรับผิดชอบต้องงาน

ด้านเวลาทำการ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม ราชด้ำน พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 3 เพราะการประพฤตินในการทำงานเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ และมีผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน การตรงต่อเวลา การเข้างาน การบริหารเวลาในการทำงาน เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งที่ทุกหน่วยงานนำมาประกอบการพิจารณา คุณภาพของคน สอดคล้องกับ ประดิษฐ์ ชัยประสิทธิ์โรจน์ (2540 : 22) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรื่องเวลาในการทำงานนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ จะเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่า ครูจะลาออก หรือดำรงอยู่ในโรงเรียนเดิมต่อไป ถ้าบุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ ฉะนั้นผู้บริหารทั้งหลายจะต้องดูแลเอาใจใส่ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้เป็นกรณีพิเศษ ถือเป็นเรื่องสำคัญ และมีความจำเป็นต่อการบริหารงานโรงเรียนเอกชนให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของบัณฑิต ศรีเมือง (2529 : 111) เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบครูประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ การศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบควรให้ความสำคัญ เรื่องของเวลาในการทำงานและวันลา ซึ่งเป็นเกณฑ์หนึ่งที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน และสอดคล้องกับ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538) ว่าด้วยการเลื่อนขั้น เงินเดือนข้อ 6(3) ในรอบปีที่แล้วมา ต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่าสี่เดือน (4) ในรอบปีที่แล้วมา ต้องไม่ขาดราชการโดยไม่มีเหตุผลอันควร (5) ในรอบปีที่แล้วมา ได้รับบรรจุเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่าแปดเดือน (6) ในรอบปีที่แล้วมา ถ้าเป็นผู้ที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ตามระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาฝึกอบรม และดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในรอบปีที่แล้วมา เป็นเวลาไม่น้อยกว่าแปดเดือน (7) ในรอบปีที่แล้วมา ต้องไม่ลาหรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่อธิบดีเลขาธิการเป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนขาดไปนับไปโรงเรียนตามค่าผู้บังคับบัญชา หรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดีกำหนดเป็นหนังสือไว้ก่อนแล้ว โดยคำนึงถึงลักษณะงานและสภาพท้องถิ่นเป็นที่ตั้งของแต่ละส่วนราชการหรือหน่วยงาน (8) ในรอบปีที่แล้วมา ต้องมีเวลาปฏิบัติราชการสิบสองเดือน โดยไม่มีวันลา เกินกว่าสี่สิบห้าวัน แต่ไม่รวมถึงวันลา

เป็นต้น ซึ่งนำเกณฑ์ดังกล่าวที่เกี่ยวกับเรื่องของเวลามาเป็นหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การมาทำงานตรงต่อเวลาประเมินจากการมาปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด จำนวนวันและเวลาที่มาสายหรือกลับก่อน เป็นข้อที่บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับที่ 1 สอดคล้องกับกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10(พ.ศ.2538) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้อ 6 กล่าวถึง หลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีหนึ่งขั้น โดยเฉพาะในข้อ 6(7) ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ลาหรือมาทำงานสายเกินจำนวนครั้งที่อธิบดี ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดีกำหนด ทั้งนี้การมาทำงานตรงเวลา การมาสาย หรือการกลับก่อน สิ่งเหล่านี้ย่อมเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกคนและทุกขณะ สำหรับในวงการราชการย่อมมีระเบียบให้ปฏิบัติตามสำหรับข้าราชการทุกคนอยู่แล้วดังที่เมธี ปิณฑนานนท์ (2529 : 162) ได้กล่าวถึงเรื่องเวลาในการปฏิบัติงาน และขาดงานและการลาหยุดปฏิบัติงาน สำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ของราชการย่อมมีความจำเป็นต้องจัดให้มีนโยบายและกระบวนการในการขาดการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างระมัดระวัง ทั้งนี้เพราะการขาดการปฏิบัติงานของบุคลากรมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและความสำเร็จของงานในความรับผิดชอบเฉพาะอย่างด้วย และยังคงกล่าวถึงวงการภาคเอกชนเช่น โรงเรียนเอกชนที่ยังไม่มีการวางแผนเรื่องนี้ย่อมต้องอาศัยแผนงานสำหรับกรณี ดังนั้นการนำเกณฑ์ด้านเวลาทำการมาพิจารณาจึงเป็นสิ่งที่พึงกระทำ นอกจากนี้แล้วข้อที่บุคลากรมีความคิดเห็นในระดับมากเป็นลำดับที่ 2 คือการใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุดตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ สอดคล้องกับ สีมา สีมานนท์ (อ้างในดวงลาก ชัยมนตรี. 2541:19) ให้ความเห็นว่าการศึกษาความดีความชอบมีความมุ่งหมายเพื่อเป็นการตอบแทนความดีความชอบแก่ข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นเกินกว่าปกติและเพื่อเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการอุทิศตน และตั้งใจปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของพนักงานและลูกจ้างประจำของรัฐวิสาหกิจว่าด้วยเรื่องการศึกษาเลื่อนเป็นกรณีพิเศษมากกว่า 1 ขั้น แต่ไม่เกิน 2 ขั้น ในข้อที่ว่าด้วยการได้อุทิศเวลาปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะจนมีผลงานดีเด่น จนถือเป็นตัวอย่างได้ หรือปฏิบัติงานเกินตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์เป็นอย่างดีแก่หน่วยงานและประเทศชาติ ลำดับสุดท้ายข้อ 4 การใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้นประเมินจากจำนวนวันหรือเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ อาจจะเป็นเพราะการทำงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุดเป็นความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่มีต่องาน และเป็นการสมัครใจของแต่ละบุคคล เป็นการยากต่อการประเมินเพราะบุคคลที่ทำงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด อาจจะทำงานส่วนตัว ที่ไม่ใช่ในงานในหน้าที่หลักหรืองานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย เช่น ทำงานที่กำลังศึกษาอยู่ ทำงานให้ผู้อื่นอยู่ เป็นเพื่อนบุคคลอื่นหรือรอเวลาเพื่อสะดวกในการเดินทาง และที่สำคัญมากคือหัวหน้าที่เป็นผู้ประเมินการทำงาน ไม่มาปฏิบัติงานในช่วงเวลาดังกล่าวไม่สามารถที่จะประเมินได้ถูกต้องและเที่ยงตรงได้

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบใน 3 ด้าน จำแนกตามประเภท การณ์การทำงานและอัตราเงินเดือน

จำแนกตามประเภทการทำงาน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวม พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์มากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกันทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และให้ความสำคัญต่อเกณฑ์การพิจารณา ทั้ง 3 ด้าน เรียงตามลำดับความสำคัญที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงาน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ัสชญกร (2540 : 13) ว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางที่คอยควบคุมให้การดำเนินการประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้องในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออ (2530 : 60) ที่ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของประจวบ อมะลย์เสียร (2536 : 139) ที่พบว่า ครูที่มีอายุเท่ากันมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบไม่แตกต่างกัน

จำแนกตามประเภทการทำงาน ด้านงานหน้าที่หลัก พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ในภาพรวม ไม่แตกต่าง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อาจจะเป็นเพราะทั้ง 2 กลุ่มเข้าใจและยอมรับว่างานหน้าที่หลัก เป็นงานในหน้าที่ที่ตนได้รับการบรรจุเข้ามาปฏิบัติงานเป็นงานประจำทุกวัน นอกจากนี้ผลการวิจัยพบว่า งานหน้าที่หลักมีระดับความคิดเห็นเป็นลำดับที่ 1 และผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นอันดับ 1 ให้นำหนักความสำคัญร้อยละ 60 และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกันจำนวน 24 ข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่แตกต่างกัน คือ ข้อ 9 ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน บุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การ

ทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากบุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี เห็นว่า ในการทำงานใด ๆ ก็ตามที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีคุณภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายย่อมเกิดจากบุคคลที่มีความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงานเป็นสำคัญ ซึ่งแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 1-3 ปี และสอดคล้องกับ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 159) กล่าวว่า บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม ดังนี้ คือ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้จุดมุ่งหมายของบริษัทบรรลุผล และมีความผูกพันต่อองค์กร ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความพอใจในการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ จากความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่งผลถึงความสำเร็จในหน้าที่การทำงาน

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย พบว่าบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากรทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่แตกต่างกันทุกข้อ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทุกข้อแสดงว่าทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยกับเกณฑ์การพิจารณาทุกข้อ สมควรนำเกณฑ์เหล่านี้มาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (ม.ป.ป.:28) ได้ให้แนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ครูว่า งานหลักของครูที่ผู้บริหารควรประเมินคือ งานการเรียนการสอน การฝึกอบรมพัฒนาเยาวชน งานกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องการศึกษา และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย มาพิจารณาความดีความชอบด้วย และสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 88-89) ได้กล่าวว่ารายการที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานคือ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย

จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ด้านเวลาทำการ พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-3 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานในภาพรวม ไม่แตกต่าง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่แตกต่างกันทุกข้อ โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ แสดงว่าทั้งสองกลุ่มเห็นด้วยกับเกณฑ์การพิจารณาเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ไม่แตกต่างกัน สมควรนำเกณฑ์ที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบต่อไป ซึ่ง

สอดคล้องกับผลงานวิจัยของทิพย์วรรณ ยุทธโยธิน (2528 : 115) เกี่ยวกับองค์ประกอบและเกณฑ์ การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์วิทยาลัยครูพบว่า เกณฑ์ที่ควรนำมาพิจารณา คือ การลา การมาสาย การขาดราชการ ซึ่งสอดคล้องกับ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2538 ข้อ 6(5-6) และสอดคล้องงานวิจัยของวัฒนา บุญปริตร (2539:172) เรื่องความมั่นคงในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าด้านสวัสดิการ ครูมีความพอใจกับการที่โรงเรียนพิจารณา การนับวัน การลาป่วย ลาถึง มาสาย ควบคู่กับการขึ้นเงินเดือนประจำปี

จำแนกตามอัตราเงินเดือน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบทั้ง 3 ด้าน ในภาพรวม พบว่า บุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สมควรนำเกณฑ์ทั้ง 3 ด้าน มาใช้ในการพิจารณา ความดีความชอบ ซึ่งสอดคล้องกับกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ว่าด้วยการเลื่อนขึ้นเงินเดือน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกันเพียงด้านเดียวคือ ด้าน เวลาทำการ บุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับมาก สืบเนื่องจากบุคลากร กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท เห็นว่าเกณฑ์ในการพิจารณาด้านเวลาทำการบางข้อควร พิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการภายในสังกัดกรมอาชีวศึกษา กำหนดแนวทางไว้ 15 ด้าน ไม่กล่าวถึงเรื่องเวลาทำการ จะเน้นการพิจารณาจากคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านงานหน้าที่หลัก พบว่าบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาค ตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในภาพ รวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เพราะเมื่อ เปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่าทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อที่ 2 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานและการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน ข้อที่ 7 ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเอง ข้อที่ 9 ความตั้งใจและความกระตือรือร้น ในการทำงาน ข้อ 19 การสร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะและองค์กร และข้อที่ 22 การมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน โดยกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ มากที่สุด ทั้ง 5 ข้อดังกล่าว ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 ขึ้นไป ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปีขึ้นไป เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานด้าน

หน้าที่หลักกว่าบุคคลที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานอันก่อให้เกิดงานที่มีคุณภาพควรมีคุณสมบัติเด่นทั้ง 5 ข้อสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ จิตต์เจริญธรรม (2531 : 122-127) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษาเกี่ยวกับข้อพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบข้าราชการและลูกจ้างประจำ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่พบว่าหัวหน้าสถานศึกษามีความเห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 ด้าน คือ ด้านความละเอียดถี่ถ้วน ด้านการพิจารณาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้านความอดสาหัสในการทำงาน และด้านความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงานและการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ผงกร ศรีไพโรจน์ (2539 : 113) ศึกษาตัวประกอบเพื่อพิจารณาความดีความชอบครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเขตการศึกษา 3 ด้านลักษณะส่วนตัว ครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีความเห็นอย่างยิ่งเรื่องความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบและเห็นด้วยในเรื่องความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นว่า งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเป็นภาระงานหนึ่งที่มีอยู่ทุกองค์กร และงานจะสำเร็จลุล่วงด้วยดี ต้องได้รับความร่วมมือกับทุกคนที่รับผิดชอบงาน เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเพียงข้อเดียว ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในข้อที่ 8 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,00 บาทมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เพราะกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร และมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 3 ปี เห็นว่าในการบริหารงานบุคคล ผู้ที่มีผลงานดีได้รับรางวัลและได้รับเลื่อนตำแหน่ง เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบัณฑิต ศรีเมือง (2529 : 114) วิจัยเรื่องการพิจารณาความดีความชอบครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมแห่งชาติ ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดบุรีรัมย์ ได้วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลความดีความชอบบุคลากร พบว่าความสำคัญลำดับแรกคือ ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ งานที่ได้รับมอบหมายและสอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการภายในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ด้านที่ 4 ความอดสาหัสและพยายาม ที่อ้างถึงเกี่ยวกับธรรมชาติมนุษย์ 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglass McGregor 1960 (อ้างในพยอม วงศ์สารศรี 2538 : 195-197) ซึ่งเป็นคติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ลักษณะคือ คติฐานของทฤษฎี X และคติฐานของทฤษฎี Y โดยกล่าวว่าความรู้สึกรักของคนที่จะมองผู้ที่จะทำงานได้สำเร็จคือคนที่อยู่ในคติฐานทฤษฎี Y เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มีความมานะ

อุตสาหกรรมและเอาใจใส่ในหน้าที่การงานที่ได้รับผิดชอบและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามที่กำหนด โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา

จำแนกตามอัตราเงินเดือน ด้านเวลาทำการ พบว่า บุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (อี.เทค) กลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ในภาพรวม แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจจะเนื่องจาก กลุ่มที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นด้านเวลาทำการ ควรปรับเกณฑ์การพิจารณาให้สอดคล้องกับหน่วยงานข้าราชการที่ใช้ระเบียบกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน ข้อ 6(5) ว่าในรอบปีที่แล้วมาต้องมีเวลาปฏิบัติราชการ 12 เดือน โดยไม่มีวันลาเกินกว่า 45 วัน แต่ไม่รวมถึงวันลาอุปสมบท ลาคลอด ลาป่วย ที่จำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานาน ลาเข้ารับการศึกษาต่อ และมีความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านเวลาทำการว่าควรมีการกำหนดจำนวนวันลาไว้ให้ชัดเจนว่าในหนึ่งปีลาได้กี่วันที่ไม่นำมาพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และควรพิจารณาวันหยุดที่มีเหตุจำเป็น บุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นต่อเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ แตกต่างกันเพียงข้อเดียวคือ ข้อ 6 การใช้เวลาทำการเพิ่มขึ้น ประเมินจากจำนวนวัน/เวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่ลาป่วย กรณีผ่าตัด หรือ ไปราชการทหาร โดยบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจจะเป็นเพราะการใช้เวลาทำการทำงานเพิ่มขึ้น ประเมินจากจำนวนวัน/เวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่ลาป่วย ลาคลอด หรือไปราชการทหาร และลาคลอด เป็น กฎ ก.พ. ที่กำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติให้กรยกเว้น เช่นเดียวกับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ไม่ควรนำเวลาการลาคลอดและการไปรับราชการทหารมาพิจารณาความดีความชอบ ส่วนกลุ่มที่มีอัตราเงินเดือนตั้งแต่ 10,000 บาทขึ้นไป มีความคิดเห็นในระดับมาก เพราะการลาไปราชการทหารและลาคลอด ตามกฎ ก.พ. กำหนดวันลาเป็นเดือน ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนเป็นระยะเวลาอันรับผิดชอบงานมากขึ้น ควรนำเวลาทำการที่เพิ่มขึ้นมาพิจารณาความดีความชอบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.6 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ ผู้วิจัยขอเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ครั้งนี้

สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1. ผู้บริหาร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) สามารถนำไปใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากรได้ และควรพิจารณาเกณฑ์การประเมินด้านเวลาทำงานบ้างข้อที่ผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ควรพิจารณาความเหมาะสมในการที่จะนำผลการประเมินของนักเรียนนักศึกษา และของเพื่อนร่วมงานมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงาน สำหรับพิจารณาความดีความชอบเพื่อความยุติธรรมต่อบุคลากร
2. การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ควรเพิ่มเกณฑ์การพิจารณาอีก 2 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ และด้านผลงานดีเด่น
3. การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ควรมีเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาในการประเมินและก่อให้เกิดความยุติธรรมมากขึ้น

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ควรสนับสนุนให้โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีหลักเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบอย่างมีระบบ

5.7 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ผลการดำเนินงานการวิจัยได้พบข้อควรแก่การเสนอแนะสำหรับในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

- 5.7.1 ศึกษาเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรสายการสอน กับสายสนับสนุนการสอนและสายบริหาร
- 5.7.2 ศึกษาองค์ประกอบในการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนขนาดใหญ่

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินของโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา
 5.7.3 ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูอาจารย์โรงเรียนเอกชนที่เป็นการค้า
 ไปยังครูอาจารย์ที่ศึกษาเพื่อใช้ในการปรับปรุงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
 แรงจูงใจส่งผลกระทบต่ออายุการทำงาน

บรรณานุกรม

- กรมอาชีวศึกษา. 2527. การเลื่อนเงินเดือนประจำปี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- กรมอาชีวศึกษา. 2530. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- กรมอาชีวศึกษา. 2537. แผนปฏิบัติประจำปีงบประมาณ 2537. กรุงเทพฯ : ศูนย์นิเทศอาชีวศึกษา
ภาคกลาง.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2531. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, พระราชบัญญัติ กฎหมาย
ระเบียบและข้อบังคับเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา หลักสูตรกระทรวง
ศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- กานดา วัชรากัญ. 2529. มองย้อนหลัง ความเป็นมาของการพิจารณาความดีความชอบ
ข้าราชการ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว.
- กวี วงศ์พัฒน์. 2539. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี.
- เกียรติกิจ กุ่มไพโรจน์. 2537. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. วารสารคน. (มกราคม-มีนาคม).
- จำเนียร จวงตระกูล. 2531. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- จรัส นองมาก. 2532. วารสารการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เฉลิมพจน์ สุภังค์. 2543. “ความสัมพันธ์ระหว่างเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบกับความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์วิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา จังหวัด
อุดรธานี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ชลิดา ศรีมณี และคณะ. 2522. รายงานการวิจัยเรื่องการพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการ
พลเรือนไทย. กรุงเทพฯ : ยูเนี่ยนโปรดักชั่น.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. 2530. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โชคดี รักทอง. 2532. “ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ดิลก บุญเรืองรอด. 2515. การประเมินงานบุคคลในวิทยาลัยครู. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ดิลก บุญเรืองรอด. 2520. “การประเมินผลงานบุคคลเพื่อพิจารณาความดีความชอบ.” คุรุปริทัศน์.
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งงานไว้สำหรับอ้างอิงเท่านั้น มิใช่เป็นเอกสารต้นฉบับ
ดวลาก ชัยมนตรี. 2541. “การพิจารณาความดีความชอบครูโรงเรียนเอกชนในเขตจังหวัด
สุราษฎร์ธานี.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์.

- ถนอม ชารัตถพันธ์. 2519. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พินิจโลก.
- ถวัลย์ ศิลปกิจ. 2515. การบริหารบุคคลนครหลวง. กรุงเทพฯ : ประมวลศิลป์.
- ทิพย์วรรณ ยุทธโยธิน. 2528. “องค์ประกอบและเกณฑ์การพิจารณาดีความชอบของอาจารย์
วิทยาลัยครู.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2525. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. 2528. “การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิวัฒน์ ोजनाพงษ์. 2521. “เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูส่วนจังหวัด.”
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิยดา ชูวงษ์. 2525. การบริหารบุคคลในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันในคหศึกษา
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บวร ประพตติดี. 2520. การวัดและประเมินบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- บวร ประพตติดี. 2526. การวัดและประเมินผลบุคคล. กรุงเทพฯ : สหบูรพาสำนักพิมพ์.
- บังอร กิจเจริญ. 2536. “การประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเครือคณะภคินี
เซนต์ปอลเดอ ซาร์ต ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์การ
ศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บัณฑิต ศรีเมือง. 2529. การพิจารณาดีความชอบของครู ประถมศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์.
วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. 2537. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.
พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล.
- ประคอง วรรณสุด. 2529. สถิติประยุกต์สำหรับครู. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ประจวบ อมะลย์เชียร. 2536. “การพิจารณาดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู
ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ.”
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- ประจุม รอดประเสริฐ. 2528. เอกสารประกอบการสอนเรื่องการบริหารบุคคลทางการศึกษา. ในการกำ
ไม่ว่ากรณี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร. (อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้)

- ประทีป เล้ารัตเอารีย์. 2524. “ขวัญของลูกจ้างประจำในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 4.” ปรินูญยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- ประภาวดี สืบสนธิ์. 2525. การวิจัยการประเมินผล-การวิจัยประเมินผล. บรรณาธิการศาสตร์ 8.
- ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์. 2527. “การนำเสนอเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต 9.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2542. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพ. ผงกร ศรีไพโรจน์. 2539. “การศึกษาตัวประกอบเพื่อพิจารณาความดีความชอบครู โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 3.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ฝ่ายระบบและมาตรฐานงานบุคคล, สำนักงาน ก.พ.. ม.ป.ป.. หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- พนัส หันนาคินทร์. 2542. ประสบการณ์ในการบริหารบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พะยอม วงศ์สารศรี. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. 2527. การพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงาน : ความสำเร็จ หรือความล้มเหลว. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. 2527. แนวความคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : พัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพบูลย์ วิสัยจร. 2523. “ขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร.” ปรินูญยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ไพโรจน์ สิตปรีชา. 2523. การบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนไทย. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ภิญโญ สาธร. 2533. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ภิญโญ สาธร. 2516. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- เมธี ปิลันธนานนท์. 2529. การบริหารบุคคลในวงการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- รังสรรค์ บัวตุม. 2532. “ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบประจำปีของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด เอกสารนี้สำนักงานประถมศึกษา จังหวัดลำปาง.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ๓ โยชนด้านการค้า ไม่ว่ากรณี บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. อังอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออ. 2530. “ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน
งานประถมศึกษา จังหวัดกระบี่.” ปรินูญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- วิจิตร วรุตบางกูร. 2524. ศิลปศาสตร์นำรัฐสำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : ภาควิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วีรัช สงวนวงศ์วาน. 2524. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : แมสพับลิชชิง.
- วัฒนา บุญปริตร. 2539. “ความมั่นคงในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาเขต
กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วัฒนา สุตรสุวรรณ. 2519. ลับเฉพาะผู้ที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : การพิมพ์
พระนคร.
- วันเพ็ญ จิตต์เจริญธรรม. 2531. “ความคิดเห็นของหัวหน้าสถานศึกษาเกี่ยวกับข้อพิจารณา
ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ
ของข้าราชการและลูกจ้างประจำ สังกัดกรมอาชีวศึกษา.” ปรินูญานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- สมคิด สิทธิศร. 2530. “หลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน
คณาจารย์ตามทัศนคติของผู้บริหารและคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร กรุงเทพฯ. ปรินูญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2521. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2526. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน. 2533. การบริหารบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมลักษณ์ พรหมมีเนตร. 2529. “การนำเสนอเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของศึกษา
นิเทศ กรมสามัญศึกษา ประจำเขตการศึกษา 9.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์และคณะ. 2537. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผล
การปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายการสอน. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.
เอกสารนี้คือครูสายการสอน. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการสำ
สมาน รังสิโยภักฤษณ์. 2523. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : อักษรการพิมพ์.

สวัสดิ์ สุคนธรักษ์. 2523. การเลื่อนขั้นเงินเดือน ตัวปัญหาสมรรถภาพข้าราชการ : พัฒนา
บริหารศาสตร์. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.

สิริจันทร์ อนันต์วัฒนาพร. 2540. “การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาความดี
ความชอบประจำปี ในวิทยาลัยสารพัดช่างและวิทยาลัยการอาชีพกลุ่มภาคกลาง.”

วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษาบัณฑิต
วิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

สีมา สีมานนท์. 2522. “การประเมินผลการปฏิบัติงาน.” วารสารข้าราชการ. ฉบับที่ 3, มีนาคม.

สีมา สีมานนท์. 2524. “การพิจารณาความดีความชอบ.” วารสารข้าราชการ. มีนาคม.

สุพัฒนา โหระกุล. 2527. “เกณฑ์และวิธีการพิจารณาความดีความชอบตามทัศนคติของผู้บริหาร
และอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา.กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัด
ชลบุรี.” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สุเมธ วงศ์บุญยงค์. 2524. “การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการศึกษาเฉพาะกรณีการ
ปฏิบัติราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงาน กค. 2532. แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู. สำนักงานคณะกรรมการ
ข้าราชการครู.

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชลบุรี. 2540. ทะเบียนการบรรจุและจำหน่ายครูโรงเรียนเอกชน
จังหวัดชลบุรี. เอกสารอัดสำเนา.

ตำราญ ถาวรายุสม์ และบุญรอด สังข์วัฒนาศิริ. 2527. “ควรเลิก 2 ชั้นดีหรือไม่.” สำนักงาน
ข้าราชการครู. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

เสนาะ ดิยาวี. 2522. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสนาะ ดิยาวี และคณะ. 2527. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อลงกรณ์ มีสุทธา. 2532. “การศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ : ศึกษา
เฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.” สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2540. กระประเมินผลการปฏิบัติงาน. สมาคมส่งเสริม
เทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) กรุงเทพมหานคร.

อรุณ รัชธรรม. 2533. พฤติกรรมในระบบราชการ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ ด้านการค้า
ไม่มีการพิมพ์ฉบับนี้พัฒนาบริหารศาสตร์. และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อุทัย หิรัญโต. 2523. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

อุทัย หิรัญโต. 2530. ระบบข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

อุทุมพร ทองอุไทย. 2523. การวางแผนการศึกษา. พิมพ์ลักษณ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2538. การบริหาร : ทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

เอื้อน สุวรรณรักษ์. 2528. “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาต่อเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษของกรมอาชีวศึกษา.” วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

Cast-etter william. B. 1976. **The Personnel Function in Educational Administration.**
New York : Macmillan .

Chruden and Sherman. 1968. **Personnel Management.** 2nd ed. Ohio : South Western Publishing.

Deal S. Beach, Personnel. 1970. **The Management Of People at work.** New York : Macmillan.

Douglass Mcgregor. 1960. **The Human Side of Enterprise.** New York : Macmillan.

Flippo. Edwin B. 1971. **Principles of Personnel Management.** Tokyo : Tosho Print.

Flippo.Edwin B. 1970. **A Behavioral Approach.** Boston : Allyn and Bacon.

Herbert Heneman III et als. 1983. **Personnel/ Human Resource Management Illinois.**
Richard D. Irwin.

Herzberge, Frederick. 1970. **Management & Motivation.** Baltimore, MD : Penguin Book.

Koontz. Harold. 1971. **Appraising Managers. As managers.** New York : Mc Graw-Hill.

Michael J. Jucius. 1956. **Personnel Management.** Illionis : Richard D. Erwin.

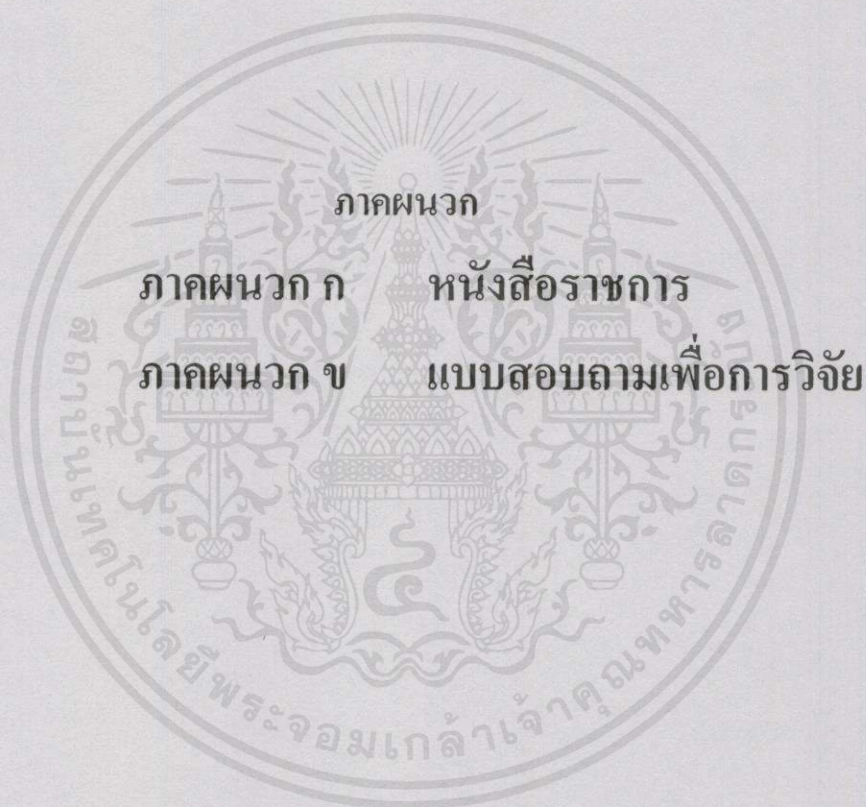
Michael J. Kavanagh. 1982. **The Evaluating Performance.** In Kendrith M. Rowland and
Gerald R. Ferris. Personnel Management. Massachusetts : Allyn and Bacon.

Wayne F. Cascio. 1978. **Applied Psychology in Personnel Management.** Virginia :
Prentice Hall.

William B. Walf. 1962. **The Management of Personnel.** 2nd ed. California : Wadsworth.

William B. Castetter. 1976. **The Person Emotion in Education Administration.** New York
: Mcmillan.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



คำสั่งคณะกรรมการอุดมศึกษา
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ๙๘ / ๒๕๔๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและกรรมการพิจารณาหัวข้อ
และโครงการวิทยานิพนธ์ของ นางสาวอัมพร อุทสุรย์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของนางสาวอัมพร อุทสุรย์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย
และมีประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์
ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.สมพร ไชยะ

ดร.สวัสดี อุดมโภชน

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและโครงการวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์

ดร.มาลัย จีรวัดนเกษตร์

อาจารย์อังฉรา สืบสินธุ์สกุลไชย

ผศ.ดร.สมพร ไชยะ

ดร.สวัสดี อุดมโภชน

ประธานกรรมการสาขาวิชา

กรรมการประจำสาขาวิชา

กรรมการประจำสาขาวิชา

กรรมการ

กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ตั้ง ณ วันที่ ๒๕ เมษายน พ.ศ. ๒๕๔๐

(รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์)

กณบดี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสาร ทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศนียบัตรวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ ดังนี้

ได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2542

1. นางสาวอัมพร อุนทสุรย์ ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู อาจารย์โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร” โดยมี ผศ.ดร.สมพร ไชยะ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และ คร.สวัสดิ์ อุดมโภชน เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ // มีนาคม พ.ศ.2542

(รศ.ดร.มนัส สังวรศิลป์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 0795

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๒ กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายปรีชา มายศิริ

ด้วยคณะกรรมการอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อ นางสาวอัมพร อุณหสุรีย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อีเทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร"

คณะกรรมการอุดมศึกษา หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี ลีกิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการปฏิบัติราชการแทนคณบดี อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการดำเนินงานบัณฑิตศึกษา
 ใจความข้างต้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268506



ที่ ทม 1504/ 0795

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

22 กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม

ด้วยคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อ นางสาวอัมพร อุนทสุรย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อีเทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี ลีกิจวัฒน์นะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268506



ที่ ทม 1504/ 0795

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

22 กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)

ด้วยคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อ นางสาวอัมพร อุนทสุรย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี ลีจิวัดมณะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการเรียนเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ปฏิบัติราชการแทนคณบดี
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
 งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268506



ที่ ทม 1504/ 0795

คณะกรรมการคุรุสภา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒๒ กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชลบุรีสุขขบท

ด้วยคณะกรรมการคุรุสภา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อ นางสาวอัมพร อุนทสุรย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อีเทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร”

คณะกรรมการคุรุสภา หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี ลีกิจวัฒน์นะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ปฏิบัติราชการแทนคณบดี
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงชื่อของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268506



ที่ ทม 1504/ 0795

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

22 กุมภาพันธ์ 2542

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายสยาม ปิยะนารธร

ด้วยคณะกรรมการอุดมศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ที่จะช่วยตรวจแบบสอบถามให้กับนักศึกษาปริญญาโทได้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามของนักศึกษา ชื่อ นางสาวอัมพร อุนทสุรย์ ซึ่งจะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อีเทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร"

คณะกรรมการอุดมศึกษา หวังในความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างยิ่งและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรพรณี สীগิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ปฏิบัติราชการแทนคณบดี
 งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268506



ที่ ทม 1504/ 0880

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒ มีนาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองชลพณิชยการ

ด้วย นางสาวอัมพร อุนทสุรย์ เป็นนักศึกษابริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก
(อ.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรพรณี ลีกิจวัฒน์นะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268506



ที่ ทม 1504/ 0880

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

3 มีนาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทคโนโลยี ทีพีไอ ระยอง

ด้วย นางสาวอัมพร อุณหสุรีย์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก
(อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร"

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรพรณี สীগิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268506



ที่ ทม 1504/ 0880

คณะกรรมการ
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๓ มีนาคม 2542

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี

ด้วย นางสาวอัมพร อุณหสุรย์ เป็นนักศึกษาปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา กำลังทำการวิจัยเพื่อ
เรียบเรียงวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก
(อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร"

คณะกรรมการฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดพิจารณาอนุญาต
ให้นักศึกษาได้ทดลองใช้แบบสอบถามเพื่อการวิจัยในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผศ.ดร.พรณี สীগิจวัฒนะ)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรเผยแพร่ให้ผู้อื่น
โทร. 3266052-6101 ต่อ 2663,2642

โทรสาร 3268506



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะวิธีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ความคิดเห็นของบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค)
ต่อเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ

คำชี้แจง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) ต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ

ผู้วิจัยต้องการข้อมูลนี้เพื่อ ไปทำการวิจัยประกอบวิทยานิพนธ์หลักสูตร ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง และจะนำผลการวิจัยเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนเอกชน ที่จะสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากที่สุด

จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริง และตามความคิดเห็นของท่าน หรือ หากท่านมีข้อคิดเห็นอย่างใด ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ขอได้โปรดแสดงความคิดเห็นลงในตอนที่ 3 ซึ่งจะทำให้งานวิจัยครั้งนี้ได้ผลตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น

แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่งในปัจจุบัน

ผู้บริหาร (ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าภาค
หัวหน้าแผนก หัวหน้างาน)

ครูปฏิบัติการ

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

1-3 ปี

มากกว่า 3 ปี

4. เงินเดือน

ต่ำกว่า 10,000 บาท

ตั้งแต่ 10,000 บาท ขึ้นไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหาและต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

ตอนที่ 2

ความคิดเห็นต่อเกณฑ์การประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

คำชี้แจง

เกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร มีเกณฑ์การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน 3 ด้านคือ

1. ด้านเวลาทำการ หมายถึง เวลาที่กำหนดให้บุคลากรมาปฏิบัติงานในวันอังคารถึงวันเสาร์ ตั้งแต่เวลา 8.10 - 16.15 น. และวันที่โรงเรียนกำหนดให้มาปฏิบัติงาน
2. ด้านงานหน้าที่หลัก หมายถึง ภาระกิจที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานตามตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน
3. ด้านงานพิเศษที่รับมอบหมาย หมายถึง ภาระกิจที่ได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากงานหน้าที่หลักได้แก่ งานรับสมัครนักศึกษาใหม่ งานปฐมนิเทศ นักศึกษาใหม่ งานเข้าค่ายกลุ่มสัมพันธ์ระดับ ปวช. งานรับน้องระดับปวส. งานกีฬาสัปดาห์ศึกษาภาคเช้า งานกีฬาสัปดาห์ศึกษาภาคค่ำ งานนัดพบแรงงาน งานอี.เทคแฟร์ งานวันแห่งความสำเร็จ งานอี.เทครำลึก และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ตอนที่ 2.1 แบบสอบถามแต่ละข้อเป็นเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ขอความกรุณาท่านได้โปรดพิจารณาว่าเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบ แต่ละข้อมีความเหมาะสมเพียงใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีช่องให้ท่านเลือกตอบ 5 ระดับดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตัวอย่าง

เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านเวลาทำการ ♣ การมาทำงานตรงต่อเวลา ประเมินจากการปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด จำนวนวันและเวลาที่มาสายหรือ กลับก่อน	✓				

จากตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ข้อ ♣ แสดงว่า ท่านเห็นด้วยมากที่สุด ที่กำหนดการมาทำงานตรงต่อเวลา ซึ่งประเมินจากการมาปฏิบัติงาน สาย หรือ กลับก่อน เป็นเกณฑ์ การพิจารณาในการประเมินผลงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านเวลาทำการ					
1. การประเมินผลด้านเวลาทำการ โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 20					
2. การมาทำงานตรงต่อเวลาประเมินจากการมาปฏิบัติงานในเวลาที่กำหนด จำนวนวันและเวลาที่มาสายหรือ กลับก่อน					
3. การมาทำงานสม่ำเสมอ ประเมินจากการมาปฏิบัติงานในวันที่กำหนด จำนวนวันที่ลาป่วย ลากิจ หรือขาดงาน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับครูใช้งานเพื่อตรวจสอบเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีก้นำไปใช้

เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
4. การใช้เวลาทำการ ทำงานเพิ่มขึ้น ประเมินจากจำนวนวันหรือเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ					
5. การใช้เวลาทำการ ทำงานเพิ่มขึ้น ประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ปฏิบัติงานนอกเวลาทำการหรือวันหยุด ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยได้รับค่าตอบแทนพิเศษ					
6. การใช้เวลาทำการ ทำงานเพิ่มขึ้น ประเมินจากจำนวนวัน/เวลา/คาบสอนที่ปฏิบัติงานแทนผู้อื่นที่ ลาป่วย ลาดคลอด หรือไปราชการทหาร					
7. การใช้เวลาทำการ ทำงานน้อยลง ประเมินจากความถี่ของการออกนอกบริเวณโรงเรียนไปทำธุระส่วนตัว ในเวลาที่ว่างจากงานหรือการสอน					
8. การใช้เวลาทำการ ทำงานน้อยลง เพื่อลาศึกษาต่อ ในระยะเวลาที่กำหนดในหลักสูตรและตามระเบียบของโรงเรียน ประเมินจากจำนวนวันและเวลาที่ลาศึกษาต่อ					
9. การใช้เวลาทำการ ทำงานน้อยลง ประเมินจากจำนวนวันที่ลาคลอด ในระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบของโรงเรียน					
10. การใช้เวลาทำการ ทำงานน้อยลง ประเมินจากจำนวนวันที่ลาป่วยในระยะเวลาที่กำหนดตามระเบียบของโรงเรียน					

เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านงานหน้าที่หลัก					
11. การประเมินผลด้านงานหน้าที่หลัก โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วนร้อยละ 60					
12. ความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงานและการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน					
13. ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่หลัก					
14. การปฏิบัติหน้าที่ที่มีการวางแผนการทำงานหรือวางแผนการสอนและเตรียมการสอน					
15. คุณภาพของงานเอกสาร สะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามระเบียบปฏิบัติ					
16. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน					
17. ความสนใจใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
18. การนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน					
19. ความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน					
20. การเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน					
21. ความพยายามปรับปรุงและแก้ไขการทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น					
22. ปริมาณงานที่รับผิดชอบในงานหน้าที่หลัก					

เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
23. ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย					
24. ผลงานที่มุ่งพัฒนาชุมชน					
25. ผลงานที่ได้รับรางวัลจากภายในหรือภายนอกองค์กร					
26. การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม					
27. การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของโรงเรียนหรือผู้บังคับบัญชา					
28. การให้ความร่วมมือและสนับสนุนทำกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน					
29. การสร้างสรรค์ความสามัคคีในหมู่คณะและองค์กร					
30. การเป็นผู้มีอารมณ์มั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้					
31. ความสุภาพและการให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					
32. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน					
33. การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมกับอาชีพ					
34. การประพฤติตนและวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และเป็นแบบอย่างที่ดี					
35. การนำผลการประเมินของนักเรียน นักศึกษา หรือเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา					

เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
ด้านงานพิเศษที่รับมอบหมาย					
36. การประเมินผลด้านงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย โรงเรียนให้น้ำหนักความสำคัญในอัตราส่วน ร้อยละ 20					
37. การตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน					
38. ความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย					
39. การวางแผนและวางขั้นตอนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพ					
40. ความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน					
41. ความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ในการทำงาน					
42. การเสียสละและทุ่มเทเวลาให้กับการทำงาน					
43. ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					
44. การมีน้ำใจ ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
45. การกล้าแสดงความคิดเห็นและหาวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ					
46. การยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่น					
47. มนุษย์สัมพันธ์และให้ความร่วมมือในการทำงาน					
48. ความสามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคในการ ทำงานได้					

เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
49. การใช้กิริยาวาจา เหมาะสม สุกภาพกับทุกคน					
50. การมีอารมณ์ที่มั่นคง และควบคุมอารมณ์ได้					
51. จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรมในงานที่รับมอบหมาย					
52. ปริมาณงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ					
53. ผลงานที่สำเร็จตามเป้าหมาย					
54. การประพฤติตนและการวางตัวเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
55. การนำผลการประเมินของเพื่อนร่วมงานมาพิจารณา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรว่า ควรมีเกณฑ์อย่างไรจึงจะเกิดความยุติธรรมและเที่ยงตรงมากที่สุด

1. ด้านเวลาทำการ

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านงานหน้าที่หลัก

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านงานพิเศษที่รับมอบหมาย

.....

.....

.....

.....

.....

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษานี้เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวอัมพร อุนทสุรย์
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 25 มีนาคม 2502
สถานที่เกิด	อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนเมธีอิมมาคุเลตคอนแวนต์ จังหวัดชลบุรี ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนชลราษฎรอำรุง จังหวัดชลบุรี ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประสบการณ์การทำงาน	อาจารย์สอนวิชาภาษาอังกฤษ หัวหน้าแผนกวิชาสามัญ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและพัฒนาการศึกษา โรงเรียนเทคโนโลยีภาคตะวันออก (อี.เทค) จังหวัดชลบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้