

**เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน)**

**ATTITUDE OF OPERATIONAL EMPLOYEE TOWARD PERFORMANCE
APPRAISAL CASE STUDY : TPI POLENE PUBLIC COMPANY LIMITED**

**อนุชิต แสงพันธ์
ANUCHIT SANGPHUN**

**วิชาสนับสนุนเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2547
ISBN 974-9708-02-4**

เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

ATTITUDE OF OPERATIONAL EMPLOYEE TOWARD PERFORMANCE
APPRAISAL CASE STUDY : TPI POLENE PUBLIC COMPANY LIMITED

อนุชิต แสงพันธ์
ANUCHIT SANGPHUN

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2547

ISBN 974-9708-02-4

**ATTITUDE OF OPERATIONAL EMPLOYEE TOWARD PERFORMANCE
APPRAISAL CASE STUDY : TPI POLENE PUBLIC COMPANY LIMITED**

ANUCHIT SANGPHUN

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF SCIENCE IN INDUSTRIAL MANAGEMENT
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG**

2004

ISBN 974-9708-02-4

COPYRIGHT 2004

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

หัวข้อวิทยานิพนธ์	เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
นักศึกษา	กรณีสีกษา : บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน)
รหัสประจำตัว	นายอนุชิต แสงพันธ์
ปริญญา	44064435
สาขาวิชา	วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
พ.ศ.	วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	2547
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	รศ.ดร.วรรณารถ แสงมณี
	รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษาบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านความรู้ความสามารถด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ และด้านผลตอบแทน (2) เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัยทั้งสิ้น 305 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบสมมติฐานแต่ละข้อโดยใช้วิธี t-test และวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) และการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ (LSD) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS FOR WINDOW ในการประมวลผล ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. เจตคติของพนักงาน ระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับไม่แน่ใจโดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ และด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับเห็นด้วย แต่ในด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงานและด้านความยุติธรรม มีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

2. ผลการเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และ

ตำแหน่งในงานที่แตกต่างกัน มีเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

Thesis Title	Attitude of Operational Employee Toward ThePerformance Appraisal Case Study : TPI POLENE Public Company Limited
Student	Mr. Anuchit Sangphun
Student ID.	44064435
Degree	Master of Science
Programme	Industrial Management
Year	2004
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr. Woranat Sangmanee
Thesis Co-Advisor	Assoc. Prof. Atinuch Kanchanapiboon

ABSTRACT

The purposes of this research were (1) to study attitude of operational employee toward performance appraisal case study of TPI POLENE Public Company Limited by emphasize to knowledge and capability, morale, career progress, justice, criteria and method and benefit. (2) to compare the attitude toward performance appraisal system by separating the personal factor to age, education level, working experience, monthly salary and position level. The total number of sample was 305. The research instrument were constructed by the researcher to collect data. The statistics used were percentage, arithmetic mean, standard deviation and to test hypothesis were t-test and One – way ANOVA and Post Hoe comparison by Least – Significant Different (LSD) which calculated by the SPSS For Windows. The hypothesis testing was set at the 0.05 level of significant. The results were as follows :

1. Attitude of Operational employee toward performance appraisal system of TPI POLENE Public Company Limited had “Uncertain level”. When considering in separate fields, it found that attitude of Operational employee on the criteria and method and benefit had “Agree level”. The attitude on the knowledge and capability, morale, career progress and justice had “Uncertain level”.

2. Base on personal factor, the result from comparing attitude of Operational employee toward performance appraisal system of TPI POLENE Public Company Limited

found that age, education level, working experience, monthly salary and position level are not statistically significant difference at 0.05.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิดจาก รศ.ดร.วรรณารด แสงมณี ในฐานะที่เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ รศ.อดิษฐ์ กาญจนพิบูลย์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม รวมทั้งได้รับความอนุเคราะห์และคำแนะนำอื่น ๆ จากคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อันมี รศ. ดร. พงษ์ หรดาล ผศ. ดร. มนต์ ไพฑูรย์เจริญลาภ และ ผศ. ดร. สรรพสิทธิ์ ลิ้มนรรรัตน์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอถือโอกาสกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ อันมี ดร.จ่านงค์ จึงธีรพานิช ผศ.ดร.อาริต ธรรมโน คุณกรณีย์ พิพิธสมบัติ คุณปรีชา แก้วขาว และคุณประเสริฐ แพร่ชินวงษ์ ที่ให้ความกรุณาช่วยเหลือในการตรวจแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่ได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลและตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอรำลึกถึงพระคุณของคุณพ่อ คุณแม่ และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาช่วยเหลือสนับสนุนให้การศึกษาด้วยดีตลอดมา จนกระทั่งสามารถทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อยสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่มีได้กล่าวถึงที่กรุณาให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดจนสำเร็จการศึกษาในครั้งนี้

อนุชิต แสงพันธ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	IX
สารบัญภาพ.....	XII
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	6
1.3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	7
1.4 สมมุติฐานการวิจัย.....	8
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.5.1 ประชากร.....	9
1.5.2 ระยะเวลาในการวิจัย.....	9
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
1.7 คำจำกัดความต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา.....	9
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	11
2.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	13
2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	14
2.4 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	15
2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	16
2.6 หลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	16
2.7 บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	20
2.8 กระบวนการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	22
2.9 วิธีการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	23
2.9.1 การวัดผลงานเชิงวัตถุประสงค์.....	23

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.9.2 การวัดผลงานเชิงคุณลักษณะและพฤติกรรม	25
2.10 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	51
2.10.1 ปัญหาที่เกิดจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	52
2.10.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลหรือผู้บังคับบัญชา	52
2.10.3 ปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมิน	55
2.10.4 ปัญหาที่เกิดจากฝ่ายบุคคล	56
2.11 แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ	56
2.11.1 ความหมายของเจตคติ	56
2.11.2 องค์ประกอบของเจตคติ	57
2.11.3 การเกิดและการเปลี่ยนเจตคติ	57
2.11.4 ประเภทของเจตคติ	58
2.11.5 ประโยชน์ของเจตคติ	59
2.12 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
2.13 ประวัติความเป็นมาบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน)	69
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	71
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	72
3.3 การตรวจสอบและทดสอบเครื่องมือ	74
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	75
3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ	75
3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ	76
3.5 การกำหนดค่าของตัวแปร	76
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	76
3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	77
3.7.1 สถิติพรรณนา	77
3.7.2 สถิติอนุมาน	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	82
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ.....	85
ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
4.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่างๆของพนักงาน.....	97
ระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
4.4 ผลการตอบข้อเสนอแนะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเจตคติ.....	105
ที่มีต่อการประเมินผล	
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	109
5.2 อภิปรายผลการศึกษา.....	111
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	118
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	125
ประวัติผู้เขียน.....	133

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนัก.....	29
2.2 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบังคับเลือก.....	30
2.3 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบจัดลำดับที่.....	32
2.4 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบวิธีแบ่งชั้น.....	36
2.5 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีประเมินตามค่าคะแนน.....	37
2.6 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบพรอบสต์.....	41
2.7 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีประเมินพฤติกรรม.....	47
โดยอาศัยมาตราส่วน	
2.8 แสดงข้อดีข้อเสียของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบต่าง ๆ	51
3.1 แสดงรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	75
3.2 การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของปัจจัยต่าง ๆ	76
4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามอายุ.....	83
4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตาม.....	83
ระดับการศึกษา	
4.3 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตาม.....	84
ระยะเวลาในการทำงาน	
4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตาม.....	84
รายได้ต่อเดือน	
4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตาม.....	85
ตำแหน่งงาน	
4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ.....	85
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	
ด้านความรู้ความสามารถ	
4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ.....	87
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ	
ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความก้าวหน้าในงาน	89
4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านความยุติธรรม	90
4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	92
4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับเจตคติที่มีต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ด้านผลตอบแทน	95
4.12 สรุปค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและลำดับเจตคติของ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในด้านต่างๆ 6 ด้าน	96
4.13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างช่วงอายุต่างๆ	98
4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานด้านหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีช่วงอายุต่างกันเป็นรายคู่	99
4.15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับการศึกษาต่างๆ	100
4.16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผล การปฏิบัติงานด้านหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีระดับการศึกษาต่างกันเป็นรายคู่	101
4.17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างระยะเวลาในการทำงานต่างๆ	102
4.18 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงานและด้านผลตอบแทนที่มีระยะเวลาในการทำงาน ต่างกันเป็นรายคู่	103

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างช่วงรายได้ต่างๆ	104
4.20 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของพนักงานระดับ ปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ	105

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 แสดงโครงสร้างของสายงานองค์กรบริษัท ทีพีไอ โพลีนจำกัด(มหาชน).....	5
1.2 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2.1 แสดงตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมาตราส่วนต่อเนื่อง.....	26
2.2 แสดงตัวอย่างการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง.....	26
2.3 วิธีการประเมินผลแบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์.....	34
2.4 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีประเมินตามพฤติกรรม.....	48
จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน	
2.5 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีประเมินตามพฤติกรรม.....	49
จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน	

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ของไทยเริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ.2456 เป็นการมุ่งผลิตเพื่อทดแทนการนำเข้าเป็นสำคัญแต่ในระยะหลังคือตั้งแต่ปี พ.ศ.2536 เริ่มมีการส่งออกและหันเหตลาดไปต่างประเทศซึ่งเป็นผลมาจากมีปริมาณการผลิตส่วนเกินในประเทศ วัฏจักรของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์มีทิศทางเดียวกันกับภาวะการก่อสร้างของประเทศเช่นเดียวกับวัสดุก่อสร้างอื่นๆ แต่เนื่องจากเป็นวัสดุที่สำคัญและมีตลาด รองรับทั้งการก่อสร้างเอกชนคือธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐ ปูนซีเมนต์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดของคอนกรีต ซึ่งเป็นวัสดุก่อสร้างพื้นฐานที่จำเป็นและมีบทบาทสำคัญในงานก่อสร้างแทบทุกชนิดตั้งแต่ งานก่อสร้างในครัวเรือน การสร้างบ้านพักอาศัยอาคารพาณิชย์ ใช้ทำผลิตภัณฑ์คอนกรีตต่างๆ ตลอดจนงานก่อสร้างขนาดใหญ่ และการก่อสร้างปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Infrastructure) เช่น ถนน สะพาน เขื่อน เป็นต้น ดังนั้นอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์จึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างมากและมีแนวโน้มที่จะทวีความสำคัญขึ้นเมื่อไม้หายากและมีราคาแพง นอกจากนี้อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับระบบเศรษฐกิจไทยทั้งในด้านการผลิตโดยใช้ทรัพยากรภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ทั้งยังเป็นแหล่งจ้างงานที่สำคัญ และมีบทบาทในการเชื่อมโยงไปข้างหลัง (Backward Linkage) คือการทำเหมืองแร่ และบทบาทในการเชื่อมโยงไปข้างหน้า (Forward Linkage) โดยก่อให้เกิดอุตสาหกรรมต่อเนื่องประเภทผลิตภัณฑ์คอนกรีตที่หลากหลาย

หลังจากวิกฤติการทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2540 - พ.ศ. 2541 ผู้ผลิตในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์จึงต้องเร่งปรับตัวในด้านต่างๆ เพื่อประคับประคองและรักษาธุรกิจหลักไว้ โดยบางรายจำเป็นต้องยอมเปิดทางให้ต่างประเทศเข้ามาถือหุ้น ทำให้ภาพของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์เปลี่ยนไปจากการที่เคยเป็นธุรกิจของคนไทยอย่างเหนียวแน่น ไปเป็นธุรกิจที่มีต่างชาติเข้ามาร่วมทุนซึ่งหากมองในแง่ดีนับได้ว่าเป็นโอกาสที่ดีสำหรับอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในการพึ่งพาความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิคการผลิต การตลาด และการบริหารจัดการ (สมบัติ จำปาทอง. 2542 :1)

บริษัทผู้ผลิตในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในปัจจุบันมีจำนวน 7 บริษัทดังต่อไปนี้ (สมาคมผู้ผลิตปูนซีเมนต์แห่งประเทศไทย. 2544 : 1)

1) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) ก่อตั้งในปี พ.ศ.2456 โดยมีพระคลังข้างที่ถือหุ้นไว้ครั้งหนึ่ง เริ่มทำการผลิตในปี พ.ศ.2458 และ ผูกขาดการผลิตมาจนถึงปี พ.ศ.2499 รัฐบาลในสมัยนั้นจึงได้อนุมัติให้ผู้ผลิตรายใหม่ตั้งโรงงานเพิ่ม ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 23.2 ล้านตันต่อปี

2) บริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด(มหาชน) ก่อตั้งในปี พ.ศ.2499 เนื่องจากคาดหมายว่าความต้องการใช้ปูนซีเมนต์จะเพิ่มมากขึ้นจากการสร้างเขื่อนภูมิพลเริ่มผลิตในปี พ.ศ.2501 ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 2.3 ล้านตันต่อปี

3) บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งในปี พ.ศ.2512 เริ่มผลิตได้ใน พ.ศ.2515ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 15 ล้านตันต่อปี

4) บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งในปี พ.ศ.2533 เริ่มทำการผลิตได้เมื่อปี พ.ศ.2535 ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 9 ล้านตันต่อปี

5) บริษัท ปูนซีเมนต์เอเชีย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งโรงงานภายหลังการเปิดเสรีการผลิตในปี พ.ศ.2532 ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 4.8 ล้านตันต่อปี

6) บริษัท CEMEX(Thailand) จำกัด ในอดีตคือ บริษัท สระบุรีซีเมนต์ ซึ่งถูกผู้ผลิตปูนซีเมนต์จากประเทศเม็กซิโกเข้ามาซื้อกิจการในช่วงปี พ.ศ.2543-2544 ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 7 แสนตันต่อปี

7) บริษัท สามัคคีซีเมนต์ จำกัด ก่อตั้งในปี พ.ศ.2534 และใช้เวลาสร้างโรงงานระยะสั้นเพียง7 เดือน ก็สามารถทำการผลิตได้ ปัจจุบันมีกำลังการผลิต 1.2 แสนตันต่อปี

โดยที่ส่วนแบ่งการตลาดนั้นบริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) มาเป็นอันดับหนึ่งคืออยู่ที่ร้อยละ 49.3 บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด(มหาชน) ร้อยละ 24.5 และ บริษัททีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ร้อยละ 17 ตามลำดับ

จะเห็นว่าแม้บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จะเริ่มทำการผลิตในปี พ.ศ.2535 แต่ก็สามารถทำให้ผลการดำเนินงานที่อยู่ในรูปของส่วนแบ่งการตลาดในอุตสาหกรรมการผลิตปูนซีเมนต์อยู่ในลำดับที่ 3 ของประเทศได้แต่เมื่อเกิดวิกฤติเศรษฐกิจขึ้นในช่วงปี พ.ศ.2540-2541 ทำให้บริษัทต้องประสบกับปัญหาการขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน ทำให้มีหนี้สินเพิ่มขึ้น และขาดสภาพคล่องในการดำเนินงานทำให้เสียเปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในช่วงปี พ.ศ. 2544-2546 เศรษฐกิจของประเทศฟื้นตัวมีความต้องการใช้ปูนซีเมนต์เพิ่มมากขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) สามารถ เพิ่มทุนได้ 800 ล้านเหรียญสหรัฐและเจรจาปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้ทั้งในประเทศและต่างประเทศทำให้บริษัทมีสภาพคล่องในการดำเนินงาน แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทควรจะต้องเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานและปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่อาจจะรุนแรงขึ้นในอนาคต

ทั้งนี้ก็จะต้องมีการปรับปรุงการบริหารการจัดการภายในองค์กร ซึ่งนอกจากจะต้องมีสภาพคล่องทางการเงินอย่างเหมาะสมแล้ว องค์ประกอบที่ถือได้ว่าสำคัญคือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ คน (People) กลยุทธ์ (Strategy) และ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งนี้ การบริหารจัดการปัจจัยสำคัญทั้ง 3 ส่วนนี้ให้สมดุลกัน กำลังจะกลายเป็นแม่แบบทางการบริหาร (Management Archetypes) สำหรับองค์กรธุรกิจทุกประเภทที่ต้องการจะสร้างศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน(ยุดา รักไทย และวีรวิฑูร มามะศิริ นานท์. 2545: 3)

จะเห็นได้ว่าปัจจัยสำคัญทั้ง 3 ส่วน จะมีทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยหลักทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพราะหากว่าองค์กรใดมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถแล้ว ความสำเร็จขององค์กรรวมไปถึงความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจก็จะมีสูงกว่าคู่แข่งซึ่งมีบุคลากรที่มีคุณภาพด้อยกว่าในอนาคต

ด้วยเหตุนี้ทางบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จะต้องให้ความสำคัญกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้น นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา และคัดเลือกพนักงาน การชำระรักษา การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายวิชาชีพของพนักงาน และยังส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อนหรือโยกย้ายตำแหน่ง การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของพนักงานรวมทั้งการพิจารณาขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่ง นอกจากนี้ยังทำให้องค์กรและผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินทัศนคติและสร้างความเข้าใจที่ดีกับพนักงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้นี้ก็สามารนำมาใช้ในการวางแผนบุคลากร และการจัดหางบประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ (วรนารถ แสงมณี. 2543 :183)

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานถ้าได้กระทำอย่างถูกต้อง นอกจากจะทำให้การบริหารงานองค์กรได้รับผลสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้แล้ว ยังมีประโยชน์ต่อตัวพนักงานผู้บังคับบัญชา และฝ่ายบุคคลอีกด้วย ดังนี้ (Yoder.1962 :361)

1) เป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ข้อมูลของการประเมินผลจะชี้ให้เห็นถึง จุดอ่อนและความต้องการด้านการฝึกอบรมของพนักงานและส่วนรวม โดยกำหนดโครงการหรือหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการจำเป็นของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยงาน และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

2) การประเมินผลเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการวางแผนกำลังคน (Human Resource Planning) จะให้ข้อมูลที่เป็นหลักอ้างอิงสำหรับการตัดสินใจเลื่อนขั้นโยกย้าย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนบุคลากร

3) เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Planning and Development) การประเมินผลทำให้ทราบถึงศักยภาพ ความสามารถ ลักษณะเด่น และจุดอ่อนของพนักงาน เป็นการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถของเขา (Put the right man on the right job)

4) เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Recruitment and Selection) จะทำให้ทราบว่าวิธีการ และเทคนิคในการคัดเลือก และสรรหา พนักงานที่ใช้อยู่ ถูกต้องตามความประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขต่อไป

5) ประโยชน์ด้านการบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง (Compensation Programs) การทบทวนการประเมินผลยังเป็นหลักที่ใช้อ้างอิงในการเจรจาเรื่องค่าจ้าง และเงินเดือนที่เที่ยงธรรม

6) เป็นแรงจูงใจ (Motivation) ให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความอดุสาหะเต็มกำลังความรู้ความสามารถ และมั่นใจว่าตนจะได้รับความยุติธรรมอย่างเต็มที่

7) ในการตั้งมาตรฐานของผลการทำงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องขอความคิดเห็นและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วม และบางทีอาจเพิ่มความพึงพอใจในงานมากขึ้นด้วย

8) การทบทวนการประเมินผลทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ และต้องวัดผลงานที่ทำเทียบกับความรับผิดชอบที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งจะช่วยป้องกันความไม่ยุติธรรมที่อาจจะเกิดขึ้นได้

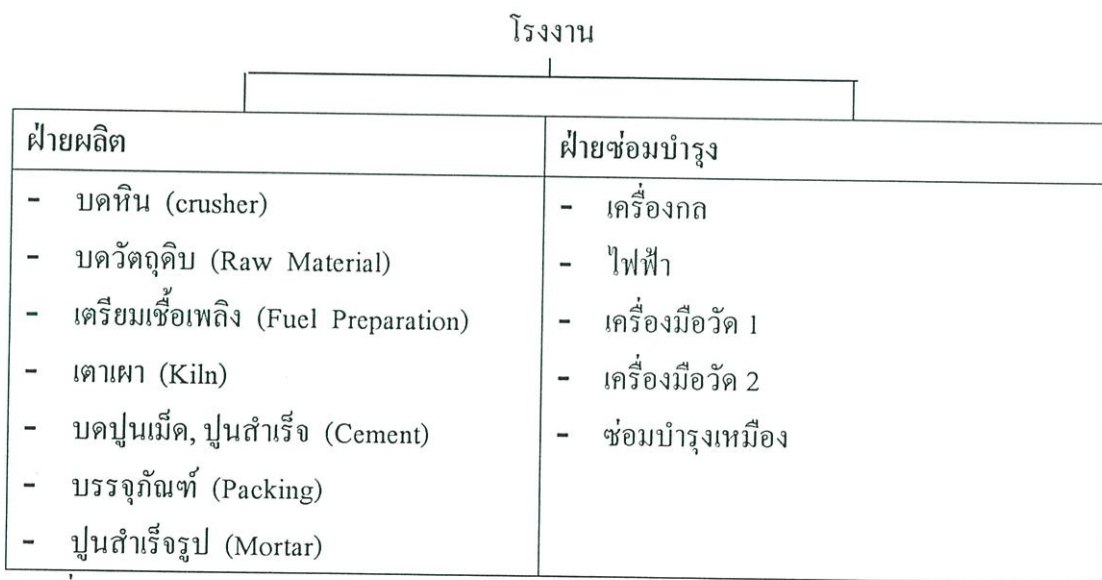
จุดประสงค์โดยรวมของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วยการนำเอาเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาใช้กับทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยการสรรหา และเลือกสรรบรรจุกคนเข้าทำงานอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องรู้จักการกระตุ้นให้เขาเหล่านั้นเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานด้วยการประเมินผลอย่างยุติธรรมอันจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น ๆ (Fombrum et. al.1984 : 31)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในส่วนของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จะใช้วิธีการประเมินแบบ ประเมินตามค่าคะแนน และการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดโดยใช้ 2 วิธีร่วมกัน

โดยที่วิธีการประเมินตามค่าคะแนนนั้นจะมีข้อดีคือ การให้คะแนนถือว่าเป็นการให้ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ สามารถใช้ประกอบในการพิจารณาเงินเดือน และใช้ในการวางแผนด้านการฝึกอบรม ส่วนข้อเสียคือ จากแบบฟอร์มการประเมินผล จะทำให้เกิดปัญหาว่า ผู้ประเมิน

ได้ข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนมาจากที่ใด ซึ่งอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากแก่ตัวผู้ประเมิน ส่วนวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดนั้น มีข้อดีคือ ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ ขจัดปัญหาการให้คะแนนผู้ถูกประเมินค่อนข้างสูงได้เป็นอย่างดี และประหยัดเวลา ส่วนข้อเสียคือ ไม่เหมาะกับหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย เพราะจะทำให้รูปโค้งที่กำหนดคิดปกติได้โดยง่าย และยังไม่เหมาะที่จะประเมินกับพนักงานที่มีการศึกษาดี มีความสามารถเด่น (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ศัชฌกร. 2545 : 31-35)

ซึ่งทางบริษัทเองเพิ่งจะเริ่มนำวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the curve) มาใช้ร่วมกับวิธีการประเมินแบบประเมินค่าตามคะแนน (Point Rating) ประมาณ 2 ปี เนื่องจากเมื่อใช้วิธีการแบบประเมินค่าตามคะแนน มักจะมีข้อขัดแย้งกันระหว่างผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ถูกประเมินที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ถึงเรื่องความเที่ยงธรรมและโปร่งใส แม้ทางองค์กรจะมีการปรับปรุงวิธีการโดยการนำวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดมาใช้ร่วมแล้วก็ตาม ดังนั้นทางองค์กรควรที่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่อยู่ในส่วนงานฝ่ายผลิต และฝ่ายซ่อมบำรุง ซึ่งพนักงานปฏิบัติการของบริษัทในสวนโรงงาน จะประจำอยู่ตามโครงสร้างของสายงานองค์กร ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงโครงสร้างของสายงานองค์กรส่วนหนึ่งของโรงงานบริษัท ทีพีโอโพลีนจำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 1.1 จำนวนพนักงานปฏิบัติการในส่วนของโรงงานนี้มีจำนวน 1,266 คน ซึ่งความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมด นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทางบริษัท จะต้องนำมาใช้เพื่อพิจารณาหาทบทวนในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานระดับ

ปฏิบัติการถือว่าเป็นพนักงานส่วนใหญ่ของโรงงานในการทำให้กระบวนการผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเชื่อมั่นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม วัดความรู้ความสามารถได้จริง ก็จะทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรก็จะสูงขึ้น และลดอุปสรรคในการบริหารงานลง

จากสภาพปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น จากการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ที่มีผลกระทบต่อเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีจำนวนทั้งสิ้น 1,266 คน และจากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่าง 304 คน นั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาว่าปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการที่แตกต่างกัน จะมีผลกระทบต่อเจตคติในแต่ละด้านอย่างไร โดยจำแนกเป็นด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ และด้านผลตอบแทน

แนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล คือ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน ว่ามีความคิดเห็นอย่างไรต่อด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ และด้านผลตอบแทน ซึ่งแนวคิดในการศึกษาได้มาจากงานวิจัยของ วิชาญ ปล้องไหมเรื่อง “การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” ปิยวุฒิ โห่งพงษ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน” และจักรพันธ์ อินทธีรงค์ เรื่อง “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง” โดยหวังว่าผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) โดยศึกษาภาพรวมด้าน ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ด้านความรู้ความสามารถ
- ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ด้านความก้าวหน้าในงาน
- ด้านความยุติธรรม
- ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ
- ด้านผลตอบแทน

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบเจตคติต่อการประเมินผลในด้านต่าง ๆ ของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัททีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคลด้านต่าง ๆ ดังนี้

- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ระยะเวลาในการทำงาน
- รายได้ต่อเดือน
- ตำแหน่งในงาน

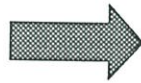
1.3 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาเกี่ยวกับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ในส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ว่ามีเจตคติ และความคิดเห็นอย่างไรต่อการที่เป็นผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากงานวิจัยของวิชาญ ปลั่งไหม “การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” ผลการศึกษาพบว่า เจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยแยกเป็นด้านองค์ประกอบย่อย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจต่อนโยบาย ด้านหลักเกณฑ์ที่นำไปใช้ประเมิน ด้านขวัญและกำลังใจและด้านความยุติธรรม ส่วนปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน ที่แตกต่างกัน มีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 งานวิจัยของ ปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ เรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน” จากการศึกษาพบว่า เจตคติโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนในองค์ประกอบด้วยการมีความตั้งใจที่จะให้มีการประเมินผลดำเนินไปอย่างถูกต้อง และเป็นไปตามหลักการของการประเมินผลมีเจตคติสูงสุดใน 2 ด้าน คือ ด้านการขึ้นเงินเดือนและความก้าวหน้าในงาน ส่วนในด้านปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ และระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผล แต่อายุงานและระดับตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน งานวิจัยของจักรพันธ์ อินทธีรงค์ เรื่อง “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารกรุงเทพอ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของธนาคารจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน ส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับหลักเกณฑ์และวิธีการของธนาคาร และมีความเห็นด้วยที่จะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพิจารณาความดีความชอบ และจ่ายผลตอบแทน จากงานวิจัยทั้ง 3 ฉบับดังกล่าว ทางผู้วิจัยไม่ได้นำตัวแปร เพศ มาศึกษา เนื่องจาก พนักงานระดับปฏิบัติการของ

ฝ่ายผลิตและฝ่ายซ่อมบำรุง ในตำแหน่งช่างเทคนิค จะมีเฉพาะเพศชายเท่านั้น จากนั้นผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุง เพื่อให้มีความเหมาะสม สามารถนำมาใช้กับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังภาพ 1.2

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรด้านภูมิหลัง
1. อายุ
2. ระดับการศึกษา
3. ระยะเวลาในการทำงาน
4. รายได้ต่อเดือน
5. ตำแหน่งในงาน



ตัวแปรตาม

เจตคติต่อการประเมินผลด้านต่าง ๆ รวม 6 ด้าน
1. ด้านความรู้ความสามารถ
2. ด้านขวัญและกำลังใจ
3. ด้านความก้าวหน้าในงาน
4. ด้านความยุติธรรม
5. ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ
6. ด้านผลตอบแทน

ภาพที่ 1.2 แสดงกรอบแนวความคิดในการวิจัย

1.4 สมมติฐานการวิจัย

1.4.1 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.4.2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.4.3 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.4.4 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้แตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.4.5 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1.5 ขอบเขตการวิจัย

1.5.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) รวบรวมรายชื่อจากส่วนงานแผนกบุคคลของโรงงาน จำนวน 1,266 คน จะมีกลุ่มตัวอย่างประชากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการเพื่อนำมาใช้ในการวิจัย ในครั้งนี้จากการคำนวณจะได้ 304 คน

1.5.2 ระยะเวลาในการวิจัย

การวิจัยนี้จะทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน)โดยใช้เวลาในการแจกแบบสอบถามให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ การเก็บรวบรวมข้อมูล และสรุปผลการศึกษาดังแต่เดือน พฤศจิกายน พ.ศ.2546 ถึงเดือน มกราคม พ.ศ.2547

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงเจตคติ และความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.6.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อเจตคติและความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.6.3 สามารถนำความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะ ของพนักงานระดับปฏิบัติการมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน)

1.6.4 เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการศึกษา ค้นคว้าเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในอุตสาหกรรมการผลิตปูนซีเมนต์ และองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะองค์กรเหมือนหรือใกล้เคียงกัน

1.7 คำจำกัดความต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา

เพื่อสร้างความเข้าใจให้สอดคล้องกับเจตนาตามวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย จึงได้กำหนดคำจำกัดความของตัวแปรที่ใช้เฉพาะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไว้ดังต่อไปนี้

พนักงานระดับปฏิบัติการ หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้าน ฝ่ายผลิต และฝ่ายซ่อมบำรุง ดำเนินการงานในส่วน Shop Floor ของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ซ่อมเครื่องจักร การบำรุงรักษา

เครื่องจักร ทำความสะอาดและควบคุมการเดินของเครื่องจักรที่พื้นที่ตั้งเครื่องจักร โดยพนักงาน 2 ตำแหน่งคือ หัวหน้าช่างเทคนิคและช่างเทคนิค

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการประเมินค่าของการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในการบริหารงาน รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือก เพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง ตามระยะเวลาที่กำหนด

ระดับการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิการศึกษาของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ คุณวุฒิระดับ ปวช. หรือ ม.6 ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท

ความรู้ความสามารถ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในกระบวนการผลิตและการซ่อมบำรุง

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน

ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง โอกาสที่พนักงานระดับปฏิบัติการ จะได้รับการเปลี่ยนแปลงทางตำแหน่ง หน้าที่การงาน หรือการเลื่อนฐานะตำแหน่งสูงขึ้น ได้รับการสนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ให้มีโอกาสแสดงฝีมือในการทำงาน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษอบรม ประชุม หรือดูงานเพิ่มเติม เพื่อจะได้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ผลตอบแทน หมายถึง เงินเดือนประจำที่ได้รับตอบแทนในการทำงานและโบนัสประจำปี รวมทั้งความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อเงินเดือนและสวัสดิการที่พนักงานผู้นั้นได้รับในปัจจุบัน

ความยุติธรรม หมายถึง พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีการปฏิบัติงานอันมีปริมาณ และคุณภาพของงานทัดเทียมกันย่อมได้รับการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ผลตอบแทน และการเลื่อนขั้นตำแหน่งเท่าเทียมกัน เป็นไปด้วยความยุติธรรม

หลักเกณฑ์และวิธีการ หมายถึง หลักเกณฑ์ และวิธีการที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงต่อพนักงานระดับปฏิบัติการ

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของงานศึกษาวิจัยเรื่อง เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนโรงงานบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน) เป็นเรื่องที่มีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอยู่พอสมควร เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าและวิจัยในครั้งนี้มีความถูกต้องสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดประเด็นในการนำเสนอ ดังนี้

- 2.1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.4 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.6 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.7 บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.8 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.9 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.10 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.11 แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ
- 2.12 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.13 ประวัติบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด(มหาชน)

2.1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (Unsystematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินจะใช้วิธีที่กำหนดขึ้นมาอย่างง่าย ๆ ซึ่งก็คือวิธีการนับผลงานที่คนงานทำได้ เพื่อใช้กำหนดค่าตอบแทนและส่วนใหญ่มักใช้วัดผลของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมในสมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรป ในศตวรรษที่ 17 (เพ็ญศรี วายวานนท์. 2513 : 3)

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบได้ถูกบันทึกไว้ครั้งแรก เมื่อ ค.ศ. 1800 ในโรงงานปั่นฝ้าย New Lanark ในสกอตแลนด์ โดยจะใช้สมุดบันทึกทำการบันทึกรายงานของคนงานแต่ละคนในแต่ละวัน และใช้เครื่องหมายบันทึกลงไป เพื่อแสดงให้เห็นข้อแตกต่างของ

คนงาน (Davis. 1967 : 265) ต่อมาภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยวอลเตอร์ คิล สกอตต์ (Walter Dill Scott) ได้เสนอให้กองทัพบกสหรัฐนำไปใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของ ทหารในกองทัพเป็นรายบุคคล (Man – to – Man Rating) ซึ่งเป็นวิธีการเปรียบเทียบรายบุคคล (สมพงษ์ เกษมสิน. 2516 :15)

ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1920 – 1950 วงการธุรกิจได้นำไปใช้ในการประเมินผลลูกจ้าง แรงงานที่ทำงานเป็นรายชั่วโมง เพื่อประโยชน์ในการปรับค่าจ้าง โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่ง เรียกว่า Merit Rating โดยใช้ระบบเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ระดับความรู้ (Degree) และการให้ คะแนน (Points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ ได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น และได้นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงาน ด้านเทคนิคและวิชาชีพ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงเริ่มแรกมี จุดมุ่งหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมพนักงาน

ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1960 – 1969 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ถูกพัฒนาและนำไปใช้ กับผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารระดับต่าง ๆ มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เน้นไปที่การพัฒนาคบุคคล การวางแผนองค์กร และการปรับปรุงวิธีการทำงานของพนักงาน เพื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการ เพิ่มผลผลิต ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงาน นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทักษะของพนักงาน การวางแผนอาชีพ การสอนงาน และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชา กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และนิยมเรียกการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะหลังที่มีแนวทางปฏิบัติรัดกุม มากขึ้นว่า Performance Appraisal หรือ Employee Appraisal (Beach . 1980 : 309-310)

การประเมินผลในระยะแรกที่กล่าวมานั้นจะอยู่ภายใต้สมมติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงทำให้ วิธีการประเมินที่สร้างขึ้นมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (Trait) หรือบุคลิกภาพ (Characteristic) เป็นสำคัญ แต่ต่อมาผลการวิจัยของ Likert ใน New Pattern of Management และศูนย์วิจัยทางสังคมศาสตร์พบว่า วิธีการประเมินที่เน้นคุณลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกภาพ นอกจากจะไม่เกิดประโยชน์ในการยกระดับการผลิต และแรงจูงใจของพนักงานให้ดีขึ้นแล้ว ยัง เป็นสิ่งที่ขัดขวางการพัฒนาบุคลากรโดย Likert ได้เสนอให้ใช้วิธีการประเมินที่ผู้รับการประเมินมี ส่วนร่วมในการประเมินแทน และต่อมาข้อเขียนของ Peter Drucker ใน The Practice of Management ได้เสนอให้ใช้วิธีการประเมิน แบบกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันตามแนวคิดของการ บริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ซึ่งเป็นการประเมินผลที่เน้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (Result Based Approach) (ชูศักดิ์ เทียตรง . 2522 :16)

2.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวัดและประเมินบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล อันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน ทั้งนี้โดยการนำเอาผลของการประเมินไปใช้ในการกระตุ้น และจูงใจพนักงานโดยวิธีการต่าง ๆ และพนักงานเองก็จะทราบแนวทางที่จะปฏิบัติงานของตนเองได้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ในทางภาษาอังกฤษมักจะมีชื่อเรียกอยู่หลายชื่อ เช่น Performance Review , Personnel Rating , Performance Evaluation , Performance Appraisal , Employee Appraisal , Employee Evaluation เป็นต้น (ธงชัย สันติวงษ์.2536 : 198) นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานบุคคลได้ให้คำนิยามของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน ดังนี้

Wayne and Noe (1990 : 382) ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า เป็นระบบที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคล และการทบทวนการประเมินผลนี้จะกระทำเป็นระยะ ๆ

ภิญโญ สาทร (2517 : 425) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากร และเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงกระทำเป็นขั้นตอน นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้อยู่เหนือตนนั้นเป็นผู้ประเมินผลงานของตนทุกคน

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2533 : 8) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางใจ สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ โดยอาศัยความยอมรับร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะผู้ปฏิบัติงานมาตรฐาน ทั้งนี้ก็เพื่อประโยชน์ในการควบคุม และตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพงานของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

วรนารถ แสงมณี (2543 : 183) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมของการวัดผลหรือประเมินคุณค่าการทำงานของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานของการทำงานที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งหน้าที่นี้จะถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บังคับบัญชาปัจจุบันของพนักงาน เพื่อทำการพิจารณาตามความเป็นจริงและอย่างยุติธรรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542 : 216) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงานภายใน

ช่วงเวลาที่กำหนด ว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและรายได้ที่บุคคลที่ได้รับจากองค์กรหรือไม่

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 251) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของงานสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมากน้อยเพียงใด

เริงศักดิ์ ปานเจริญ (2538 : 19) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อตรวจหาจุดอ่อนและกำหนดแผนการเอาชนะจุดอ่อนนั้น

อรุณ รักธรรม (2531 : 675) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การวัดผลงานหรือดีค่า หรือประเมินงานของบุคคล เพื่อจะได้รับทราบความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลนั่นเอง

จากการศึกษาทั้งหมดสามารถกล่าวได้โดยสรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่จะพยายามวัดคุณค่า หรือประเมินคุณค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในการทำงาน ทั้งผลงานในด้านปริมาณงาน คุณภาพของงาน พฤติกรรมในการทำงาน และคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นสำหรับการทำงาน โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แผนงานหรือเป้าหมายของงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และจะต้องมีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมกับทุกคนทุกตำแหน่งในองค์กร

2.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประกอบกิจกรรมใด ๆ นั้นถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะวัตถุประสงค์ก็คือเป้าหมาย (Goals) สูงสุดที่จะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน จำเป็นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้แน่นอน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสามารถแยกวัตถุประสงค์ที่สำคัญได้เป็น 3 ลักษณะดังต่อไปนี้ (Randell et.al. 1972 :10)

1. วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาผลตอบแทน จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการแจกจ่ายผลตอบแทนขององค์กรให้แก่พนักงาน เช่นในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งผลประโยชน์ด้านสวัสดิการ

2. วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน จะเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นรายบุคคล โดยมีแนวคิดว่าหากพนักงานหรือหน่วยงานปฏิบัติงานได้

อย่างมีประสิทธิภาพย่อมจะส่งผลให้องค์กรพัฒนาเจริญก้าวหน้ามากขึ้น วัตถุประสงค์ข้อนี้มักจะใช้ในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานตื่นตัวอยู่เสมอ เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบจุดเด่นและข้อบกพร่องของพนักงานและดำเนินการส่งเสริมและปรับปรุงในด้านต่าง ๆ

3. วัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาศักยภาพ จะเกี่ยวข้องกับ การคาดการณ์ถึงความสามารถของพนักงานแต่ละคนว่าจะสามารถพัฒนาให้รับผิดชอบในงานที่มีความยากเพื่อก้าวสู่ระดับบริหารได้หรือไม่และใช้ระยะเวลาานเท่าใด โดยจะต้องรวบรวมข้อมูลความสำเร็จของบุคคลนั้นในอดีตและปัจจุบันผนวกกับความกระตือรือร้นและบุคลิกเฉพาะตัวประกอบกันเพื่อวางแผนดำเนินการให้เป็นไปตามความต้องการของบุคคลผู้นั้น และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งอาจกระทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน รวมทั้งการวางแผนแนวอาชีพแก่พนักงาน

อย่างไรก็ดีวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ทั้ง 3 ลักษณะนี้นั้นจำเป็นต้องปฏิบัติให้บรรลุเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นจึงควรกำหนดระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการแยกออกมาในแต่ละวัตถุประสงค์ โดยควรกระทำต่างเวลาและใช้แบบฟอร์มที่กำหนดขึ้น โดยเฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์แต่ละอย่าง ถึงแม้ว่าในการปฏิบัติจะทำให้ยากแต่ก็มีความจำเป็น การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละครั้งควรกำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้เป็นเบื้องต้นก่อนแล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์อื่นเป็นวัตถุประสงค์รองควบคู่กันไป ซึ่งการกระทำเช่นนี้จะทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีกว่าการประเมินที่กำหนดวัตถุประสงค์หลายอย่างในคราวเดียว

2.4 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กร ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2545 : 2)

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไรในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร หากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีส่วนใดที่ควรคงไว้และส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีแล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กร มาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่น จุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้ปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม โดยทั่วไป ประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ (จันทร์อร่าม นาคทอง และคณะ. 2535 : 20)

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบมีความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระเบียบแบบแผน
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง สับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้น ลดตำแหน่ง และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม
3. เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคลว่า สมควรพัฒนาเพิ่มเติมหรือส่งเสริมทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
4. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจความคาดหวังของงาน และผู้บังคับบัญชามากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างถูกต้อง และมีความก้าวหน้า ตลอดจนก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจมากขึ้น
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมของหน่วยงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้เห็นจุดบกพร่อง และแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

โดยสรุปแล้ว เมื่อผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมายที่กำหนด และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง และมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว องค์กรยังได้รับประโยชน์ในการพัฒนาหน่วยงานด้วย โดยทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญ ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2537 : 252 – 261)

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the work-not the worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธี ซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือวัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติ แล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้ได้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผนการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงานและการประสานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมาย สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อถือได้ (Reliability) ในผลการประเมินและความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

3.1 ความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้จะเห็นได้จาก

- เมื่อผู้ประเมิน ประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2 - 4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนเดิมอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

- เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายๆ คน คอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงาน และนำผลมาเปรียบเทียบ ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดใช้วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิม ไม่ว่าจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

3.2 ความเที่ยงตรง (Validity) ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินกล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงใน

เบื้องต้นแล้ว การนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรม เหล่านั้นก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ตามหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือหลักที่ต้องใช้เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องชอบธรรม มีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง จะประกอบด้วยเอกสาร 4 อย่าง ได้แก่

4.1 ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Discription) คือ เอกสารที่ระบุให้รู้ขอบเขตของงาน และหน้าที่หลักของผู้ดำรงตำแหน่ง รวมถึงข้อมูลจำเป็นอื่น ๆ เกี่ยวกับผู้ดำรงตำแหน่ง การใช้ใบกำหนดหน้าที่งานเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยผู้ประเมินไม่เกิดข้อผิดพลาดในการทำงานอื่น ซึ่งอยู่นอกเหนือหน้าที่ของผู้รับการประเมินมาพิจารณา

4.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) หมายถึง เกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จ และความล้มเหลวของการปฏิบัติงานจะระบุว่าจะงานที่ต้องทำนั้นควรมีปริมาณมากน้อยเพียงใด มาตรฐานที่ควรมีลักษณะดังนี้

4.2.1 ไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำงานดีเด่นได้ และควรเป็นสิ่งที่ท้าทายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน

4.2.2 มาตรฐานตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน ไม่ใช่ผลงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มาตรฐานของกลุ่มนั้นจึงอาจต่ำหรือสูงเกินไป

4.2.3 มาตรฐานจะต้องทันสมัย มาตรฐานไม่ใช่สิ่งถาวร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขของงาน การมอบหมายการรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตำแหน่ง

4.2.4 ต้องเกิดจากการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน

4.2.5 มาตรฐานจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร จะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกันหมดทั้งองค์กร

4.2.6 มาตรฐานมีเกณฑ์ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบได้ เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้และควรหลีกเลี่ยงการวัดในเชิงพรรณนาให้มากที่สุด

4.3 แบบฟอร์มการประเมินผลการประเมินปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) นับว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบฟอร์ม เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง เขาทำอย่างไร สิ่งที่บรรจุในแบบฟอร์มขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่จะกำหนดแบบฟอร์มขึ้นให้เป็นมาตรฐานเพื่อใช้โดยทั่วไปนั้นจึงไม่สามารถกระทำได้

สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการออกแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน รวมทั้งแบบแสดงลักษณะ

งาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยเป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้โดยสรุปการออกแบบการประเมินโดยทั่วไปแล้วก็คือ กรณาเอาหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาบรรจุลงในแบบฟอร์มประเภทที่เราต้องการนั่นเอง

4.4 ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Devaluation) หมายถึง การนำเอาวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรมาประมวลไว้เป็นระเบียบวิธี เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติทางด้านนี้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและจะได้รับการวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน หรือแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้ถูกประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสาขาผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งผลการประเมินและสามารถทำให้พนักงานผู้ถูกประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมินซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติกรแจ้งผลการประเมินที่ประสบความสำเร็จ นอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญ กำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกแล้ว

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในด้านใด

6.2 เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสม สอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

6.4 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและนับถือ

6.5 กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6.6 กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์กรจะมอบให้หน่วยงานและบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

6.7 คำเนิการ และควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

6.8 วิเคราะห์นำผลการประเมินไปใช้คือ หลังจากผู้ประเมินนำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

6.9 การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

2.7 บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะมีบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังนี้ (นฤมล อาจสาคร อ่างโนนงลักษณ์ เพิ่มชาติ. 2543 : 12)

1. ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ความรับผิดชอบโดยทั่ว ๆ ไปในการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบของการประเมิน มักเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคล ส่วนวิธีการกระจายความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดขององค์การเป็นสำคัญ ถ้าหากองค์การมีการกระจายหน่วยงานหรือสาขามาก และมีสถานที่ตั้งห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ การแบ่งหน่วยงานด้านบุคคลของแต่ละสาขาจะเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคลมีอยู่ 2 ลักษณะได้แก่ ลักษณะรวมศูนย์เข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งฝ่ายบุคคลหรือสำนักงานใหญ่ จะเป็นผู้รับผิดชอบ จัดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์กร ส่วนอีกลักษณะจะเป็นการกระจายความรับผิดชอบในการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปยังหน่วยงานหรือสาขาต่าง ๆ

2. ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งสิ้นสุด ถ้าผู้บริหารระดับสูงเห็นว่า การประเมินเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพแล้ว การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงานนั้นจะง่ายขึ้น และเป็นส่วนที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนไม่อาจหลีกเลี่ยงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ขั้นตอนที่ผู้บริหารมีบทบาทอย่างมากคือ การกำหนดนโยบายให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินให้แน่

ชัด และหลังจากได้ดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบ ควบคุมดูแลของฝ่ายบุคคลแล้ว ผู้บริหารจะต้องทบทวนว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ถ้าปราศจากความสนใจของผู้บริหารระดับสูงแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักจะล้มเหลวหรือมีอุปสรรค ขัดข้องนานาประการ

3. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน บุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 218)

3.1 ประเมินโดยหัวหน้างานโดยตรง (Appraisal by the immediate supervisor) การประเมินของหัวหน้างานเป็นสิ่งสำคัญในระบบการประเมิน ซึ่งอาจทำง่าย ๆ โดยหัวหน้างานที่ใกล้ชิดควรใช้การสังเกตในการประเมินผลการปฏิบัติ

3.2 การใช้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน (Using peer appraisals) เพื่อนร่วมงานสามารถทำการประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพเกี่ยวกับการคาดคะเนความสำเร็จในอนาคต แต่ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ เพื่อนมักประเมินซึ่งกันและกันสูง อย่างไรก็ตาม บริษัทจำนวนมากก็ยังคงนิยมใช้ทีมบริหารตนเอง เพื่อนร่วมงาน หรือทีมเป็นผู้ประเมิน

3.3 ประเมินโดยคณะกรรมการ (Rating Committees) นายจ้างจำนวนมากใช้คณะกรรมการ ในการประเมินพนักงาน คณะกรรมการเหล่านี้มักประกอบด้วยหัวหน้างานชั้นต้นของพนักงาน และหัวหน้างานคนอื่น ๆ อีก 3 – 4 คน

3.4 ประเมินตนเอง (Self ratings) บางครั้งอาจใช้วิธีให้พนักงานประเมินตนเองแต่อาจเกิดปัญหา คือ พนักงานมักประเมินตนเองสูงกว่าหัวหน้างาน หรือเพื่อนร่วมงาน

3.5 ประเมินโดยลูกน้อง (Appraisal by subordinates) ปัจจุบันมีหลายบริษัทให้ลูกน้องเป็นผู้ประเมินหัวหน้างานของตนเรียกว่า การป้อนกลับสู่ระดับบน (Upward Feedback) เมื่อทำทั่วทั้งบริษัท กระบวนการเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถวิเคราะห์รูปแบบของการบริหารที่ดีหรือไม่ดีได้ โดยรวบรวมปัญหาของพนักงาน และสามารถแก้ไขการกระทำของผู้จัดการเป็นรายบุคคลได้ การประเมินผู้บริหารด้วยวิธีเช่นนี้มีคุณค่ามาก เพราะจะสามารถใช้สำหรับการพัฒนาการทำงานของผู้บริหาร และผู้บริหารที่ได้รับการป้อนกลับจากลูกน้องจะสามารถมองภาพของตนเองได้ดีขึ้น

3.6 การป้อนกลับจากทุกฝ่ายแบบรอบทิศ (360 องศา) (360 – degree feedback) บริษัทจำนวนมากได้ขยายความคิดการป้อนกลับในแนวสู่ระดับบน (Upward Feedback) ซึ่งเรียกว่า “การป้อนกลับในระดับ 360 องศา” ซึ่งข้อมูลผลการปฏิบัติงานจะได้รับรวบรวมทั้งหมดจากพนักงาน หัวหน้างาน ลูกน้อง เพื่อน รวมทั้งลูกค้าจากภายในและภายนอก การป้อนกลับมักใช้สำหรับการฝึกอบรม และพัฒนามากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม ซึ่งการป้อนกลับจะใช้วิธีถามคำถามแบบสำรวจ (Survey questionnaires) แต่ละบุคคล โดยแบบสอบถามอาจมีหลายรูปแบบ แต่มักจะรวมถึงรายการเกี่ยวกับทักษะการให้คำแนะนำ และควรนำระบบ

คอมพิวเตอร์มาใช้ในการรวบรวมการป้อนกลับข้อมูลเหล่านี้ เข้าสู่รายงานของแต่ละบุคคล เพื่อจัดเตรียมและนำเสนอต่อบุคคล ที่จะทำการประเมินระดับคะแนน ผู้ประเมินระดับคะแนนควรเป็นบุคคลคนเดียว เมื่อประเมินผลแล้วจึงเข้าพบหัวหน้างานของผู้ถูกประเมินและบางทีอาจต้องเข้าพบลูกน้องของผู้ถูกประเมิน เพื่อแบ่งปันข้อมูลที่ตรงกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาแบบปรับปรุงของผู้ถูกประเมิน

2.8 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัทธกร. 2540 : 148-150)

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน ซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่า จะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด เช่น เพื่อประโยชน์ในกรบริหารงานบุคคล หรือปรับปรุงองค์การในด้านต่าง ๆ และเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง เพื่อที่จะได้เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมต่อไป
2. เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสม และได้ผลสูงสุด
3. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งในการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ทั่วหน้ากัน พร้อมทั้งเข้าใจยอมรับ และร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยเฉพาะความเข้าใจ การยอมรับและร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้างานระดับรอง ๆ ลงมา จะทำให้ทราบว่าการประเมินได้รับความสำเร็จ หรือล้มเหลวเพียงใด
5. กำหนดช่วงเวลาประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งปกติเวลาในการประเมินนั้น จะกำหนดให้มีปีละ 1 ครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงาน และบุคคลที่จะรับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผลและประสานงาน ซึ่งอาจจะจัดเป็นคณะกรรมการประสานงาน หรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้นได้แก่ หัวหน้างานตามสายบังคับบัญชา ซึ่งจะมีหน้าที่ประเมินผลโดยตรง
7. จำแนกประเภทผู้ประเมิน ที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน จากหลักการดังกล่าวในแต่ละองค์กรไม่สามารถกำหนดมาตรฐานให้เหมือนกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภท ลักษณะ และสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร แต่ถ้าองค์กรสามารถยึดหลักการ

ดังกล่าวก็จะสามารถสร้างความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

2.9 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีหลายวิธี รูปแบบการวัดผลงานที่ใช้กันทั่วไปแบ่งได้เป็น 2 แบบใหญ่ ๆ คือ การวัดผลงานเชิงวัตถุประสงค์ (Objective Measure) โดยยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก (Result Based Appraisal) และวัดผลเชิงคุณภาพ (Subjective Measure) โดยยึดคุณลักษณะและพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นหลัก (Trait – Based or Behavior Based Appraisals) (Latham and Wexley. 1982 : 542)

2.9.1 การวัดผลงานเชิงวัตถุประสงค์ (Objective measure)

ผลการปฏิบัติงานจะถูกวัดด้วยเกณฑ์ด้านปริมาณ เช่น จำนวนผลผลิตในแต่ละเดือนของแต่ละปี จำนวนชิ้นงานที่ทำเสียหายในเดือนนั้น เป็นต้น ซึ่งรูปแบบที่นิยมใช้กันมี 5 รูปแบบดังนี้

1. การวัดผลผลิต (Production Measure) เป็นวิธีการที่ใช้มานานับสิบปีแล้ว เช่น การวัดจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ การวัดจำนวนชิ้นงานที่ทำเสียหาย เป็นต้น การวัดผลผลิตจะมีความเหมาะสมเมื่อผลผลิตสามารถวัดเป็นชิ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตมาพิจารณาอย่างรอบคอบ เช่น หากพนักงานได้รับวัตถุดิบเข้าก็อาจผลิตงานได้น้อย ซึ่งหากมีวัตถุดิบเพียงพอที่จะผลิตผลงานได้เป็นจำนวนมาก เป็นต้น

การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยการวัดผลผลิตจะทำได้อย่างสมเหตุสมผลต้องมีเงื่อนไขต่าง ๆ ที่สมบูรณ์ ดังนี้

- 1.1 กรรมวิธีการผลิตต้องเป็นแบบทำซ้ำ ๆ
- 1.2 จำนวนผลผลิตสามารถวัดได้อย่างชัดเจน เช่น 10 ชิ้น 5 เครื่อง เป็นต้น
- 1.3 พนักงานต้องรับผิดชอบต่อผลผลิตโดยตรงตั้งแต่เริ่มต้นผลิตจนกระทั่งได้ผลผลิตสำเร็จสมบูรณ์

2. การวัดยอดขาย (Dollar Sales) เป็นการวัดผลงานจากยอดขายในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยจะต้องตั้งยอดขายขั้นต่ำที่ต้องทำให้ได้ (Minimum Requirement) แล้วให้รางวัลจากยอดขายที่มากกว่านั้น แต่มีข้อควรคำนึงถึงคือ หากวัดผลเฉพาะยอดขายแล้วอาจเกิดความไม่ยุติธรรม เช่น พนักงานขายที่ขายในเขตชนบทจะเสียเวลาเดินทางมากและลูกค้าได้น้อย แต่พนักงานขายในเมืองใหญ่จะมีเวลาและมีลูกค้าอยู่ใกล้ ๆ มากกว่า ดังนั้น พนักงานในเมืองใหญ่จะมีความได้เปรียบมากกว่าจึงควรมีการปรับปรุงข้อได้เปรียบเสียเปรียบให้เหมาะสมสำหรับพนักงานขายแต่ละคน ก่อนที่จะประเมินผลงาน

3. ข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data) เป็นการนำข้อมูลส่วนบุคคล เช่น วันชาติ วันลา ประวัติการถูกลงโทษในระดับต่าง ๆ มาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นกับการใช้ข้อมูลส่วนบุคคลมาประเมินผลงาน คือ อาจไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง เช่น การที่พนักงานขาดงานเนื่องจากเจ็บป่วย หรือมาสายเนื่องจากขางรถยนต์รั่ว ไม่ได้หมายความว่าพนักงานขาดประสิทธิภาพ หรือพนักงานที่มาสายบ่อย ๆ แต่ผลิตผลงานได้มากกว่าและคุณภาพกว่าพนักงานที่ไม่เคยมาสายเลยกลับถูกระบุว่าเป็นพนักงานที่มีผลงานไม่ดี เป็นต้น หรือการบันทึกข้อมูลของฝ่ายบุคคลที่เน้นหรือเอาจริงเอาจังกับพนักงานแต่ละคนไม่เท่ากันก็ทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อนได้ง่าย

Personal Data จะใช้ได้ผลดีก็ต่อเมื่อสามารถอธิบายความเกี่ยวข้องของสิ่งที่จะวัดกับประสิทธิภาพของงานได้ เช่น การปฏิบัติงานหรือผลสำเร็จทางด้านธุรกิจ เกิดความล่าช้าเป็นผลมาจากความเฉื่อยชาของพนักงาน เป็นต้น

4. ผลทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test) เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบ แล้วนำมาทดสอบการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น วัดความสามารถในการซ่อมโทรทัศน์ของพนักงาน โดยให้พนักงานซ่อมโทรทัศน์ที่เสีย แล้ววัดความเร็วในการปฏิบัติการซ่อมเพื่อเปรียบเทียบกับความถูกต้องตามเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน แต่กระนั้นก็อาจเกิดปัญหาสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

4.1 มีแนวโน้มที่จะไม่สมบูรณ์แบบ เช่น มีบางส่วนของพนักงานเท่านั้นที่สามารถจำลองมาเพื่อทดสอบได้

4.2 หากพนักงานทราบว่าจะถูกทดสอบก็จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ผ่านการทดสอบ ดังนั้น การทดสอบในครั้งนั้นก็จะเป็นการวัดความสามารถในการทำงานไม่ใช่การวัดผลการปฏิบัติงาน

4.3 งานบางอย่างต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมาก และใช้เวลาอย่างมาก อาจไม่คุ้มค่าในการทดสอบ

5. การวัดผลกำไรของหน่วยธุรกิจ (Business Unit Performance Measure) เป็นการวัดผลงานของพนักงานระดับบริหารและผู้จัดการ เช่น การวัดผลกำไรของหน่วยงาน การวัดค่าใช้จ่ายในการบริหาร สินค้าคงคลัง การวัดส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น

การวัดผลงานด้วยวิธีนี้อาจไม่ตรงกับความเป็นจริงนัก เนื่องจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอกบางอย่างเกินกว่าจะควบคุมได้ เช่น ภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจเฉพาะส่วนที่ผู้บริหารบุคคลนั้น ๆ ควบคุมดูแล อาจส่งผลกระทบต่อผลงานของเขา เป็นต้น

การวัดผลงานเชิงวัตถุประสงค์ (เชิงปริมาณ) แต่ละแบบมีทั้งข้อดีและข้อเสีย การวัดผลงานเชิงปริมาณอาจให้ผลด้านหนึ่งโดยอาจไม่ได้คำนึงถึงเรื่องเชิงคุณภาพและพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความร่วมมือในการทำงาน ความจงรักภักดีต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรที่เป็นจำนวนมากจึงใช้การ

วัดผลงานเชิงคุณภาพ เชิงคุณลักษณะและพฤติกรรม (Subjective Measure) ด้วยเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงานในระบบการประเมินผลงาน

2.9.2 การวัดผลงานเชิงคุณลักษณะและพฤติกรรม

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบนี้ก็มีอยู่หลายวิธี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ ซึ่งมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2545:21-45)

2.9.2.1 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) ได้แก่ การประเมินผลที่เน้นเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ วิธีนี้จะแบ่งออกได้เป็น 5 วิธี คือ

1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) เป็นวิธีการประเมินที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งแต่ยังเป็นที่ยอมรับและใช้ได้ผลดี หลักการสำคัญของวิธีนี้ก็คือ การกำหนดรายการคุณลักษณะ (Traits) ที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานที่จะประเมินไว้ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจได้ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น โดยจำแนกคุณลักษณะแต่ละประเภท ระดับหรือคะแนนเรียงตามลำดับ โดยอาจกำหนดเป็นระดับคะแนนเริ่มจากน้อยไปหามาก ในการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาคุณลักษณะแต่ละอย่างของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่วงใดแล้วให้ทำเครื่องหมายไว้ จากนั้นจึงรวบรวมคะแนนของคุณลักษณะต่าง ๆ เข้าด้วยกันก็จะได้เป็นคะแนนรวม ซึ่งโดยมากมักจะกำหนดคุณลักษณะเพื่อวัดผลงานใน 2 ลักษณะคือ คุณลักษณะของผลงานและความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ข้อควรพิจารณาสำหรับวิธีการนี้มีดังนี้

1. ควรกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับให้ถูกต้อง โดยทั่วไปอาจแยกคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามลักษณะของงานที่ได้ปฏิบัติออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) งานระดับบริหาร เกณฑ์ที่ใช้ประเมินมักประกอบด้วย ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่ม การสร้างความร่วมมือ การควบคุมอารมณ์ ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

(2) งานระดับปฏิบัติการ เกณฑ์ที่ใช้ประเมินมักประกอบด้วยปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรอบรู้ในงาน ความขยันหมั่นเพียร และความสามารถร่วมปฏิบัติงานกับคนอื่นได้ เป็นต้น

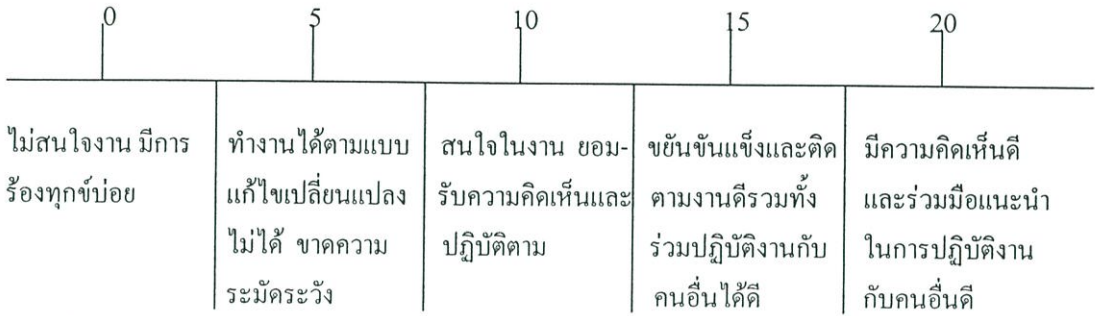
2. ควรหลีกเลี่ยงคำในลักษณะนามธรรม เช่น ความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ เป็นต้น นอกเสียว่าจะสามารถกำหนดให้อยู่ในรูปแบบพฤติกรรมที่สังเกตได้

3. มาตราส่วนบนแกนวัดควรกำหนดให้ละเอียดเท่าที่สามารถจะทำได้ เพื่อจะทำให้ผู้ประเมินสามารถใช้ประเมินเพื่อให้เห็นความแตกต่างของการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

4. มาตรฐานที่นิยมใช้ประเมินผลมีอยู่ 2 ชนิด คือ

- (1) มาตรฐานแบบต่อเนื่อง (Continuous Scales)
- (2) มาตรฐานแบบไม่ต่อเนื่อง (Discountinuous Scales)

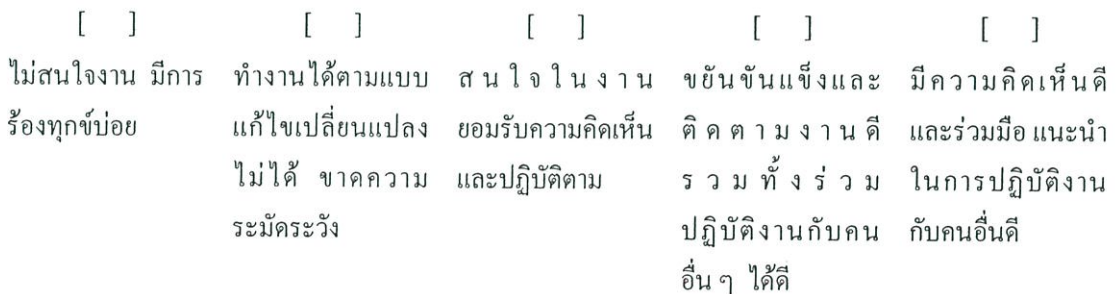
ทัศนคติ



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่าง มาตรฐานแบบต่อเนื่อง

มาตรฐานแบบต่อเนื่อง (Continuous Scales) จะแบ่งระยะห่างบนแกนมาตรฐานเท่า ๆ กัน โดยจะกำหนดคุณสมบัติแต่ละข้อที่ต้องการจะประเมินให้มีช่วงคะแนนบนมาตรฐานเท่ากัน ค่าคะแนนที่กำหนดจะมีค่าต่ำสุดอยู่ที่ปลายด้านหนึ่งและค่าคะแนนสูงสุดจะอยู่ที่ปลายอีกด้านหนึ่ง ผู้ประเมินจะต้องทำการเปรียบเทียบคุณสมบัติของผู้รับการประเมินกับคุณสมบัติที่อธิบายไว้บนแกนมาตรฐานแล้วทำเครื่องหมายไปบนแกนมาตรฐานนั้น เมื่อทำการประเมินจนครบทุกคุณสมบัติแล้วก็จะทำการรวบรวมคะแนนที่ผู้รับการประเมินแต่ละคนได้รับเพื่อนำมาประกอบในการพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ทัศนคติ



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่าง มาตรฐานแบบไม่ต่อเนื่อง

มาตราส่วนแบบไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scales) เป็นการกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการจะประเมินในรูปของคำบรรยายแบบสั้น ๆ ซึ่งผู้ประเมินจะต้องเปรียบเทียบคุณสมบัติที่กำหนดกับผู้รับการประเมินแล้วทำเครื่องหมายไปบนคุณสมบัติที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

5. คำอธิบายบนแกนมาตราควรกระชับไม่คลุมเครือและมีความสัมพันธ์กับเรื่องที่จะประเมินผล เช่น การประเมินความคล่องในการพูด ควรใช้คำอธิบายว่า คล่องสบาย ๆ ไม่ติดขัด ลังเล มากกว่าที่จะใช้ว่า ดี ปานกลาง อ่อน

ข้อดี

ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการนำมาใช้และผู้ประเมินสามารถประเมินให้เสร็จสิ้นได้ในเวลาอันรวดเร็ว สามารถใช้วัดคุณสมบัติต่าง ๆ ของพนักงานในรูปปริมาณได้และสามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการแจ้งและหารือกับพนักงานผู้รับการประเมิน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัด

1. เป็นวิธีที่ให้น้ำหนักหรือความสำคัญแก่คุณลักษณะเกี่ยวกับการทำงานเท่ากันหมด ซึ่งในทางปฏิบัติ งานบางอย่างต้องการคุณลักษณะที่เด่นกว่างานอีกอย่าง จึงต้องมีการออกแบบประเมินให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

2. เกิดวิธีเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงานในอดีตซึ่งมักจะสายเกินไปที่จะนำมาปรับปรุงในเรื่องคุณภาพของงานได้ทันเหตุการณ์

3. เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพิจารณาจุดบกพร่องของผู้รับการประเมิน อาจทำให้เกิดความลำเอียงหรือความไม่เข้าใจในคำอธิบายได้ จึงต้องมีการ อบรมผู้ประเมินให้เข้าใจในคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบฟอร์มการประเมินผล

2) **วิธีการประเมินแบบรายการตรวจสอบ (Checklists Method)** วิธีนี้มักเรียกว่าวิธีแบบรายการตรวจสอบ หรือวิธีแบบทำเครื่องหมาย เป็นวิธีการที่สะดวกในการใช้สำหรับผู้ประเมิน วิธีนี้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) ในแบบการประเมินแบบนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้ และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่าง ๆ มารวมกัน ในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหารอาจให้คะแนนถ่วงหรือตัวคูณพิเศษสำหรับพฤติกรรมด้านความรู้ในงาน ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวจะมีผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้

ข้อดี

วิธีการนี้จะใช้เวลาในการประเมินสั้น ช่วยให้การประเมินมีขอบเขตครอบคลุมลักษณะเดียวกันและเมื่อสร้างแบบประเมินไว้แล้วก็สามารถใช้ได้เป็นเวลานานเช่นเดียวกับข้อทดสอบมาตรฐาน (Standardized Tests)

ข้อจำกัด

ต้องใช้เวลาในการจัดทำแบบประเมินมาก เพราะในการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานจะต้องครอบคลุมลักษณะหรือปัจจัยในการทำงานครบถ้วน ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้และเคยปฏิบัติงานนั้น ๆ จริงจึงจะสามารถบรรยายลักษณะพฤติกรรมและกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนได้ถูกต้อง

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklist)

ชื่อ						
แผนก						
วันที่เข้าทำงาน.....						
ตำแหน่ง						
ฝ่าย						
เงินเดือนปัจจุบัน.....						
ข้อความที่พิจารณา	ผลการพิจารณา				ตัว คูณ	คะแนนที่ได้
	ดีมาก 4	ดี 3	ปานกลาง 2	ไม่ค่อยดี 1		
1. ความรอบรู้ในงาน						
2. ความขยันขันแข็งและความ เอาใจใส่ในงาน						
3. ความคิดริเริ่ม						
4. ความรอบคอบ						
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง						
6. ความสม่ำเสมอในการทำงาน						
7. ความเข้มแข็งอดทน						
8. ความเคารพเชื่อฟังกฎระเบียบ						
9. บุคลิกลักษณะและอัธยาศัย						
10. สัมพันธภาพกับเพื่อน ร่วมงานในบริษัท						
11. สุขภาพ						
12. ความประพฤติทั่วไป						
	คะแนนเต็มเท่ากับ 88 คะแนน					
	คิดเป็นร้อยละ เท่ากับ					

ที่มา : อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร(2545 : 25)

2. แบบบังคับเลือก (Forced Choices) วิธีนี้มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่าวิธีนี้จะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม ๆ ละ 4-5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงานทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด 2 ข้อความ ในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อความที่บรรยายในแง่ดี (Favorable) และอีกสองข้อที่บรรยายในด้านไม่ดี (Unfavorable) โดยแต่ละข้อความจะไม่มีคะแนนหรือค่าน้ำหนักเพื่อป้องกันการประเมินที่มีอคติ ในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงให้เห็นความ

แตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีและไม่ดี ในทำนองเดียวกันสำหรับข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดีสองข้อก็จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงถึงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบบังคับเลือก (Forced Choices)

มาก	น้อย	ข้อความ
1	1	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าข้อความข้อที่ 1 และ 2 จะเป็นข้อความที่บรรยายในแง่ดี ส่วนข้อ 3 และ 4 จะเป็นข้อความที่บรรยายในแง่ไม่ดี ซึ่งผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่บรรยายในแง่ดีเพียง 1 ข้อและแง่ไม่ดียังอีก 1 ข้อเท่านั้น ซึ่งวิธีนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อแก้ข้อเสียของวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) ในเรื่องความลำเอียงในการพิจารณาของผู้ประเมิน เพราะโดยปกติผู้ประเมินมักมีแนวโน้มที่จะให้คะแนนสูงเป็นส่วนมากและหลีกเลี่ยงการให้คะแนนต่ำตามความเป็นจริง

ข้อดี

ช่วยลดอคติของผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินไม่มีโอกาสที่จะเลือกทางที่ดีเพียง อย่างเดียว

ข้อจำกัด

สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดทำและสร้างความยุ่งยากให้กับผู้บังคับบัญชาที่จะให้คำชี้แจงแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นแบบที่ค่อนข้างยากต่อความเข้าใจเพราะผู้ประเมินมักจะไม่รู้ น้ำหนักคะแนนของข้อความแต่ละข้อ

3) วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System) เป็นวิธีการประเมินผลโดยผู้ประเมินจะต้องทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป สามารถแบ่งได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้คือ

1. การจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินออกมาว่าพนักงานผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานดีที่สุดเรียงลำดับจนถึงลำดับต่ำสุด วิธีนี้อาจจะดูเหมือนเป็นวิธีที่ง่ายแต่ถ้าหากกระทำในกลุ่มคนจำนวนมากก็อาจก่อให้เกิดความยุ่งยากได้ ในขณะที่เดียวกันการจัดลำดับในส่วนที่ดีที่สุดและเลวที่สุดอาจจะทำได้ไม่ยากแต่ในกลุ่มผลงานระดับกลาง ๆ จะหาความแตกต่างได้ยาก แต่สามารถทำได้ดีขึ้นด้วยวิธีที่เรียกว่า Alternative Ranking ซึ่งตามวิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมาและเลวเป็นลำดับสูงขึ้นมาเรื่อย ๆ เป็นลำดับจนกระทั่งถึงตรงกลาง

ข้อดี

ง่ายต่อการใช้และทำความเข้าใจเหมาะสมกับการประเมินผลงานของคนกลุ่มเล็ก ๆ

ข้อจำกัด

ไม่สามารถทราบถึงข้อแตกต่างของพนักงานว่าสูงหรือต่ำกว่ากันอย่างไร เนื่องจากขาดบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบที่แน่นอน และไม่เหมาะที่จะใช้ประเมินผลของกลุ่มพนักงานที่มีจำนวนมากกว่า 20 คนขึ้นไป

2. การเปรียบเทียบรายบุคคล (Man to Man Comparison) วิธีนี้จะทำการเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคนกับพนักงานคนอื่น ๆ ที่ทำงานเดียวกันแล้วจัดเรียงอันดับจนครบทุกคน การเปรียบเทียบจะใช้วิธีพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น ประสิทธิภาพในงาน ความคิด ริเริ่ม ฯลฯ แล้วนำมาเปรียบเทียบกันโดยจะคิดคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคนแล้วจึงจัดอันดับซึ่งควรระวังในการเปรียบเทียบถ้าหากขนาดกลุ่มเปรียบเทียบต่างกันมากหรือคนในแต่ละกลุ่มมีลักษณะต่างกัน

ข้อดี

เป็นวิธีที่ค่อนข้างง่าย และใช้ได้ผลดีมากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเล็กและได้มีการนำไปดัดแปลงโดยพิจารณาเปรียบเทียบพนักงานทีละคู่ที่เรียกว่าวิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison)

ข้อจำกัด

1. ในกรณีที่พนักงานจำนวนมากจะทำให้การเปรียบเทียบกระจายมาก และไม่ชัดเจน
2. ผลการประเมินมักจะขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้ประเมินเป็นสำคัญเนื่องจากวิธีนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินทำการกำหนดมาตรฐานขึ้นเองได้อย่างอิสระ
3. วิธีนี้จะใช้วิธีการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของตำแหน่งงานจึงอาจทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างพนักงานที่ไม่เป็นผลดีแก่งาน

ตารางที่ 2.3 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบจัดลำดับที่ (Ranking)

ให้พิจารณาจากรายชื่อที่มีอยู่กับท่านโดยดูในแง่คุณภาพของเขา ถ้าหารายชื่อใดที่ท่านไม่สามารถพิจารณาคุณภาพของเขาได้ก็ขอให้ขีดชื่อออกไป จากนั้นขอให้เลือกชื่อของบุคคลที่ท่านเห็นว่า “มีคุณภาพสูงสุด” ออกมา แล้วใส่ชื่อดังกล่าวลงในช่องรายชื่อกลุ่มที่ 1 ข้างล่างนี้ โดยกรอกจากบรรทัดแรกที่หัวข้อหมายเลขที่ 1 จากนั้นให้ขีดมาชื่อของคนที่ออกจากรายชื่อที่มีอยู่เมื่อเสร็จขั้นตอนแรกแล้ว ให้เริ่มต้นไปพิจารณารายชื่อใหม่หมดโดยกลับไปดูรายชื่ออีกครั้งหนึ่งแล้วให้จกรายชื่อบุคคลซึ่งท่านเห็นว่ามีความน้อยที่สุด เมื่อได้แล้วให้ใส่ไว้ในช่องรายชื่อกลุ่มที่ 2 ที่ลำดับต่ำสุดที่เส้นลำดับที่ 20 แล้วให้ขีดชื่อบุคคลนี้ออกจากรายชื่อที่มีอยู่ และจากรายชื่อที่เหลืออยู่ในมือของท่าน ให้คัดเลือกคนที่มีความสูงที่สุดออกมาอีก แล้วให้ใส่ชื่อในช่องกลุ่มที่หนึ่งในบรรทัดเลขที่ 2 ให้ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ จนได้ชื่อใส่จนครบทุกบรรทัด

ช่องรายชื่อกลุ่มที่ 1 (ดีที่สุด)	ช่องรายชื่อกลุ่มที่ 2 (แย่มากที่สุด)
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

ที่มา : Yoder (1962 : 237)

3. การจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparison) วิธีนี้เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในแง่ของความสะดวกและถูกต้อง โดยในขั้นแรกจะทำการแยกชื่อของพนักงานที่จะถูกประเมินออกจากกันแล้วบันทึกในแบบฟอร์มแต่ละแผ่นหลังจากนั้นก็ให้นำมาเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ แล้วจัดลำดับ ซึ่งจำนวนครั้งที่จะต้องทำการเปรียบเทียบสามารถคำนวณได้ดังนี้ จำนวนครั้งที่ต้องเปรียบเทียบ = $N(N-1)/2$ โดยที่ N หมายถึงจำนวนพนักงานที่จะใช้เปรียบเทียบ

สมมุติว่ามีพนักงานจำนวน 5 คน คือ ก ข ค ง และ จ จะทำการเปรียบเทียบเป็นคู่จำนวน 10 ครั้งตามสูตรข้างต้นคือ $= 5(5-1)/2$ ดังนี้

(1) เปรียบเทียบ ก กับคนอื่น พบว่า

ก มีผลงานดีกว่า ข

ก มีผลงานดีกว่า ค

ง มีผลงานดีกว่า ก

ก มีผลงานดีกว่า จ

(2) เปรียบเทียบ ข กับคนอื่น พบว่า

ข มีผลงานดีกว่า ค

ง มีผลงานดีกว่า ข

จ มีผลงานดีกว่า ข

(3) เปรียบเทียบ ค กับคนอื่น พบว่า

ง มีผลงานดีกว่า ค

จ มีผลงานดีกว่า ค

(4) เปรียบเทียบ ง กับคนอื่น พบว่า

ง มีผลงานดีกว่า จ

เมื่อทำการเปรียบเทียบเสร็จสิ้นแล้วจึงทำการสรุปผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

ก เมื่อเปรียบเทียบแล้วมีผลงานดีกว่าคนอื่นจำนวน 3 ครั้ง

ข เมื่อเปรียบเทียบแล้วมีผลงานดีกว่าคนอื่นจำนวน 1 ครั้ง

ค เมื่อเปรียบเทียบแล้วไม่มีผลงานดีกว่าคนอื่นเลย

ง เมื่อเปรียบเทียบแล้วมีผลงานดีกว่าคนอื่นจำนวน 4 ครั้ง

จ เมื่อเปรียบเทียบแล้วมีผลงานดีกว่าคนอื่นจำนวน 2 ครั้ง

จากข้อมูลดังกล่าวสามารถจะสรุปโดยนำจำนวนครั้งของพนักงานแต่ละคนที่ได้รับมาเปรียบเทียบกันแล้วเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ในที่นี้ ง เป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุด และ ค เป็นผู้มีผลงานปฏิบัติงานด้อยที่สุด

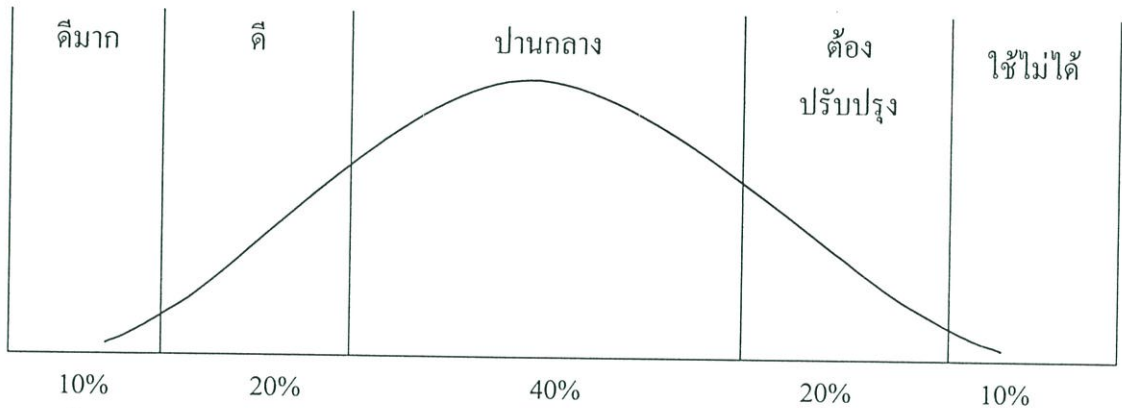
ข้อดี

เป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกในการปฏิบัติและสามารถใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนให้เห็นได้อย่างชัดเจน

ข้อจำกัด

วิธีนี้ไม่เหมาะจะใช้ปฏิบัติในกรณีที่พนักงานที่ต้องประเมินผลจำนวนมาก เพราะจะทำให้เกิดความยุ่งยากและใช้เวลาในการประเมินมาก

4. การกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution or Grading on the Curve) วิธีนี้ผู้ประเมินจะต้องกระจายพนักงานผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วให้คะแนนผลงานประเมินกระจายออกมาในรูปเปอร์เซ็นต์ในลักษณะการแจกแจงปกติ (Normal Distribution) ตามหลักวิชาสถิติกำหนดว่าในแต่ละแผนกจะมีคนที่มีการปฏิบัติงานดีที่สุดในร้อยละ 10 ผลการปฏิบัติงานดีร้อยละ 20 ผลการปฏิบัติงานพอใช้ได้หรือปานกลางร้อยละ 40 ผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำหรือต้องปรับปรุงร้อยละ 20 และผลการปฏิบัติงานที่ใช้ไม่ได้ร้อยละ 10



ภาพที่ 2.3 วิธีการประเมินผลแบบการกระจายตามเปอร์เซ็นต์

ข้อดี

ช่วยให้การพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ ขจัดปัญหาการให้คะแนนผู้ถูกประเมินค่อนข้างสูงได้เป็นอย่างดี และประหยัดเวลาในกรณีพนักงานผู้รับการประเมินจำนวนมาก

ข้อจำกัด

ไม่เหมาะกับหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย เพราะจะให้รูปโค้งที่กำหนดผิดปกติไปได้โดยง่าย และยังไม่เหมาะที่จะประเมินกับพนักงานที่มีการศึกษาดี มีความสามารถเด่น หรือพนักงานที่ทำงานประเภทวิชาการ เนื่องจากพนักงานเหล่านี้มักจะทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีทั้งสิ้น ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาจำต้องแบ่งเป็นกลุ่ม ๆ ก็อาจเกิดความไม่ยุติธรรมและอาจก่อให้เกิดการแข่งขันที่ไม่เป็นผลดีแก่งานโดยตรงได้

4) วิธีแบ่งชั้น (Grading) วิธีนี้จะมีการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จะประเมินแล้วอธิบายคำจำกัดความของแต่ละคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจน เช่น ความอดสาหะพากเพียร การรู้จักตัดสินใจ การปรับตัว เป็นต้น แล้วแบ่งชั้นคุณลักษณะแต่ละอย่าง โดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ชั้น เช่น ดีมาก ปานกลาง ไม่ดี และให้คำจำกัดความว่าแต่ละชั้นหมายความว่าอย่างไรเมื่อทำการประเมินก็ให้ทำเครื่องหมายในแต่ละคุณลักษณะว่าอยู่ในชั้นใด ซึ่งการประเมินในวิธีนี้จะคล้ายคลึงกับการประเมินแบบวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales)

ข้อดี

เป็นวิธีที่มีการพิจารณาครอบคลุมลักษณะหลายประการ และสามารถให้คะแนนได้ง่าย เนื่องจากมีคำอธิบายที่ละเอียดชัดเจน

ข้อจำกัด

อาจมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในความหมายของคำอธิบายได้ จึงทำให้ผู้ประเมินแต่ละคน มีโอกาสที่จะให้คะแนนแตกต่างกัน

5) วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ตามรายการของหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละลักษณะงานแต่ละตำแหน่ง เช่น รายการเกี่ยวกับคุณภาพและปริมาณงานที่ทำสำเร็จ ความอดุสาหะพยายาม ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการแก้ไขปัญหา อุปนิสัยใจคอ ฯลฯ โดยผู้ประเมินจะให้คะแนนในแต่ละรายการของแบบประเมินผลของพนักงานแต่ละคนให้มีคะแนนรวมทั้งหมดทุกรายการเท่ากับ 100 คะแนน เช่นเดียวกับการให้คะแนนสอบแบบอัตนัยนั่นเอง

ข้อดี

การให้คะแนนถือว่าการให้ความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ สามารถใช้ประกอบในการพิจารณาเงินเดือน และใช้ในการวางแผนด้านฝึกอบรม

ข้อจำกัด

จากแบบฟอร์มการประเมินผลลักษณะนี้อาจเกิดปัญหาว่า ผู้ประเมินได้ข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนมาจากที่ใดซึ่งอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากแก่ตัวผู้ประเมิน

ตารางที่ 2.4 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีแบ่งชั้น (Grading)

งานธุรการและงานบริหาร (ของข้าราชการอังกฤษ)		หมายเหตุ
รายงานคุณลักษณะและผลการปฏิบัติงาน		
คุณลักษณะเฉพาะและบุคลิกภาพ (ทำเครื่องหมายในกรอบที่ต้องการ)		
1. ความรับผิดชอบ		
- แสวงหาและยอมรับความรับผิดชอบตลอดเวลา	1 ()	
- เต็มใจยอมรับความรับผิดชอบ	2 ()	
- ยอมรับความรับผิดชอบตามที่จำเป็น	3 ()	
- มักจะเสนอเรื่องที่ตัดสินใจได้เอง	4 ()	
- เลี่ยงความรับผิดชอบ	5 ()	
2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน		
.....		
3. การติดต่อกับประชาชน		
.....		
สมรรถภาพ		
4. ความเข้าใจลึกซึ้ง		
.....		
5. ความคิดเสริมสร้าง		
- คิดหนทางแก้ปัญหาได้ดีเสมอ	1 ()	
- โดยทั่วไปให้ความคิดเห็นที่มีคุณค่า	2 ()	
- วิธีแก้ปัญหาของเขามักจะใช้งานได้ดี	3 ()	
- มักจะไม่กระทำการที่เสริมสร้าง	4 ()	
- ไม่สามารถตอบโต้สถานการณ์ใหม่	5 ()	
6. วิจารณ์งาน		
.....		
ผลการปฏิบัติหน้าที่		
7. ผลงาน		
- ปริมาณงานที่ทำดีเด่น	1 ()	
- ทำงานได้มาก	2 ()	
- ผลงานเป็นที่พอใจ	3 ()	
- ทำงานได้น้อยกว่าที่คาดหวัง	4 ()	
- ผลงานไม่เป็นที่เพียงพอเป็นประจำ	5 ()	
8. คุณภาพของงาน		
.....		
9. ความสามารถแสดงออกมาในการเขียน		
.....		

ที่มา : เพ็ญศรี วายวานนท์ (2513 : 211)

ตารางที่ 2.5 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีประเมินตามค่าคะแนน(Point Rating)

ชื่อ.....กอง.....แผนก.....						
รายการ	ดีเยี่ยม	ดี	ปานกลาง	ควรหาทางปรับปรุง	ควรแก้ไขก่อน	คะแนนที่ควรได้รับ
1. ความละเอียดถี่ถ้วน	5	4	3	2	1	
2. การปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	5	4	3	2	1	
3. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	10	8	6	4	2	
4. ความอุตสาหะพยายาม	5	4	3	2	1	
5. ความรู้และความรอบรู้สำหรับปฏิบัติงาน	5	4	3	2	1	
6. การตัดสินใจและแก้ปัญหา	5	4	3	2	1	
7. ความสุภาพเรียบร้อย การควบคุมอารมณ์	5	4	3	2	1	
8. ความร่วมมือประสานงานกับผู้ร่วมงาน และการยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	5	4	3	2	1	
9. ความคิดริเริ่ม หาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น	10	8	6	4	2	
10. การต่อสู้หาวิถีทางเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนตามที่ได้รับมอบหมายและตามนโยบาย	10	8	3	4	2	
11. ความสามารถในการจัดระบบงาน ความสามารถในการวางแผน การมอบอำนาจ และมอบหมายงาน	10	8	3	4	2	
12. ลักษณะความเป็นผู้นำ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ จงรักภักดีและอื่นๆ ให้งานสำเร็จลุล่วง	5	4	3	2	1	
13. ความสามารถในการสอนแนะนำและปรับปรุงผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย	10	8	6	4	2	
14. ความสะอาดเรียบร้อยในผลงาน	5	4	3	2	1	
15. ปริมาณ	5	4	3	2	1	
รวม	100	80	60	40	20	

จดบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้รับการประเมินแต่ละคนไว้เป็นหลักฐาน โดยจดบันทึกลงในสมุดที่จัดทำขึ้น โดยเฉพาะการบันทึกที่จะต้องบันทึกทั้งในแง่ของผลงานที่ปฏิบัติสำเร็จ และผลงานที่ล้มเหลว และจะบันทึกในลักษณะคล้ายกันกับบันทึกประจำวัน คือบันทึกทันทีที่มีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้นเพื่อป้องกันการหลงลืมในภายหลัง

ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

ชื่อผู้รับการประเมิน : นาย ก	
วัน เดือน ปี	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
10 ก.ย. 2538	ล่าช้าในการดำเนินการกับจดหมายด่วนพิเศษ

รายละเอียด : จดหมายด่วนมาถึงในเวลาที่ไม่เกี่ยวกับจดหมายธรรมดา แทนที่นาย ก จะดำเนินการกับจดหมายด่วนโดยทันทีทันใด กลับรอเอาไว้แจกจ่ายพร้อมกับจดหมายธรรมดา

การบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจใช้แบบฟอร์มที่มีสีต่างกันเพื่อจำแนกเหตุการณ์ที่ดีและไม่ดีออกจากกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดีอาจใช้แบบฟอร์มสีเหลืองและเหตุการณ์ไม่ดีอาจใช้แบบฟอร์มสีแดง

ข้อดี

1. เมื่อถึงขั้นตอนของการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมาใช้ประกอบ
2. วิธีนี้จะเป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานมิใช่การวิจารณ์บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้รับการประเมิน
3. ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงเกณฑ์มาตรฐานงานจากผู้บังคับบัญชา

ข้อจำกัด

1. เป็นภาพแก่ผู้บังคับบัญชามาก เพราะจะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน และทำการบันทึกเหตุการณ์สำคัญอยู่ตลอดเวลา
2. อาจสร้างความหวาดระแวงแก่ผู้รับการประเมินว่าผู้บังคับบัญชาจะบันทึกพฤติกรรมอะไรของตนลงในสมุดบันทึก
3. ผู้บังคับบัญชามักจะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางลบมากกว่าในทางบวก
4. การแจ้งข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้รับการประเมินปรับปรุงการปฏิบัติงานอาจช้าเกินไป เพราะผู้บังคับบัญชาจะต้องรอจนถึงเวลาแจ้งและหารือผลการประเมิน

2) **วิธีการบรรยายความ (Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method)** วิธีนี้ผู้ประเมินจะเขียนบรรยายการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนตามความเห็นของตนอย่างอิสระ ซึ่งในบางหน่วยงานอาจกำหนดหัวข้อของการบรรยายที่ส่วนใหญ่จะเป็นการเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน จุดเด่น ข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุง และความเห็นของผู้ประเมินต่อการเลื่อนขั้นลดขั้นหรือโยกย้าย ฯลฯ

ข้อดี

เป็นประโยชน์เมื่อใช้ร่วมกับวิธีการประเมินผลแบบอื่นๆ ซึ่งในบางหน่วยงานใช้ประกอบควบคู่กับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) โดยจะให้ผู้ประเมินเขียนคำบรรยายการให้คะแนนบางจุดหรือชี้ให้เห็นขอบเขตที่เกี่ยวข้องที่ไม่ได้ปรากฏอยู่ในมาตราส่วนดังกล่าว

ข้อจำกัด

อาจเกิดความลำเอียงได้ง่ายเพราะขึ้นอยู่กับความบรรยายของผู้ประเมินซึ่งอาจเขียนให้เป็นคุณหรือเป็นโทษแก่ผู้รับการประเมินได้ และถ้าผู้ประเมินไม่สนใจในการเขียนแล้วอาจทำให้งานขาดประเด็นที่สำคัญ หรือผู้ประเมินอาจเน้นประเด็นที่ไม่ตรงกันในการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละรายทำให้ยากต่อการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน

3) **วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)** เป็นวิธีการประเมินผลที่ I.B. Probst จัดทำขึ้น โดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้ ทั้งนี้คุณลักษณะที่ใช้กำหนดเพื่อการประเมินของพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานและระดับผู้บังคับบัญชาจะมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินสามารถเพิ่มเติมปัจจัยที่ใช้ประเมินเพิ่มเติมได้ โดยวิธีการประเมินจะทำเครื่องหมายลงในช่องน้ำหนักรตามที่กำหนดจากนั้นจึงทำการรวบรวมคะแนนทั้งหมดของผู้รับการประเมินแต่ละราย

ข้อดี

ใช้งานง่ายและทำให้ทราบถึงพฤติกรรมและบุคลิกลักษณะของผู้รับการประเมินได้

ข้อจำกัด

สิ้นเปลืองเวลาในการจัดทำแบบประเมิน เนื่องจากเป็นเรื่องยากที่จะสามารถกำหนดปัจจัยในการประเมินได้ครอบคลุมงานทุกตำแหน่ง และใช้ไม่ได้ผลกับหน่วยงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกันมาก ๆ

ตารางที่ 2.6 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan)

ทำเครื่องหมายในช่อง			วิธีใช้แบบฟอร์มให้ทำเครื่องหมาย / ลงในช่องหน้ารายการคุณสมบัติที่ท่านคิดว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับพนักงานที่ท่านกำลังประเมิน โปรดอย่าเดา ให้ทำเครื่องหมายเฉพาะรายการที่ท่านแน่ใจเท่านั้น				
1	2	3					
			เกียจคร้าน เคลื่อนไหวช้า เร็วและว่องไว เก่งเกินทำงาน พิจารณเล็กน้อย ไม่เอาใจใส่ พุดมากเกินไป หลงตัวเอง ทำงานเป็นทีมดี ทำงานเป็นทีมไม่ได้ เป็นนักวิจารณ์ ทำตัวน่านับถือบ่อยๆ ร่าเริงแจ่มใส อ่อนโยน	ในช่องว่างข้างล่างนี้ ท่านอาจเพิ่มเติมปัจจัยที่ท่านคิดว่าจะเป็นการบรรยายลักษณะของพนักงานที่ท่านกำลังประเมินผลอยู่			
				1	2	3	คุณสมบัติ
เป็นแบบฟอร์มที่มีปัจจัยในการปฏิบัติงานไว้มากที่สุดเท่าที่จะมีในการทำงาน มีทั้งคุณสมบัติในด้านดีและไม่ดี และใช้ประเมินได้กับพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ กัน							

หมายเหตุ ช่อง 1 : นำหนักน้อย ช่อง 2 : นำหนักปานกลาง ช่อง 3 : นำหนักมาก

ที่มา : Stahl(1956 : 326)

4) วิธีการประเมินแบบมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple Appraisal หรือ Group Rating) วิธีนี้เป็นวิธีประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) ซึ่งมีวิธีทำได้ 2 แบบ คือ

1. หัวหน้างาน 2 – 3 ซึ่งทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเป็นอย่างดีต่างก็ประเมินผลงานและส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวบรวมเป็นผลการประเมิน หรือ
2. จัดการประชุมหัวหน้างานตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน อาจให้พนักงานส่งตัวแทนเข้าร่วมประชุมด้วยก็ได้ สมาชิกในที่ประชุมจะต้องศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน เช่น คำอธิบายงาน ผลการประเมินโดยหัวหน้างานขั้นต้น การมา

ทำงานสม่ำเสมอ การตรงต่อเวลา การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การพิจารณาจะต้องพิจารณาปัจจัยที่จะหิบบกขึ้นมาประเมินเสียก่อนที่จะพิจารณาเนื้อหาของแบบรายงานการประเมิน และมีการสัมภาษณ์ระหว่างหัวหน้างานชั้นต้นและพนักงานเพื่อหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานและจะต้องมีการตรวจสอบผลการประเมินของกลุ่มผู้ประเมินอีกชั้นหนึ่งโดยหัวหน้างานระดับสูงขึ้นไป

ข้อดี

1. พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมรู้เห็นในการประเมิน
2. เป็นวิธีที่เหมาะสมกับกรณีที่ต้องการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงงานในอนาคตมากกว่างานที่ผ่านมาในอดีต
3. เป็นวิธีที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความแม่นยำยิ่งขึ้น และยังส่งเสริมขวัญกำลังใจตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

ข้อจำกัด

1. ใช้ได้เฉพาะกับหน่วยงานที่มีพนักงานจำนวนน้อย
2. ลดความสำคัญของดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาและทำให้ผู้บังคับบัญชากล้าปากใจที่จะต้องอธิบายเหตุผลผลการประเมินที่มีได้อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรง
3. วิธีการประเมินค่อนข้างยุ่งยากและสิ้นเปลืองเวลามาก
4. เนื่องจากเป็นวิธีที่ต้องใช้ผู้ประเมินหลายคน ดังนั้นผู้ประเมินจะต้องมีความเข้าใจในวิธีการประเมินเป็นอย่างดี
5. พนักงานที่ได้รับการประเมินไม่ดี อาจมีความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ต่อคณะผู้ประเมินผลได้เพื่อเป็นการแก้ไขข้อจำกัดของวิธีนี้จึงมีการคิดค้นวิธีการประเมินแบบ Employee Service Review (ESR) โดยใช้ผู้ประเมินที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง 1 คน และพนักงานในระดัยเดียวกันกับผู้รับการประเมินอีก 2 คน โดยให้คำแนะนำการประเมินของผู้บังคับบัญชาและของพนักงานเท่ากัน คือฝ่ายละ 50% สำหรับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ให้ผู้บังคับบัญชากับพนักงานร่วมกันกำหนดขึ้นมาและสามารถปรับปรุงได้ทุก ๆ 2 ปี

5) วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating) วิธีนี้ได้รับการดัดแปลงแก้ไขโดย Henry W. Shilton โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วมในการประเมิน (Participation)
2. ทำการประเมินสมาชิกในกลุ่มทีละคนด้วยการลงคะแนนลับ (Secret Ballot)
3. สมาชิกทุกคนในกลุ่มจะร่วมกันกำหนดประเด็นหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินและวิธีการประเมินผล
4. ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้จักกันทั่วทั้งกลุ่ม
5. การจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดนั้นสมาชิกในกลุ่มจะร่วมกันตัดสินใจ

วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เน้นเรื่องการมีส่วนร่วม (Participation) ของพนักงานทุกระดับ สำหรับข้อดีและข้อจำกัดจะเหมือนกับวิธีการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating)

6) วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating) วิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co – Workers) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่าผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานมักจะใกล้เคียงกับผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาก็ตาม แต่มักจะปรากฏถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมินซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น วิธีนี้จะเห็นประโยชน์มากในกรณีการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งจากระดับพนักงานไปสู่ระดับหัวหน้างานเพราะจะทำให้สามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ทันที

7) วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self – Appraisal หรือ Self – Rating) วิธีนี้เป็นวิธีการที่ให้พนักงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ผ่านมาและเขียนสรุป บางหน่วยงานอาจกำหนดคำถามขึ้นซึ่งคำถามเหล่านี้ได้ตกลงกันกำหนดขึ้นหรือพนักงานอาจถือคำอธิบายในตำแหน่งของตน ข้อจذبันทึก หรือโครงการที่ทำเป็นแนววิเคราะห์แล้วเตรียมอภิปรายกับหัวหน้างานซึ่งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในทำนองเดียวกันไว้พร้อมทั้งตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการบังคับบัญชาของตนว่าสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด เมื่ออภิปรายประเด็นต่างๆ ในการประเมินจนสามารถตกลงกันได้แล้ว ผลการประเมินนี้จะเก็บรักษาไว้ในสมุดประวัติของพนักงาน

ข้อดี

1. สนับสนุนให้พนักงานปรับปรุงตนเองโดยการให้โอกาสพิจารณาตัดสินใจของพนักงานด้วยตัวของพนักงานเอง
2. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. วิธีนี้หากได้นำไปใช้ร่วมกับวิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมิน จะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ และเป็นาง่ายสำหรับผู้ประเมินที่จะนำผลการประเมินมาพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลังเพราะมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน

ข้อจำกัด

1. พนักงานที่ทำการประเมินตนเองมักจะมีแนวโน้มประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดีและไม่แสดงข้อมูลเกี่ยวกับส่วนที่ไม่ดีของตนให้ปรากฏ จึงทำให้ผลการประเมินไม่สมบูรณ์โดยจะปรากฏข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานดี มักจะประเมินตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง ในขณะที่

พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่สู้ดีมักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง ทั้งนี้เป็นผลมาจากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของตนเองกับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรนั่นเอง

8) วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview) วิธีนี้จะมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการประเมินโดยพนักงานเป็นสำคัญ และใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ หัวหน้างานจะพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและในอนาคตโดยจะมีการพบปะสัมภาษณ์กันเป็นประจำตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หัวข้อที่มักจะอภิปรายกันในระหว่างการสัมภาษณ์ ได้แก่ จุดมุ่งหมายของงาน การแสดงการยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ดี ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เสนอแนะทั้งสองฝ่าย ข้อตกลงเรื่ององค์ประกอบของงานที่มีความสำคัญ การทำความเข้าใจในเรื่องความรับผิดชอบ และการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของพนักงานแต่ละคน

ข้อดี

เป็นวิธีที่สามารถสร้างความเข้าใจที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ทำให้ทราบข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและวิธีการปรับปรุงการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างทันท่วงที

ข้อจำกัด

สิ้นเปลืองเวลาและต้องอาศัยความตั้งใจและความสามารถในการสัมภาษณ์ของผู้ประเมินเป็นอย่างมากเพื่อให้เกิดผลดีทั้งตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน รวมทั้งต้องอาศัยความจริงใจของทั้งสองฝ่ายจึงจะทำให้วิธีการประเมินนี้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

9) วิธีการประเมินโดยวิธีการสัมภาษณ์ (Field Interview Method หรือ Field Review Method) วิธีนี้เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคล (Personnel Department) จะทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบและรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเตรียมคำถามไว้ก่อน เช่น พนักงานทำงานเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ในแง่ใด และมีข้อบกพร่องใดบ้าง ผลงานเมื่อเทียบกับพนักงานอื่นแล้วเป็นอย่างไร โดยเมื่อเสร็จการสัมภาษณ์แล้วจะจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรส่งกลับไปให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม และเมื่อแก้ไขเรียบร้อยแล้วก็จะจัดทำรายงานผลการประเมินส่งให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานผู้รับการประเมินรับรองความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง

ข้อดี

1. ทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญของการประเมินผล เนื่องจากวิธีนี้จะมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลซึ่งมีความเป็นกลางเข้าร่วมประเมิน โดยการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาจึงทำให้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจที่สมเหตุสมผลมากขึ้น

2. ฝ่ายบุคคลจะมีข้อมูลที่ช่วยในกิจกรรมการบริหารบุคคลด้านอื่น ๆ และยังเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับฝ่ายปฏิบัติการ

ข้อจำกัด

1. ลื่นเปลื้องเวลาและค่าใช้จ่ายมาก และยังเป็นภาระแก่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมาก
2. เหมาะสมกับหน่วยงานขนาดเล็กที่มีสถานที่ทำงานเฉพาะในส่วนกลางมากกว่าหน่วยงานใหญ่ที่มีสาขาย่อยอยู่ห่างไกล
3. ขัดกับหลักการกระจายอำนาจให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและเป็นการลดความสำคัญของการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

10) **วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers)** เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินหาศักยภาพบุคลากรว่าเหมาะสมกับงานที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ การประเมินตามวิธีนี้จะคัดเลือกผู้รับการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาทำงานร่วมกันประมาณ 2 – 3 วัน โดยจะมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่มีลักษณะสอดคล้องหรือเหมือนกับงานที่จะต้องปฏิบัติจริง ซึ่งอาจให้ทดลองปฏิบัติเป็นรายบุคคลหรือรวมกันเป็นกลุ่ม การประเมินวิธีนี้ผู้ถูกประเมินจะถูกประเมินอย่างละเอียดด้านประวัติส่วนบุคคลและทดสอบการปฏิบัติงานเพื่อประเมินความสามารถในอนาคต เช่น การให้เล่นเกมธุรกิจ การให้วิเคราะห์เหตุการณ์เฉพาะเรื่อง การทดสอบภาวะผู้นำ การทดสอบการตัดสินใจและทดสอบทางจิตวิทยา โดยกลุ่มผู้ประเมินกลุ่มหนึ่งที่มีความรอบรู้และประสบการณ์จะสังเกตและบันทึกการปฏิบัติงานทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพของผู้ถูกประเมินแต่ละคนตลอดเวลาที่อยู่ร่วมกัน หลังจากนั้นผู้ประเมินจะทำการประชุมพิจารณาร่วมกันเพื่อคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุด ที่สมควรจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานจริง

ข้อดี

1. สามารถคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน และบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกโดยวิธีนี้มักจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าวิธีอื่นๆ
2. บุคลากรที่อยู่ในทุกหน่วยงานจะมีโอกาสในการได้รับการคัดเลือกเท่า ๆ กัน จึงเป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ดี

ข้อจำกัด

เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงมาก และจะต้องมีสถานที่เฉพาะที่จะใช้ในการประเมิน

11) **วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)** วิธีนี้มีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า Behavioral Expectation Scales (BES) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่แต่ยังไม่แพร่หลายมากนัก โดยจะยึดถือแนวทางของวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

วิธีนี้จะให้ผู้บังคับบัญชาอธิบายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลจะนำเอาผลการเขียนคำอธิบายดังกล่าวมาจัดกลุ่ม 5 – 10 กลุ่ม และทำเช่นเดียวกับวิธีประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklist) นั่นคือให้

ผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำอธิบายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านั้น

วิธีนี้จะคล้ายกับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scales) ที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นส่วนมาก แต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วนที่จัดทำขึ้นนั้นจะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตได้จากพฤติกรรมและเป็นวิธีพื้นฐานที่จะส่งเสริมให้การวัด พฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น

ข้อดี

1. ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ข้อมูลสำหรับการแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชามาก แบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกันสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับจัดการฝึกอบรม และสามารถประเมินความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร

2. ช่วยลดข้อผิดพลาดในการประเมินที่เกิดจากอุปทานหรือความยึดมั่นกับลักษณะเด่นบางประการของผู้ถูกประเมิน (Halo Effect)

ข้อจำกัด

1. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการพัฒนาแบบประเมินและต้องใช้แบบประเมินหลายแบบสำหรับงานที่มีรูปแบบแตกต่างกันในองค์กร

2. ข้อความที่อธิบายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด และในบางกรณีผู้ประเมินไม่สามารถหาข้อความแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินได้

ตารางที่ 2.7 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีประเมินตามพฤติกรรม โดยอาศัยมาตราส่วน (BARS)

ผลงานดีเยี่ยม	7	- โดยเหตุที่ได้รู้ถึงราคาของรายการสิ่งของ พนักงานคิดเงิน คนนี้ควรจะเห็นถึงการใส่เครื่องหมายราคาคิดและรายการที่ไม่ได้ใส่เครื่องหมาย
ผลงานดีมาก	6	- ท่านจะเชื่อใจได้เลยว่าพนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถรู้ถึงรายการสิ่งของที่ราคาเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา - ท่านจะเชื่อใจได้ว่าพนักงานคิดเงินคนนี้สามารถรู้ถึงกระป๋องขนาดต่างกันตั้งแต่เบอร์ 303 ถึง 2.5
ผลงานค่อนข้างดี	5	- กรณีที่สงสัย พนักงานคิดเงินคนนี้จะถามเสมียนเกี่ยวกับปัญหาเรื่องที่ต้องคิดค่าภาษีหรือไม่
ผลงานปานกลาง ไม่ดีไม่เลวเกินไป	4	- เมื่อขณะที่ทำการคิดเงิน พนักงานคิดเงินคนนี้จะสามารถคิดราคาค่าส่งของให้กับลูกค้าที่ซื้อของไม่เกิน 15 ชิ้นได้เสร็จทันในเวลาที่กำหนด (ตามไฟสัญญาณ)
ผลงานค่อนข้างเลว	3	- ท่านจะพบได้ไม่ยากว่า พนักงานคิดเงินจะไปถามลูกค้าว่า สิ่งของที่เขาไม่รู้ราคานั้น ควรจะมีราคาเท่าใด - ในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลประจำวัน อาจพบเห็นว่า เขาชอบที่จะพูดคุยกับลูกค้าหรือพนักงานด้วยกันโดยกินเวลานานๆ
ผลงานเลว	2	- เมื่อถึงกำหนดเวลาพักย่อย พนักงานเก็บเงินคนนี้จะใช้วิธีหยุดไม้กั้นลงกลางคัน ทั้งๆ ที่ยังมีลูกค้าเข้าแถวรอให้คิดเงินเหลืออยู่
ผลงานเลวมาก	1	-

ที่มา : สมเกียรติ มาตยาบุญ(2541 : 40)

12) วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scales – BOS) วิธีนี้เป็นการพัฒนามาจากวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) เพื่อแก้ไขข้อจำกัดของวิธี BARS ดังที่กล่าวมา วิธีการประเมินวิธีนี้มีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ เว้นแต่ การพัฒนารูปแบบของมาตราส่วน (Scales Format) และขั้นตอนในการคิดค่าคะแนน (Scoring Process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน การวิเคราะห์ทางสถิติของวิธีนี้จะสามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจนว่าพนักงานคนใดที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อดี

1. รายการที่ประเมินและการให้น้ำหนักของพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีความชัดเจน
2. เปิดโอกาสให้พนักงานผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการพัฒนามาตราส่วน โดยการให้ระบุเหตุการณ์สำคัญในระหว่างการวิเคราะห์งานแต่ละงาน จึงทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและการยอมรับของพนักงาน
3. มีประโยชน์ในการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ในแต่ละระดับของคะแนนในรูปแบบมาตราส่วน

ข้อจำกัด

1. สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายสูงในการพัฒนาแบบประเมิน ด้วยเหตุผลเช่นเดียวกันกับแบบวิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS)
2. มาตราส่วนที่กำหนดมุ่งเน้นถึงพฤติกรรมการปฏิบัติงานจนอาจจะละเลยหรือไม่ได้คำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ ของงาน

การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล					
1.	เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ดูแลรักษาทรงสัตว์ให้สะอาดโดยไม่ต้องมีคำสั่งหรือบอกกล่าว				
	ไม่เคย				เสมอ
	1	2	3	4	5
2.	เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์จัดเตรียมอาหารสำหรับสัตว์แต่ละประเภทได้อย่างถูกต้อง				
	ไม่เคย				เสมอ
	1	2	3	4	5
3.	เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ให้คำแนะนำแก่เจ้าหน้าที่ที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่าเมื่อมีการร้องขอความช่วยเหลือ				
	ไม่เคย				เสมอ
	1	2	3	4	5

ภาพที่ 2.4 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีประเมินตามพฤติกรรมจากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS)

การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล				
1. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์กล่าวว่าจากคู่มือมีสบประมาทลูกค้ำของสวนสัตว์				
ไม่เคย				เสมอ
1	2	3	4	5
2. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ไม่ได้ปิดกรงสัตว์เมื่อทำความสะอาดเสร็จแล้ว				
ไม่เคย				เสมอ
1	2	3	4	5
3. เจ้าหน้าที่ดูแลสัตว์ลืมจัดเตรียมน้ำสำหรับให้สัตว์กิน				
ไม่เคย				เสมอ
1	2	3	4	5

ภาพที่ 2.5 ตัวอย่างแบบประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีประเมินตามพฤติกรรมจากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS)

ที่มา : Schuler and Youngblood(1986 : 245)

2.9.2.3 วิธีการประเมินผลแบบเปรียบเทียบเป้าหมายหรือจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objective (MBO method) (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542 : 211 – 212) กำหนดวัตถุประสงค์ในรูปของข้อความที่ชัดเจนและการเจาะจงวัตถุประสงค์ในการทำงาน โดยพนักงานกำหนดแผนการปฏิบัติโดยระบุถึงวิธีการที่วัตถุประสงค์เหล่านี้สามารถบรรลุได้ การยินยอมให้พนักงานปฏิบัติตามแผนการปฏิบัติการวัดผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ การแก้ไขเมื่อจำเป็น และการกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่สำหรับในอนาคตเหล่านี้เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคตที่สามารถเป็นจริงได้ โดยความก้าวหน้าจะมีการสำรวจเป็นระยะจนกระทั่งสิ้นสุดของกระบวนการ นอกจากนี้การทำงานของพนักงานจะมีการประเมินผลด้วย หรือเป็นวิธีการวางแผนและควบคุมซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ (1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมร่วมกัน เพื่อช่วยกันกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สามารถบรรลุได้ของผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการประชุมร่วมกันอีกครั้ง เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามเป้าหมายซึ่งถูกกำหนดไว้แล้ว (3) ลักษณะเฉพาะของเทคนิคการวางแผนทั่วทั้งองค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดและการติดต่อสื่อสารวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยระบุวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลให้สัมพันธ์กับองค์การและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์นั้น

กระบวนการจัดการโดยวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการซึ่งผู้บริหารและพนักงานกำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกันกำหนดความรับผิดชอบของผลลัพธ์ และวิธีการประเมินการทำงาน

บุคคลและกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่เป็นวงจร 4 ขั้น คือ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การวางแผนปฏิบัติ (3) การปฏิบัติตามแผน (4) การสำรวจการทำงาน การจัดการโดยวัตถุประสงค์จะเชื่อมโยงการปฏิบัติกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายเฉพาะแผนการปฏิบัติตามแผน การสำรวจความแตกต่างของบุคคลหนึ่งกับอีกบุคคลหนึ่ง และจากระดับหนึ่งกับอีกระดับหนึ่ง

อาจกล่าวได้ว่าวิธีการจัดการโดยวัตถุประสงค์มี 6 ขั้นตอน ดังนี้ (1) กำหนดเป้าหมายขององค์การ (Set the organization's goals) (2) กำหนดเป้าหมายของแผนก (Set departmental goals) (3) อภิปรายเป้าหมายของแผนก (Discuss department goals) (4) กำหนดขอบเขตของผลที่คาดหวัง (Define expected results) (5) ทบทวนผลการปฏิบัติงาน : การวัดผลลัพธ์ (Performance reviews : measure the results) (6) จัดให้มีการป้อนกลับ (Provide feedback)

ปัญหาที่ควรหลีกเลี่ยง มีปัญหาการใช้ MBO ที่ควรหลีกเลี่ยง 3 ประการ ดังนี้คือ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะวัดอาจไม่ชัดเจน (2) เวลาที่ใช้ใน MBO จะเสียเวลาในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวัดความก้าวหน้าและการป้อนกลับ ซึ่งพนักงานแต่ละคนใช้เวลาหลายชั่วโมงต่อปี (3) การวางแผนกับลูกน้องบางครั้งอาจทำให้มีปัญหาการจัดแย้งได้

เราสามารถสรุปข้อดี ข้อเสีย และประโยชน์ในการนำไปใช้ของเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละวิธีได้ดังตารางที่ 2.8

ตารางที่ 2.8 แสดงข้อดีและข้อเสียของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบต่างๆ

เทคนิคในการประเมิน	ปัจจัยในการพิจารณา					
	ค่าใช้จ่ายในด้าน		ความยาก ง่ายในการ ใช้งาน	เป็นประโยชน์ในด้าน		
	สร้าง แบบ	ใช้งาน		เลื่อน ตำแหน่ง	ขึ้น เงินเดือน	พัฒนา อบรม
1. การประเมินผลแบบตามขนาดหรือ มาตรา	กลาง ๆ	ต่ำ	ง่าย	เป็น	เป็น	กลาง ๆ
2. การตรวจสอบรายการแบบถ่วง น้ำหนัก	กลาง ๆ	ต่ำ	ง่าย	กลาง ๆ	กลาง ๆ	กลาง ๆ
3. แบบบังคับเลือก	สูง	ต่ำ	กลาง ๆ	เป็น	กลาง ๆ	กลาง ๆ
4. วิธีการประเมินผลโดยเขียนเป็นคำ บรรยาย	ต่ำ	สูง	ยาก	กลาง ๆ	กลาง ๆ	เป็น
5. วิธีการประเมินผลแบบเปรียบเทียบ เป้าหมาย	กลาง ๆ	สูง	กลาง ๆ	เป็น	เป็น	เป็น
6. วิธีการประเมินผลแบบบันทึก เหตุการณ์ที่สำคัญ	กลาง ๆ	สูง	ยาก	เป็น	เป็น	เป็น
7. วิธีการประเมินผลโดยใช้มาตราวัด เชิงพฤติกรรม	สูง	ต่ำ	ง่าย	เป็น	เป็น	เป็น
8. วิธีการประเมินผลแบบจัดลำดับที่	ต่ำ	ต่ำ	กลาง ๆ	เป็น	กลาง ๆ	ไม่เป็น
9. วิธีการประเมินผลเชิงเปรียบเทียบ	ต่ำ	ต่ำ	ง่าย	เป็น	กลาง ๆ	ไม่เป็น
10. วิธีการประเมินผลแบบกระจายตาม เปอร์เซ็นต์	ต่ำ	ต่ำ	ง่าย	เป็น	เป็น	เป็น
11. วิธีการประเมินผลโดยสัมภาษณ์	กลาง ๆ	สูง	ง่าย	เป็น	เป็น	เป็น

ที่มา : Glueck(1979 : 222)

2.10 ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีปัญหาเกิดจากหลายด้านประกอบกัน ปัญหาบางด้านเกิดจากเทคนิคที่นำมาใช้ในการประเมินไม่เหมาะสมกับประเภทของงานภายในองค์กร หรืออาจจะเกิดจากความลำเอียง ตลอดจนการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินไม่เป็นธรรม ปัญหาเหล่านี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถแยกปัญหาสำคัญที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยประสิทธิภาพได้ดังนี้

2.10.1 ปัญหาที่เกิดจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะถูกออกแบบมาไม่เหมาะสม (Poorly Designed) ความยากของปัจจัยที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานรวมทั้งอุปสรรคทางด้านเทคนิค (Technical Pitfalls) ได้แก่ (ชลิศา ศรมณี และพูลศรี สงวนชีพ. 2528 : 196)

1) การให้คำนิยามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินไม่ชัดเจน คลุมเครือ ทำให้ผู้ประเมินตีความแตกต่างกันออกไปและนำไปใช้แตกต่างกัน เกิดความไม่ยุติธรรมในการประเมินผล ความไม่ชัดเจนในที่นี้รวมถึงระดับที่ใช้ในการประเมินด้วย เช่น ดี ดีมาก มีความแตกต่างกันอย่างไร เป็นต้น

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

3) วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานมักจะถูกประเมินให้มีความก้าวหน้าสูงถ้าเป็นการประเมินเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการพิจารณาเงินเดือน แต่ถ้าเป็นการประเมินเพื่อหาความต้องการในการฝึกอบรมพนักงาน ก็มักจะถูกประเมินออกมาโดยพยายามเน้นที่จุดอ่อนหรือข้อบกพร่องต่างๆ และในการกำหนดวัตถุประสงค์ ถ้ากำหนดไม่ชัดเจน อาจทำให้การเลือกวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลไม่ถูกต้อง การใช้ข้อมูลต่างๆ ไม่สมบูรณ์เป็นผลให้การประเมินผลไม่เที่ยงธรรมเพราะเทคนิค และข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลเพื่อวัตถุประสงค์แต่ละอย่างย่อมแตกต่างกันออกไป

4) เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจกำหนดไว้ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือเกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชานำไปใช้แตกต่างกัน หรือใช้มาตรฐานเดียวกันเพื่อประเมินพนักงานในหลายตำแหน่ง จึงอาจขาดความแม่นยำและเกิดความบกพร่องในการประเมินได้เช่นกัน

2.10.2 ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลหรือผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้ประเมินไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้วิจารณญาณหรือความรู้สึกส่วนตัว เช่น ความอคติ ความประทับใจ ซึ่งทำให้ผลการประเมินไม่ตรงกับความจริง หรือแม้แต่มาตรฐานการประเมินที่แตกต่างกัน อิทธิพลของหน่วยงาน และขาดความรู้ความเข้าใจ ในหลักการประเมิน เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน. 2525 : 221)

ปัญหาเหล่านี้จะส่งผลให้การประเมินไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง และไม่เป็นธรรมแก่ผู้รับการประเมินได้ ความรู้สึกนึกคิดหรือแบบความคิดที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ของผู้บังคับบัญชา และมีอิทธิพลต่อการประเมินมีดังต่อไปนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต ทัศนกุล. 2539 : 95)

1) แนวโน้มสายกลาง (The Central Tendency) ผู้บังคับบัญชาที่ใช้การประเมินผลโดยมีแบบความคิดชนิดนี้มักจะทำการประเมินผลพนักงานทุกคนให้อยู่ในระดับกลางเพื่อเหตุผลบางประการ เช่น การมีข้อมูลประกอบการประเมินไม่เพียงพอระยะเวลาในการประเมินกระชั้นชิด

หรือการไม่ต้องการให้พนักงานโต้แย้งผลการประเมิน แบบความคิดเช่นนี้เป็นสิ่งไม่ถูกต้องเพราะโดยข้อเท็จจริงบุคคลล้วนมีความแตกต่างกันทั้งร่างกายและจิตใจ ความแตกต่างเช่นนี้ย่อมเป็นสิ่งที่ จะส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินผลโดยอาศัยแบบความคิดเช่นนี้จะ ทำให้การประเมินผลไม่เป็นธรรม เพราะอาจทำให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง

2) การทำงานดีเฉพาะช่วง (The Recent Error) การประเมินผลในลักษณะนี้จะเป็นการประเมินผลโดยอาศัยเพียงพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใกล้กำหนดการประเมินมาเป็นข้อพิจารณา โดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตลอดช่วงระยะเวลาที่ทำการประเมิน การประเมินในลักษณะนี้อาจจะผิดพลาดได้ทั้งนี้เพราะผู้รับการประเมินมักจะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับดีในช่วงระยะเวลาที่ใกล้กำหนดการประเมินผลจึงอาจทำให้ผู้ประเมินมองข้ามข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาอื่น ๆ ได้

3) เกณฑ์ประเมินสูงเกินไป (The Tight Rater) จะเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้ประเมินกำหนดเกณฑ์การประเมินสูงเกินไปโดยอาจใช้ตนเองเป็นมาตรฐาน การประเมินผลลักษณะนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความท้อใจได้เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานให้ถึงเกณฑ์ที่ผู้ประเมินกำหนดได้โดยง่าย

4) เกณฑ์ประเมินต่ำเกินไป (The Loose Rater) ลักษณะนี้จะเป็นการประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลอย่างง่าย ๆ ส่วนมากจะทำการประเมินอยู่ในระดับดีโดยจะไม่ให้ความสำคัญต่อข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงานซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากความต้องการที่จะได้รับความนิยมนจากผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินลักษณะนี้นอกจากจะไม่เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วยังก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการพิจารณาปูนบำเหน็จการปฏิบัติงานสูงกว่าความเป็นจริง

5) ความรู้สึกประทับใจในเบื้องต้น (Halo Effect) การประเมินผลลักษณะนี้จะเกิดจากอิทธิพลของความประทับใจในลักษณะบางประการของผู้รับการประเมินแล้วนำความประทับใจในเรื่องนั้นมามีผลต่อการประเมินในปัจจัยอื่นๆ เช่น ผู้ประเมินประทับใจที่ นาย ก เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุภาพจึงทำการประเมินว่า นาย ก เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์เช่นนี้ย่อมจะทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง เพราะข้อเท็จจริงปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเลย การประเมินเช่นนี้จึงถือว่าเป็นการประเมินผลที่ผิดพลาด ขาดความเที่ยงตรงและไม่ น่าเชื่อถือ

6) อคติส่วนตัว (Pitchfork Effect) เป็นการประเมินผลที่มีอิทธิพลมาจากความไม่ชอบลักษณะของการปฏิบัติงานบางอย่างหรือลักษณะของพนักงานบางคน เมื่อพบว่าผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติงานบางอย่างในลักษณะที่ผู้ประเมินไม่ชอบหรือตัวผู้รับการประเมินมีบุคลิกลักษณะคล้ายคลึงกับบุคคลที่ผู้ประเมินไม่ชอบก็จะทำการประเมินออกมาในทางลบอยู่ตลอดเวลา การ

ประเมินเช่นนี้จึงขาดความเที่ยงตรงและความยุติธรรมต่อผู้รับการประเมินและอาจเป็นการสร้างความ เป็นปรีชาญาณให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

7) บรรทัดฐานของผู้ประเมินสูงเกินไป (The Horn Effect) ข้อผิดพลาดของการประเมินที่เกิดจากอิทธิพลข้อนี้ก็คือการที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นนักสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) ซึ่งคิดว่า การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความถูกต้องสมบูรณ์แบบตามบรรทัดฐานของตนอยู่เสมอ เมื่อใดที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามความต้องการก็จะทำให้เกิดความผิดหวังและทำการประเมินผลให้ต่ำกว่าความเป็นจริง

8) ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล (The Feeling Based) เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลโดยใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูลโดยจะให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะ บางอย่างในการประเมินมากจนทำให้มองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่นซึ่งมีความสำคัญ เท่ากันหรือมากกว่า

9) ประเมินโดยเปรียบเทียบกับตนเอง (The Competitive Rater) เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชานำตนเองไปเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของคู่แข่งกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงบทบาทและสถานะของตน ผู้บังคับบัญชาจะมีสมมติฐานว่า ไม่มีผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถในการปฏิบัติงานเหนือกว่าตนเอง ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับการประเมินผลให้อยู่ ในระดับใดก็จะลดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ต่ำลงไปกว่าตน ด้วยความคิดที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานของตนเองต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

10) ความรู้สึกลำเอียงเนื่องจากอายุงาน (Length of Service Bias) เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการประเมิน โดยให้ความสำคัญในเรื่องอายุงานเป็นหลัก โดยผู้บังคับบัญชาจะมีสมมติฐานว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่าย่อมจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ซึ่งแท้จริงแล้ว ในบางกรณีพนักงานที่มีอายุน้อยกว่าอาจจะปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็น เวลานานเนื่องจากพนักงานที่มีอายุน้อยมักจะมีความตั้งใจและความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ และในบางครั้งประสบการณ์ของการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีอายุงานมากก็อาจล้าสมัยเมื่อเทียบกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

11) การประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน (The Stereotype Effect) ข้อผิดพลาดข้อ นี้เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีสมมติฐานที่ผิดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องรูปร่างหน้าตา เชื้อชาติ ศาสนา เผ่าพันธุ์วรรณะ ฯลฯ เช่น ความเชื่อที่ว่าคนผมหยิกหน้ากรือคอสั้นเป็นคนที่ไม่น่าเชื่อถือ เป็นต้น ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อแบบฝังใจและจะพยายามประเมินบุคคล ที่มีลักษณะเหล่านั้นให้เป็นไปตามความเชื่อถือของตน

12) ผลกระทบจากความคล้ายคลึง (Similarity Error) เป็นข้อผิดพลาดที่มีสมมติฐานที่ว่า พฤติกรรมใดที่มีลักษณะเหมือนกันก็จะเกิดผลที่เหมือนกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะประเมินผล ผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามแนวทางที่ตนเองเข้าใจ โดยเชื่อว่าเมื่อตนเองมีพฤติกรรมเป็นอย่างไรแล้ว

ผู้อื่นจะมีพฤติกรรมที่เหมือนกันกับตน เช่น ถ้าผู้ประเมินเข้าใจว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ก็จะพยายามค้นหาความกระตือรือร้นที่มีอยู่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและเมื่อค้นพบก็มีแนวโน้มที่จะประเมินไปในทิศทางที่เป็นคุณหรืออยู่ในเกณฑ์ที่ดี

13) ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน (Low Appraiser Motivation) ข้อผิดพลาดนี้เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้ประเมินมีแรงจูงใจต่ำที่จะประเมินตามความเป็นจริง กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการประเมินอันอาจเกิดขึ้นภายหลังมากจนเกินไป โดยจะมีความลำบากหากต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจากเห็นว่าเป็นการบั่นทอนความรู้สึกและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงทำให้มักจะประเมินผลให้สูงกว่าความเป็นจริง

14) ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม (The Effect of Time) เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการนำผลความแตกต่างของช่วงเวลามามีอิทธิพลต่อการประเมิน ผู้ประเมินจะใช้กำหนดเวลาเป็นหลักในการประเมินโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ทำการประเมินผลครั้งแรกในเดือนมกราคม พบว่า นาย ก สามารถปฏิบัติได้ผลดีจึงทำการประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานดี และครั้นเมื่อถึงการประเมินครั้งที่ 2 ในเดือนกรกฎาคม พบว่า นาย ก มีผลการปฏิบัติงานที่แย่ลงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการประเมินในครั้งก่อน จึงตัดสินใจว่า นาย ก ทำงานด้อยประสิทธิภาพ โดยไม่ได้นำปัจจัยหรือเหตุผลอื่นมาประกอบในการประเมิน ซึ่งหากพิจารณาเช่นนี้ก็อาจมีข้อผิดพลาดได้เพราะข้อเท็จจริงแล้วในเดือนกรกฎาคม นาย ก อาจจะเจ็บป่วยทำให้การปฏิบัติงานด้อยประสิทธิภาพลงไปและเมื่อหายจากการเจ็บป่วยแล้ว นาย ก ก็ยังสามารถปฏิบัติงานได้ดีเช่นเดิม

15) ความต้องการเหนือกว่าในองค์กร (Organizational Influence) ข้อผิดพลาดนี้เกิดจากการที่หัวหน้างานบางคน ต้องการที่จะให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงทำให้การประเมินผลพนักงานในหน่วยงานของตนให้สูงกว่าในหน่วยงานอื่น เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนมีความสามารถสูงในการบริหารงาน

นอกจากข้อผิดพลาดที่เกิดจากการมีแนวคิด สมมติฐานและพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังอาจมีสาเหตุจากการที่ผู้ประเมินขาดทักษะและความชำนาญในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงาน ทักษะและความชำนาญในการประเมินผลให้ได้ความถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นจะต้องมีการฝึกฝนและหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้กระบวนการประเมินผลที่องค์กรได้ออกแบบมาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10.3 ปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมิน เป็นปัญหาที่มักจะพบย่อในหลาย ๆ องค์กร เพราะตัวผู้รับการประเมิน โดยส่วนใหญ่จะขาดความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์กร อีกทั้งยังไม่เคยได้รับคำชี้แจงจากผู้บังคับบัญชาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

หลักการ มาตรฐาน และนโยบาย การประเมินผลขององค์กร ทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผล ซึ่งสามารถแยกปัญหาได้ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร.2539 : 29)

1) มีเจตคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความศรัทธาหรือความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน

2) การต่อต้านจากผู้ถูกประเมิน

3) ขาดความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การต่อต้าน ไม่ยอมให้ความร่วมมือ

4) ความเข้าใจผิดบางประการ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีคนดีที่สุดและคนแย่มากที่สุด

2.10.4 ปัญหาที่เกิดจากฝ่ายบุคคล ปัญหานี้ส่วนใหญ่มักเกิดจากการที่ฝ่ายบุคคลไม่เข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการส่งเสริมสนับสนุนผู้ประเมินผลให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องตามหลักการ ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ อย่างแท้จริง ในเรื่องหลักการ เทคนิค และวิธีการที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้ระบบการประเมินผลที่มีอยู่ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้และอาจเป็นเหตุให้ผู้บริหารระดับสูงขาดความเชื่อถือและไม่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน

2.11 แนวคิดเกี่ยวกับเจตคติ

การวัดเจตคติเป็นสิ่งที่ไม้อาจสังเกตและมองเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น หรือสัมผัสได้ เป็นเพียงภาวะเชิงสันนิษฐานที่คั่งงอกนอน ซึ่งเป็นความพยายามของนักจิตวิทยาที่จะวัดเจตคติให้ออกมาเป็นเชิงปริมาณ โดยใช้วิธีการต่างๆ เป็นเครื่องมือช่วย (วิชาญ ปลั่งไหม.2543 : 28)

2.11.1 ความหมายของเจตคติ

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของเจตคติไว้ดังต่อไปนี้

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520 : 2) ให้ความหมายของเจตคติว่าหมายถึง ความคิดเห็นซึ่งมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบ และเป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2537 : 99) กล่าวว่า เจตคติเป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งซึ่งจะแสดงออกให้เห็นจากคำพูดหรือพฤติกรรมคนแต่ละคนมีเจตคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากน้อยแตกต่างกัน

Aiken (1985 : 290) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ ในการตอบสนองเชิงบวกหรือเชิงลบต่อวัตถุที่แน่นอน สถานการณ์ สถาบัน สิ่งของ หรือบุคคลอื่น

จากความหมายที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า เจตคติ ก็คือ ความโน้มเอียงของความคิดและอารมณ์ของแต่ละบุคคลโดยเกิดมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ ซึ่งเป็นตัวกำหนดปฏิกิริยาการตอบสนองในลักษณะชอบหรือไม่ชอบ อาจจะแสดงออกมาเป็นคำพูดหรือพฤติกรรมอย่างไรอย่างหนึ่ง ปฏิกิริยาการตอบสนองอาจจะอยู่ในรูปการสนับสนุนหรือต่อต้านก็ได้ ถ้าสนับสนุนก็จะเป็นเจตคติทางบวก ถ้าต่อต้านก็จะเป็นเจตคติทางดำนลบ

2.11.2 องค์ประกอบของเจตคติ

เจตคติประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.2541 : 58) คือ

1) องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งเรานั้น ๆ เป็นเหตุผล ที่สรุปความและรวมเป็นความเชื่อหรือช่วยในการประเมินค่าสิ่งนั้น ๆ

2) องค์ประกอบด้านความรู้สึกและอารมณ์ (Affective Component) เป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งเร้าต่อเนื่องมาจากการที่บุคคลประเมินผลว่าสิ่งเร้านั้นแล้วว่าพอใจหรือไม่พอใจ ต้องการหรือไม่ต้องการ ดีหรือเลว ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นองค์ประกอบทางด้านความพร้อม หรือโน้มเอียงของบุคคลที่จะประพฤดิหรือปฏิบัติตอบสนองต่อสิ่งเร้าในทิศทางที่สนับสนุนหรือต่อต้าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อถือ ความรู้สึกของบุคคลที่ได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์

2.11.3 การเกิดและการเปลี่ยนเจตคติ

เจตคติเกิดจากการมีประสบการณ์ ทั้งทางตรงและทางอ้อม หากประสบการณ์ที่เราได้รับเพิ่มเติม แตกต่างจากประสบการณ์เดิมเราก็อาจเปลี่ยนเจตคติได้ การเปลี่ยนเจตคติมี 2 ทาง (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.2543 : 253 – 255) คือ

1) การเปลี่ยนไปในทางเดียวกัน (Congruent Change) หมายถึง เจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะเพิ่มมากขึ้นในทางบวกด้วย แต่ถ้าเจตคติใดเป็นไปในทางลบก็เพิ่มมากขึ้นในทางลบ เช่น เคยชอบคนนี้ก็ชอบมากขึ้นกว่าเดิม หรือในทางตรงกันข้าม เคยเกลียดคนนั้นก็เกลียดมากขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงไปในคนละทาง (Incongruent Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเจตคติเดิมของบุคคลที่เป็นไปในทางบวกก็จะลดลงในทางบวก และไปเพิ่มทางลบ เช่น เคยชอบคนนี้ก็เปลี่ยนเป็นไม่ชอบ

หลักสำคัญของการเปลี่ยนเจตคติ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันและการเปลี่ยนไปในคนละทางนั้น มีหลักการว่าเจตคติที่เปลี่ยนไปในทางเดียวกันจะเปลี่ยนได้ง่ายกว่าเจต

คติที่เปลี่ยนแปลงไปคนละทางและการเปลี่ยนแปลงไปในทางเดียวกันมีความมั่นคง ความคงที่มากกว่าการเปลี่ยนแปลงไปคนละทาง การเปลี่ยนเจตคติจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่อไปนี้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์.2543 : 253 – 255)

1) ความสุดขีด (Extremeness) เจตคติที่อยู่ปลายสุดจะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าเจตคติที่ไม่รุนแรงนัก เช่น ความรักที่สุด ความเกลียดที่สุดจะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าความรักและความเกลียดที่ไม่มากนัก

2) ความซับซ้อน (Multiplicity) เจตคติที่เกิดจากสาเหตุเดียวจะเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าเกิดจากหลาย ๆ สาเหตุหรือเราก็บอกไม่ได้ว่าเกิดจากสาเหตุอะไรบ้าง

3) ความคงที่ (Consistency) เจตคติที่มีลักษณะคงที่มากหมายถึงเจตคติที่เป็นความเชื่อฝังใจ จะเปลี่ยนยากกว่าเจตคติทั่วไป เช่นความรักชาติ ความศรัทธาในศาสนาจะเปลี่ยนได้ยาก

4) ความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง (Interconnectedness) เจตคติที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะที่เป็นไปในทางเดียวกัน จะเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าเจตคติที่มีความสัมพันธ์ไปในทางตรงกันข้าม เช่น เจตคติที่มีต่อศาสนา เกี่ยวเนื่องกับบิดา มารดาอุทิศตนเพื่อศาสนา

5) ความแข็งแกร่งและจำนวนความต้องการ (Strong and Number of Wants Served) หมายถึง เจตคติที่มีความจำเป็นและความต้องการในระดับสูง จะเปลี่ยนได้ยากกว่าเจตคติที่ไม่แข็งแกร่งและไม่อยู่ในความต้องการ

6) ความเกี่ยวข้องกับค่านิยม (Centrality of Related Value) เจตคติหลายเรื่องเกี่ยวเนื่องจากค่านิยม ความเชื่อว่าค่านิยมนั้นดี น่าปรารถนาและเจตคตินั้นสืบเนื่องจากค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2.11.4 ประเภทของเจตคติ

โดยทั่วไปนักจิตวิทยาสังคม ได้แบ่งประเภทของเจตคติเป็น 2 ประเภทคือ (ประภาเพ็ญ สุวรรณ. 2520 : 3)

1) เจตคติทางบวก (Positive Attitude) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ชอบหรือพอใจต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ เช่น เมื่อรู้สึกพอใจหรือศรัทธาต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เราก็มักจะพูด หรือกล่าวถึงบุคคลนั้น ๆ ในทำนองยกย่องชมเชยอยู่เสมอ

2)เจตคติทางลบ (Negative Attitude) หมายถึง ความรู้สึกไม่ชอบ ไม่พอใจ ต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเมื่อมีการกล่าวถึงนั้น ก็จะรู้สึกไม่พอใจ เช่น เมื่อมีการกล่าวถึงผู้ร่วมงานที่ไม่ชอบ ก็จะพูดจาตำหนิ หรือพูดถึงเพื่อนร่วมงานในแง่ไม่ดี

เจตคติทั้ง 2 ลักษณะดังกล่าวนี้ คนทั่วไปมักนิยมเรียกว่าเจตคติที่ดี และเจตคติที่ไม่ดี

2.11.5 ประโยชน์ของเจตคติ

เจตคติเป็นสิ่งที่สำคัญ และมีอิทธิพลต่อบุคคล ซึ่งเจตคติจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งบุคคลใดให้แสดงออกมา (สุภาพร โรจนสุขุมิตร.2534 : 25) ซึ่งมีประโยชน์ ดังนี้

1) ทิศทาง (Direction) หมายถึง การประเมินค่าการรู้ การรู้สึก และการพร้อมกระทำไปในด้านที่เป็นบวก หรือลบ ซึ่งหมายถึง ดีหรือเลว เช่น เกี่ยวกับองค์ประกอบทางการรู้ก็สามารถวัดได้ว่า บุคคลมีความรู้ในประเด็นที่ต้องการวัดในทางที่ว่าสิ่งนั้นดีหรือเลว ไปในทางที่ชอบหรือไม่ชอบ จะขัดขวางหรือพร้อมให้การสนับสนุน

2) ปริมาณ (Magnitude) หมายถึง ความเข้มข้น หรือปริมาณความรุนแรงของเจตคติไปในทางบวก หรือลบ นั่นเอง บุคคลอาจมีเจตคติต่อสิ่งหนึ่งอย่างรุนแรง และต่อสิ่งหนึ่งอย่างเบาบาง ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสำคัญของสิ่งนั้น

2.12 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540 : บทคัดย่อ) การค้นคว้าแบบอิสระต่อเนื่อง “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง และศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาได้ใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้จัดการแผนกการพนักงานในเรื่องแนวความคิด หลักการ นโยบายและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการในโรงไฟฟ้าแม่เมาะจำนวน 92 คน ในเรื่องหลักการและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้ในการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ และปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีฝ่ายการพนักงานที่ส่วนกลางของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่งตั้ง โอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งพนักงานเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและยังใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดีจุดเด่นและข้อที่ควรปรับปรุงอีกด้วย โดยจะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานที่สุดเป็นผู้ประเมินผลแล้วจึงส่งคณะกรรมการตรวจรับรองผลอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้จะทำการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง และเมื่อประเมินครบสองครั้งในรอบหนึ่งปีส่วนกลางกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรม พัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งและเลื่อนระดับ สำหรับในเรื่องของการแจ้ง

ผลการประเมิน ไม่ได้มีการกำหนดนโยบาย และไม่ได้บังคับว่าจะต้องแจ้งผลการประเมินให้แก่พนักงานผู้ถูกประเมินทราบอย่างเป็นทางการ

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงไฟฟ้าแม่เมาะแล้ว พบว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะยังไม่บรรลุผลสำเร็จในการนำไปใช้เท่าที่ควร เนื่องจากมีปัญหาเกี่ยวกับข้อจำกัดของการนำผลการประเมินไปใช้ตามวัตถุประสงค์ วิธีการและหลักเกณฑ์การประเมินผลยังไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ประเมิน ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินมีความรู้ความเข้าใจยังไม่เพียงพอ ตลอดจนไม่มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมรับทราบปัญหาและจัดระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ระยะเริ่มแรกทำให้การตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะได้นำมาใช้อยู่ในปัจจุบันลดน้อยลงไป

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ คือควรจะนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ นอกเหนือจากการพิจารณาความดีความชอบประจำปีให้มากขึ้น โดยเฉพาะการใช้เป็นข้อมูลในการทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนา

พนักงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ควรให้ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานที่มีลักษณะงานเหมือนกันร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อเป็นเกณฑ์เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแนวทางเดียวกัน ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง และให้การฝึกอบรมบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้อง

สมเกียรติ มาตยบุญ (2541 : บทคัดย่อ) การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง “การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ศึกษาหลักการและวิธีการของพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการกองการประเมินและบริหารบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ในเรื่องหลักการ นโยบาย และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 29 คน ในเรื่องหลักการและวิธีการในการประเมินผล การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์และปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งการศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสารและเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้เป็น 2 ประการคือ ประการแรกเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน สามารถนำไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและการพัฒนาบุคคล ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านบริหารบุคคล และประการที่สองเพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพบปะและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบเขต หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดแล้วเสนอผลการประเมินไปยังผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ สำหรับเทคนิควิธีการในการประเมินจะใช้วิธีผสมระหว่างวิธีประเมินตามมาตราแบบถ่วงน้ำหนัก และวิธีประเมินแบบเขียนคำบรรยาย นอกจากนี้ องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยยังกำหนดให้ผู้ประเมินจะต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล และกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบและการพิจารณาวิธีพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต

ผู้ประเมินส่วนใหญ่ขององค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานและผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรและยังได้จัดบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล โดยใช้รูปแบบของการร่วมแก้ไขปัญหาในลักษณะของการปรึกษาหารือร่วมกับผู้รับการประเมินในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และผู้ประเมินส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

สำหรับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากระบบการประเมินผลนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงและงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินจะเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยการให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

กนกวรรณ มาลานิตย์ (2542 : บทคัดย่อ) การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรนับว่าเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลตำรวจ จากการประเมินตนเองและการประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งกลุ่มประชากรที่ศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ พยาบาลประจำการ และหัวหน้าหอผู้ป่วย สังกัดสายการพยาบาล อายุรกรรม ศัลยกรรม

ทั่วไป ศัลยกรรมอุบัติเหตุ ศัลยกรรมกระดูกและข้อ และสูตินรีเวชกรรม และมีประสบการณ์การทำงาน 2 ปีขึ้นไป โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ 216 คน ทำการประเมินตนเองและหัวหน้าหอผู้ป่วย 25 คน ทำการประเมินพยาบาลประจำการ 83 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเอง และเก็บข้อมูลในช่วงวันที่ 1 - 15 กุมภาพันธ์ 2542

ผลการศึกษาพบว่าพยาบาลประจำการโดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 6 - 10 ปี ร้อยละ 85.0 ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาล ส่วนใหญ่ ร้อยละ 71.8 มีค่านิยมต่อการปฏิบัติงานและวิชาชีพอยู่ในระดับปานกลาง และส่วนใหญ่ร้อยละ 63.6 มีแรงจูงใจในการทำงานในระดับปานกลางสำหรับการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า พยาบาลประจำการการประเมินความสามารถของตนเองโดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำ ร้อยละ 54.4 ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วยซึ่งพบว่าความสามารถในการปฏิบัติงานโดยส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำ ร้อยละ 59.0 ส่วนคะแนนในการประเมินพบว่า การประเมินโดยตนเองมีคะแนนสูงกว่าการประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย และพบว่าลักษณะส่วนบุคคลด้านการทำงาน อันได้แก่ ประสบการณ์การทำงาน การได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางการพยาบาล ค่านิยมต่อการปฏิบัติการพยาบาลและวิชาชีพ และแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < 0.05$) และตัวแปรด้านเงินเดือนและสวัสดิการ การยอมรับนับถือสภาพการทำงาน และประสบการณ์การทำงาน สามารถอธิบายความผันแปรของความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการได้ ร้อยละ 73.2 ($R^2 = 0.732$) ดังนั้นผู้บริหารควรมีนโยบายในการเพิ่มระดับแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานให้กับพยาบาลประจำการ ซึ่งจะส่งผลให้พยาบาลประจำการมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

จักรพันธ์ อินทธีรงค์ (2543 : บทคัดย่อ) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดลำปาง และเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดลำปาง ที่มีต่อลักษณะการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกประชากรที่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดลำปาง จำนวน 96 ราย โดยเป็นการเก็บข้อมูลทั้งหมด และเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าความถี่ อัตราส่วนร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานของการวิจัยโดยใช้ค่า t -test และ F -test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของธนาคารทราบลักษณะการประเมินผลธนาคารกำหนดมาตรฐานอย่างมีระบบ และมีการนำผลการประเมินออกมาใช้ประกอบการพัฒนาคุณภาพงานหรือพิจารณาความดีความชอบ แต่ส่วนใหญ่หลังจากมีการประเมินผลงานแล้ว ผู้บังคับบัญชา

ไม่เรียกพนักงานไปชี้แจงและแนะนำ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง และพนักงานส่วนใหญ่ทราบว่า ธนาคารมีการประเมินผลงานปีละ 2 ครั้ง

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2543 : บทคัดย่อ) วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษารูปแบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิต กลุ่ม ตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายบุคคลของสถานประกอบการที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงาน บุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ปี 2540 จำนวน 155 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน รายละเอียดในแบบประเมิน และค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การคำนวณ ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยเลขคณิตและฐานนิยม

ผลการวิจัยพบว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อใช้ ประกอบการพิจารณา ขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน เลื่อนขั้น โยกย้าย ปลดออก ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ขึ้นต้นคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงาน โดยทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง และควรแจ้งผลการ ประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบด้วย

สาระสำคัญที่ควรระบุในแบบประเมินคือ รายละเอียดของผู้ถูกประเมิน ช่วงระยะเวลาที่ใช้ใน การพิจารณาผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดวันเริ่มต้นและวันสุดท้าย สถิติการปฏิบัติงานเช่น ลาป่วย ลากิจ มาสาย ฯลฯ เกณฑ์การประเมินระดับผลงาน การให้ความคิดเห็นเพิ่มเติม การสรุปผลการ ประเมิน กำหนดตารางเทียบค่าและให้ผู้ที่เกี่ยวข้องลงชื่อรับรองผลการประเมิน สำหรับปัจจัย สำคัญที่นำมาใช้ในการประเมินพบว่าคุณภาพของงาน เป็นปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญเฉลี่ยมากที่สุดคือ 32.70 คะแนน และสถิติการมาปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ 14.97 คะแนน จากน้ำหนักรวม 200 คะแนน

ปัญหาอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ในการประเมินผู้ประเมินใช้ ความรู้สึกของตนเองเป็นมาตรฐานในการประเมิน และผู้ถูกประเมิน คิดว่าผลการประเมินไม่ ยุติธรรม ส่วนเรื่องนโยบายวิธีการของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ในด้านปัญหาการให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยพบว่า บางหัวข้อ ยากแก่การให้คะแนน หัวข้อประเมินไม่สอดคล้องกับหน้าที่งาน และหัวข้อประเมินน้ำหนักเท่ากัน ทั้งที่ความสำคัญไม่เท่ากัน เป็นต้น

ประคอง ชื่นวัฒนา (2543 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริ ราช” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช

2. เพื่อศึกษาว่า ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศิริราช

3. เพื่อศึกษาว่า ระดับทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศิริราชหรือไม่

4. เพื่อศึกษาว่า การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยโรงพยาบาล ศิริราช หรือไม่

5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศิริราชด้วยตัวแปรความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบทดสอบเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามเพื่อวัดทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน การรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบและแบบสอบถามเท่ากับ 0.74 , 0.84 , 0.89 และ 0.77 ตามลำดับ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช ทั้งหมด จำนวน 161 คน

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และทดสอบสมมติฐานด้วยการทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance) และการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least - Significant - Difference) ผลการวิจัยพบว่า

1. หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ 59.36 มีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ร้อยละ 29.03 และ 11.61 มีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยรวมในระดับต้องปรับปรุงและระดับดีตามลำดับ

2. หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงมีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องมากกว่าหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางและระดับต่ำ

3. หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

4. หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงบวกมีพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องมากกว่าหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงลบ

5. จากการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .3296$ และ $.2834$ ตามลำดับ) และผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น พบว่า ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 14.92

ผลจากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยนำปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินเป็นแนวทางในการดำเนินการ ซึ่งนอกจากจะทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังช่วงสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรขององค์การด้วย

วิชาญ ปล้องไธม (2543 : บทคัดย่อ) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรมและเปรียบเทียบเจตคติเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การเภสัชกรรมจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและอายุงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การเภสัชกรรมสำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 330 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเชื่อมั่นเท่ากับ .81

ผลการวิจัยมีดังนี้

1. เจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม อยู่ในระดับปานกลาง
2. พนักงานที่มีเพศต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. พนักงานที่มีการดำรงตำแหน่งงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิตรพร จันทร์กุล (2544 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ และผู้ชำนาญการหรือผู้จัดการบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร

2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จำแนกตามสายงานบังคับบัญชาที่พนักงานปฏิบัติงาน ประเภทของพนักงานและสถานที่ปฏิบัติงานของพนักงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้ชำนาญการหรือผู้จัดการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 322 คน และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 296 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

คุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้านของพนักงานบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานด้านการส่งเสริมบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ในส่วน of ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานพบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้านในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหากพิจารณาจำแนกตามสายงานบังคับบัญชา ประเภทของพนักงาน สถานที่ปฏิบัติงานพบว่า คุณภาพชีวิตของการทำงานทั้ง 8 ด้านของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่นเดียวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน 8 ด้านของผู้ชำนาญการหรือผู้จัดการ ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงาน

ของพนักงานระดับปฏิบัติการนั้นมีเพียง 7 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ยกเว้นแต่คุณภาพชีวิตการทำงานในด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อีกทั้งพบว่าคุณภาพชีวิตการทำงานทั้ง 8 ด้านของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่อาคารชินวัตร ทาวเวอร์ 1, ทาวเวอร์ 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานบริการสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร มีเพียง 6 ด้านเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ยกเว้นคุณภาพชีวิตการทำงานในด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและเป็นธรรม และในด้านสภาพการทำงานที่ค้ำึงถึงความปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ (2544 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติ ความรู้ความเข้าใจ ในหลักการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสิน ตลอดจนเพื่อศึกษาว่าความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผลต่อเจตคติของพนักงานธนาคารออมสิน จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสิน จำนวน 7 หน่วยงาน 160 คน ซึ่งเป็นหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารบุคคล ฝ่ายวางแผน ฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายสินเชื่อเพื่อสังคม ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต และสำนักระบบงานสารสนเทศ

ผู้ศึกษามีสมมติฐานหลักว่า จากเจตคติ และความรู้ความเข้าใจของพนักงานธนาคารออมสินที่สนับสนุนเป้าหมายของธนาคาร จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของธนาคารออมสิน

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม และการประมวลผลด้วยโปรแกรม SPSS การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติต่าง ๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไคร้สแควร์ สถิติ t-test และสถิติ One Way Anova (ความแปรปรวนทางเดียว)

จากการศึกษาพบว่า ระดับเจตคติต่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อยของเจตคติของพนักงานธนาคารออมสิน พบว่า ในองค์ประกอบด้านการมีความตั้งใจที่จะให้มีการประเมินผลดำเนินไปอย่างถูกต้องและเป็นไปตามหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยของเจตคติสูงที่สุด นอกจากนั้นความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน 20 องค์ประกอบ ผู้ศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในทางตรงกันข้าม พบว่า อายุงานและระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมี

ความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำหรับตัวแปรอิสระด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน

ข้อเสนอแนะคือ ผลการประเมินน่าจะนำไปกำหนดเป็นนโยบายของธนาคารต่อไป

พนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะมีการชี้แจงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และมีความเห็นด้วยที่จะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปพิจารณาความดีความชอบ และการกำหนดมาตรฐานการทำงาน of พนักงาน ส่วนความถี่ในการประเมินผลในปัจจุบันพนักงานมีความเห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระยะเวลาในการเข้าทำงานในธนาคารมีผลต่อการกำหนดมาตรฐานและแบบแผนลักษณะของพนักงานในการทำงานที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

ข้อเสนอแนะของพนักงานธนาคารที่มีความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินผล ได้แก่ หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรเรียกพนักงานไปชี้แจง แนะนำวิธีการและแก้ไขข้อบกพร่อง และเห็นว่าควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกประเมินแสดงความคิดเห็นเป็นลายลักษณ์อักษรเมื่อไม่เห็นด้วยกับผลการประเมิน

ศิริพร มีรัตน์ (2545 : บทคัดย่อ) การศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานประกอบกิจการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดปทุมธานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและการประยุกต์ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานในการบริหารทรัพยากรบุคคล ประชากรศึกษา คือ ผู้จัดการในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานประกอบกิจการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลาง จำนวน 260 แห่ง และขนาดใหญ่ จำนวน 85 แห่ง ในจังหวัดปทุมธานี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล แะใช้โปรแกรม SPSS วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าไคสแควร์ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และ LSD เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่

ผลการศึกษาปรากฏดังนี้ สถานประกอบกิจการอุตสาหกรรมผลิตในจังหวัดปทุมธานี เป็นสถานประกอบกิจการขนาดกลาง ร้อยละ 63.5 และขนาดใหญ่ ร้อยละ 90.6 ส่วนใหญ่ดำเนินธุรกิจผลิตสินค้าประเภทไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ มีอายุการก่อตั้ง 11 ปีขึ้นไป สถานประกอบกิจการ อุตสาหกรรมผลิต ร้อยละ 91.7 มีการจัดระบบและมีแบบแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการปฏิบัติในเรื่องค่าจ้างเงินเดือนมากที่สุด ส่วนใหญ่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือผู้บังคับบัญชาโดยตรง ความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละ 1-2 ครั้ง วิธีการประเมินผลใช้สเกลหรือมาตราส่วนให้คะแนน และใช้แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาก

ที่สุด ในด้านเกณฑ์การวัดผล สถานประกอบการกิจการอุตสาหกรรม การผลิตส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์ยึดหลักผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์ในระดับมากที่สุด ส่วนใหญ่มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบโดยใช้วิธีการแจ้งและแนะนำ และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มค่าจ้างและเงินเดือนหรือให้โบนัสประจำปี ข้อจำกัดและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้ประเมิน

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดและสัญชาติเจ้าของสถานประกอบการกิจการอุตสาหกรรมการผลิตกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า ขนาดของสถานประกอบการไม่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน แต่มีความสัมพันธ์กับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมิน ส่วนสัญชาติไม่มีความสัมพันธ์กับกรแจ้งผลการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่มีความสัมพันธ์กับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน คือ สัญชาติของเจ้าของสถานประกอบการ มีผลต่อการใช้เครื่องมือการประเมินและเกณฑ์การวัดผลการประเมินที่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา คือ สถานประกอบการกิจการอุตสาหกรรมการผลิตควรขยายขอบเขตการนำวัตถุประสงค์การประเมินและการกำหนดตัวผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานผู้ถูกประเมินในองค์กรทุกคนทราบ สร้างความสอดคล้องของรูปแบบการประเมินเพื่อประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน

2.13 ประวัติความเป็นมา บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

กลุ่มทีพีโอ แต่เดิมนั้นเป็นกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่มีรากฐานมั่นคงยาวนาน โดยเริ่มต้นดำเนินธุรกิจจากอุตสาหกรรมการเกษตร คือ โรงสร ทำการค้าข้าวและข้าวโพดและธุรกิจสิ่งทอในชื่อของ บริษัท ธนาพรชัย จำกัด ปัจจุบันจัดได้ว่าเป็นผู้ส่งออกข้าวรายใหญ่ที่สุดรายหนึ่งของประเทศไทย บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) โดยการบริหารงานของ คุณประชัย เลี้ยวไพรัตน์ เคยเป็นบริษัทหนึ่งในเครือบริษัทอุตสาหกรรมปิโตรเคมีกัลไทย จำกัด ซึ่งเป็นผู้ผลิตเม็ดพลาสติกทรายใหญ่ของประเทศ ปัจจุบันได้มีการแยกตัวออกจากบริษัทแม่ บริษัทฯ ได้ทำการจดทะเบียนตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนพฤศจิกายน 2533 ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ดำเนินการโดยผลิตปูนซีเมนต์ ซึ่งตั้งโรงงานอยู่ที่ 299 หมู่ 5 ถนนมิตรภาพ ตำบลทับกวาง อำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี

จนถึงปัจจุบัน บริษัทฯ ได้จัดซื้อที่ดินจำนวน 3,113 ไร่ ที่ดินเหล่านี้ไม่เพียงอาณาเขตที่ตั้งของโรงงานปูนซีเมนต์เท่านั้น แต่เป็นแหล่งวัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ของบริษัทฯ เช่น หินปูน หินดินดาน ซึ่งมีปริมาณมากเพียงพอและมีคุณภาพดีใช้การได้ โรงงานปูนซีเมนต์ของ บริษัทฯ ใช้เงินลงทุนไม่ต่ำกว่า 30,000 – 40,000 ล้านบาท ปัจจุบันโรงงานมีกำลังการผลิต 24,000 ตันต่อวัน หรือ 7,200,000 ตันต่อปี

ลักษณะการผลิตของโรงงานเป็นการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous Process) คือเป็นระบบที่มีการไหลของวัตถุดิบต่อเนื่องตามสายการผลิต ที่เป็นสายการผลิตสายเดียว

ผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ของ ทีพีไอ โพลีน มีหลากหลายชนิด เพื่อให้เหมาะสมกับการใช้งานในประเภทต่างๆ ดังนี้

1. ปูนซีเมนต์ผสมตราทีพีไอ (สีเขียว) (MIXED CEMENT)
2. ปูนซีเมนต์พอร์ตแลนด์ตราทีพีไอ (สีแดง) (PORTLAND CEMENT TYPE 1)
3. ปูนซีเมนต์พอร์ตแลนด์ประเภท 3 ตราทีพีไอ (สีดำ) (HIGH EARLY STRENGTH PORTLAND CEMENT TYPE 3)
4. ปูนซีเมนต์พอร์ตแลนด์ปอซโซลาน ตราทีพีไอ (สีฟ้า) (MODERATE SULFATERESISTANCE PORTLAND CEMENT)
5. ปูนฉาบพิเศษ (ทีพีไอ M100)
6. ปูนฉาบสำเร็จรูป (ทีพีไอ M200)
7. ปูนก่อสำเร็จรูป (ทีพีไอ M300)
8. ปูนเทพปรับระดับสำเร็จรูป (ทีพีไอ M400)
9. ปูนฉาบพิเศษสี (ทีพีไอ M101-199)
10. ปูนฉาบผิวคอนกรีต (ทีพีไอ M100 CX)

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติ งานภายในอุตสาหกรรมการผลิตปูนซีเมนต์ เขตพื้นที่ภาคกลาง จำนวน 7 โรงงาน ซึ่งมีขั้นตอนในการ ดำเนินการวิจัยโดยเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดประชากรในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบและทดสอบเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การกำหนดค่าตัวแปร
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานระดับปฏิบัติการส่วน โรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 1,266 คน(รายชื่อจากส่วนงานบุคคล ตุลาคม 2546) ประกอบด้วยพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนงานฝ่ายผลิตจำนวน 520 คน และฝ่ายซ่อมบำรุงจำนวน 748 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้นำมาทำการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ. 2542 : 5) ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

เมื่อ e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างโดยการวิจัยซึ่งกำหนดที่ร้อยละ 5

N = จำนวนประชากรในการศึกษานี้จำนวน 1,266 คน

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา

โดยการสุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ได้กำหนดค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างให้เท่ากับ 0.05

จากการคำนวณตามสูตรของ Yamane เมื่อแทนค่าในสูตร

$$n = 1,266 / (1 + 1,266 \times (0.05)^2)$$

ได้ค่ากลุ่มตัวอย่างคือ $n = 303.96$ คน

ดังนั้นจะใช้กลุ่มตัวอย่าง $n = 304$ คน

การสุ่มตัวอย่างในครั้งนี้จะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) โดยจะกำหนดเลขที่ให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนแล้วจะทำการจับฉลากโดยเป็นการจับแบบไม่ใส่คืน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีวิธีการจัดทำตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำราวิชาการ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตและแนวทางการจัดทำแบบสอบถามให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม ซึ่งมีเค้าโครงมาจาก

- การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง ของ จักรพันธ์ อินทธีรงค์, 2543
- การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตรกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร ของ วิชาญ ป็องไทม, 2543
- ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของปิยวุฒิ โหน่งพงษ์, 2544

จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการดัดแปลงให้เหมาะสมกับกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษา โดยแบบสอบถามดังกล่าวมีส่วนประกอบสำคัญ 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งจะเป็นการถามถึง อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ และ ตำแหน่งในงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจคำตอบตามความเป็นจริง

ตอนที่ 2 เป็นส่วนของเจตคติ ของพนักงานปฏิบัติการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นการถามถึง เจตคติ และความคิดเห็นจากพนักงาน ปฏิบัติการในกลุ่มตัวอย่าง โดยเจตคติจะเกี่ยวข้องกับด้านต่าง ๆ 6 ด้านดังนี้

- ด้านความรู้ความสามารถ

- ด้านขวัญและกำลังใจ
- ด้านความก้าวหน้าในงาน
- ด้านความยุติธรรม
- ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ
- ด้านผลตอบแทน

โดยคำถามทั้งหมดมีลักษณะเป็นมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ รินซิส ลีเคิร์ต (Rensis Likert) โดยจัดทำทั้งในส่วนข้อคำถามเชิงบวก และข้อคำถามเชิงลบ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์ . 2543 : 107)

โดยกำหนดการให้คะแนนไว้ 5 ระดับดังนี้

กรณีที่ 1 ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงบวก กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วย	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	1	คะแนน

(ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงบวกคือ ข้อคำถามที่ 1,2,3,4,5,7,8,10,13,14,15,17,19,20,21,23,25,26,27,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39)

กรณีที่ 2 ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงลบ กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	1	คะแนน
เห็นด้วย	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	5	คะแนน

(ข้อคำถามที่มีความหมายเชิงลบคือข้อคำถามที่6,9,11,12,16,18,22,24,28)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ได้อย่างเต็มที่ รวมถึงมุมมองต่าง ๆ ในข้อคำถาม เหล่านั้นด้วย

2. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับร่าง เสนอต่ออาจารย์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อตรวจสอบขอคำแนะนำ และพิจารณาความเที่ยงตรง ในเนื้อหาของแบบสอบถาม เพื่อปรับปรุงแก้ไข

3. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับการแนะนำแก้ไขแล้ว เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิให้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาอีกครั้ง รวมไปถึงความชัดเจนของการใช้ภาษาในเชิงวิจัย

4. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำแก้ไข มาปรับปรุง และเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อทำการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

5. สร้างแบบสอบถามฉบับจริง เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มประชากรที่จะทำการศึกษา การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามที่เป็นเจตคติด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1 ส่วนของตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระที่เป็นลักษณะทั่วไปของพนักงานระดับปฏิบัติการ มี 6 ตัวแปร

- อายุ
- ระดับการศึกษา
- ระยะเวลาในการทำงาน
- รายได้ต่อเดือน
- ตำแหน่งในงาน

5.2 ส่วนของตัวแปรตามที่เป็นเจตคติด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- ด้านความรู้ความสามารถ
- ด้านขวัญและกำลังใจ
- ด้านความก้าวหน้าในงาน
- ด้านความยุติธรรม
- ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ
- ด้านผลตอบแทน

3.3 การตรวจสอบและทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการตรวจสอบและทดสอบเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

3.3.1 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแล้วนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วมเพื่อตรวจสอบและแนะนำเพื่อการแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสม

3.3.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้ว ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อความเที่ยงตรง และเหมาะสมในการวิจัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่ง	สถานที่ปฏิบัติงาน
1. ดร.จันทน์ จิ่งธีรพานิช	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัยและอาจารย์ ประจำสาขาวิชาการจัดการงาน คอมพิวเตอร์และวิศวกรรม	มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และ บริหารธุรกิจ
2. ผศ.ดร.อาริต ธรรมโน	อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยี สารสนเทศ	สถาบันเทคโนโลยีพระจอม เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
3. คุณกรณีย์ พิพิธสมบัติ	รองผู้จัดการใหญ่ส่วนโรงงาน	บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
4. คุณปรีชา แก้วขาว	ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง (เครื่องกล)	บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
5. คุณประเสริฐ แพร่ชินวงษ์	ผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุง (เครื่องมือวัด)	บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่จะทำการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) ตำแหน่ง หัวหน้าช่างเทคนิค และช่างเทคนิค โดยประชากรที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างจำนวน 304 คนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะค้นหาข้อมูลโดยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 แบบคือ

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

3.4.1.1 จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถามไปยังประชากรที่ทำการวิจัยคือ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) โดยมีการจัดทำหนังสือจากงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงคุณกรณีย์ พิพิธสมบัติ รองผู้จัดการใหญ่ส่วนโรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) เพื่อขออนุญาตสอบถามข้อมูล

3.4.1.2 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพแล้วพร้อมหนังสือขออนุญาตสอบถามข้อมูล ยื่นขออนุญาต ต่อคุณกรณีย์ พิพิธสมบัติ รองผู้จัดการใหญ่ส่วนโรงงานบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด(มหาชน) แล้วทำการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ

เป็นข้อมูลที่ได้จากการ ค้นคว้า รวบรวมงานวิจัย บทความ วารสาร เอกสารการสัมมนา สถิติในรายงานต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นส่วนประกอบในเนื้อหาและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การกำหนดค่าของตัวแปร

ในส่วนของแบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบวัดเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ โดยใช้ การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของปัจจัยต่าง ๆ ตามเกณฑ์ประเมินค่าดังตารางที่3.2

ตารางที่ 3.2 การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ของปัจจัยต่าง ๆ

คะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
4.201 – 5.00	พนักงานระดับปฏิบัติการ มีเจตคติเห็นด้วยอย่างยิ่ง
3.401 – 4.200	พนักงานระดับปฏิบัติการ มีเจตคติเห็นด้วย
2.601 – 3.400	พนักงานระดับปฏิบัติการ มีเจตคติไม่แน่ใจ
1.801 – 2.600	พนักงานระดับปฏิบัติการ มีเจตคติไม่เห็นด้วย
1.000 – 1.800	พนักงานระดับปฏิบัติการ มีเจตคติไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ที่มา: บุญชม ศรีสะอาด(2535 : 96)

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ตอบกลับคืนมาได้แล้วจึงนำมาตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์จากนั้นนำมาตรวจการให้คะแนน และนำผลคะแนนมาทำการประมวลผล ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ข้อมูลจะถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อศึกษาว่า เจตคติในแต่ละด้านของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อเปรียบเทียบเจตคติในด้าน ต่าง ๆ โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคลว่าจะขึ้นอยู่กับตัวแปรใดเป็นสำคัญ โดยมีวิธีการดังนี้

3.6.1 ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถาม

3.6.2 นำข้อมูลที่ได้มาจัดระเบียบโดยคอมพิวเตอร์ด้วยโปรแกรม Excel

3.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ มีการแจกแจงความถี่ โดยเครื่องคอมพิวเตอร์ และการหาค่าร้อยละ (Percentage) ในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.6.4 หาค่ามัธยเลขคณิต หรือค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์การกระจายของคะแนนแต่ละครั้ง สำหรับข้อมูลที่มีการแจกแจงข้อมูลความถี่ โดยมีมัธยเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จะใช้ในการศึกษาเจตคติ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในแบบสอบถามส่วนที่ 2 แล้วนำมาเปรียบเทียบเพื่อแปลความหมายกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จากนั้นทำการเปรียบเทียบระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา อายุงานปัจจุบัน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน โดยการทดสอบค่า t-test สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของสองกลุ่มที่เป็นอิสระจากกันและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) F-test และทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ของสามกลุ่มขึ้นไปที่เป็นอิสระจากกัน

3.6.5 ในส่วนที่ 3 ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายเป็นการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนาในส่วนของข้อมูลปลายเปิด (Open Ended) ซึ่งเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.7.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่นำมาใช้บรรยายคุณลักษณะของข้อมูลที่เกิดขึ้นรวบรวมมาจากกลุ่มประชากรที่นำมาศึกษา ได้แก่

3.7.1.1 ฐานนิยม (Mode) ใช้ในการหาค่าความถี่สูงสุดของแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิตปูนซีเมนต์

3.7.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามตอนต้นที่ 1 ในเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิตปูนซีเมนต์

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของข้อมูลแต่ละข้อ}}{\text{จำนวนรวมทั้งหมด}} \quad (3.1)$$

3.7.1.3 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ใช้สำหรับแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 ที่เกี่ยวกับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้สูตรสำหรับข้อมูลที่จัดกลุ่มเป็นชั้นคะแนน (Group data) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543 : 137-142)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.2)$$

เมื่อ \bar{X} คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 $\sum X$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n คือ จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.7.1.4 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ ร่วมกับค่าเฉลี่ยในแบบสอบถามในตอนต้นที่ 2 เพื่อแสดงลักษณะการกระจายของคะแนน โดยใช้สูตร (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543:143)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}} \quad (3.3)$$

เมื่อ S.D. คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
 X คือ คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง
 n คือ จำนวนของข้อมูลในกลุ่มตัวอย่าง

3.7.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เป็นสถิติที่ใช้สรุปถึงเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยแยกเปรียบเทียบตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงานว่ามีผลอย่างไรต่อเจตคติในด้านต่างๆคือ ด้าน ความรู้ความสามารถ ขวัญและกำลังใจ ความก้าวหน้าในงาน ความยุติธรรม หลักเกณฑ์และวิธีการ และด้านผลตอบแทน โดยใช้ข้อมูลจากกลุ่มประชากร

3.7.2.1 การทดสอบ t-test ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Sample) คือตำแหน่งงาน โดยมีสมมุติฐานทางสถิติ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543 :162-163) คือ

$$\begin{aligned} \text{สมมุติฐาน} \quad H_0 : \mu_1 &= \mu_2 \\ H_1 : \mu_1 &\neq \mu_2 \end{aligned}$$

เมื่อ μ_1 คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

μ_2 คือ ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}} \quad (3.4)$$

โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังต่อไปนี้

- 1) กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องเป็นอิสระจากกัน และได้มาโดยการสุ่ม
- 2) กลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มต้องได้มาจากประชากรที่มีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ

เปรียบเทียบค่า t ที่คำนวณได้กับค่า t ที่ได้จากการเปิดตารางค่าวิกฤตของการแจกแจงแบบที่ ชนิด two-tail test เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$

ถ้าค่า t ที่ได้จากการคำนวณมากกว่าค่า t ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ $\alpha = 0.05$ จะปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 นั่นคือมีค่าเฉลี่ยของประชากรบางประชากรแตกต่างจากประชากรอื่น แสดงว่าตัวแปรอิสระ ได้แก่ ตำแหน่งในงาน มีผลต่อตัวแปรตามคือเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ และแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3.7.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากรมากกว่า 2 กลุ่มที่ไม่เกี่ยวข้องกัน (Independent Sample) คือ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน สถานภาพสมรส และรายได้ต่อเดือน และวิเคราะห์ความแปรปรวนโดยใช้สูตร One Way ANOVA (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543 : 168-172) จะทำการทดสอบสมมติฐานด้วย One Way ANOVA

สมมติฐาน

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$$H_1 : \text{อย่างน้อยค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มแตกต่างกัน}$$

$$F = \frac{S_b^2}{S_w^2} \quad (3.5)$$

$$S_T^2 = \frac{SS_T}{df_T} = \frac{\sum \sum X^2 - C}{df_T} \quad (3.6)$$

$$S_b^2 = \frac{SS_b}{df_b} = \frac{T_{j/mj}^2 - C}{df_b} \quad (3.7)$$

$$S_w^2 = \frac{SS_w}{df_w} = \frac{SS_T - SS_b}{df_w}$$

สูตรที่ใช้ในการคำนวณค่า F-ratio

เมื่อ

F คือ อัตราส่วนระหว่างความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม กับความแปรปรวนภายในกลุ่ม

C = T^2/N เรียกว่า Correction term หาได้โดย นำคะแนนแต่ละตัวมารวมกัน

ยกกำลังสองแล้วหารด้วยจำนวนคะแนนทั้งหมด

SS_T มาจากคำว่า Sum square total

SS_b มาจากคำว่า Sum square between group

SS_w มาจากคำว่า Sum square within groups

S_b^2 หมายถึง ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Variance between groups)

S_w^2 หมายถึง ความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Variance within groups)

$\sum X^2$ หมายถึง ผลรวมกำลังสองของคะแนนแต่ละตัว

T_j^2 หมายถึง กำลังสองของผลรวมของคะแนนแต่ละกลุ่มในแนว

คอลัมน์

n_j หมายถึง จำนวนสมาชิกในกลุ่ม

df_T หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนน N จำนวน ซึ่งมีค่า

N-1

df_b หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของจำนวนกลุ่ม ซึ่งมีค่า k-1

df_w หมายถึง องศาแห่งความเป็นอิสระของคะแนน N จำนวน ซึ่งมีค่า $N-k$

เปรียบเทียบค่า F ที่ได้จากการคำนวณกับค่า F ที่ได้จากตารางที่ $df = (k-1), (N-k)$ เมื่อ กำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05

ถ้าค่า F ที่ได้จากการคำนวณมากกว่าค่า F ที่ได้จากตาราง ที่ระดับนัยสำคัญ α จะปฏิเสธ สมมุติฐาน H_0 และยอมรับสมมุติฐาน H_1 นั่นคือมีค่าเฉลี่ยของประชากรบางประชากรแตกต่างจาก ประชากรอื่น แสดงว่าตัวแปรอิสระ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน และ รายได้ต่อเดือน มีผลต่อตัวแปรตามคือ เจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติการในด้านต่างๆ รวม 6 ด้าน และแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3.7.2.3 การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธี Least –Significant Different (LSD) วิธี Least – Significant Different (LSD) นิยมใช้ในการทดสอบเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ ประชากรทีละคู่ หลังจากการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) และ ใ้ผลว่ามีค่าเฉลี่ยของประชากรอย่างน้อย 2 กลุ่มที่แตกต่างกัน หรือยอมรับสมมุติฐาน H_1 แต่ เนื่องจากการทดสอบด้วย One Way ANOVA จะไม่ทราบค่าเฉลี่ยของประชากรกลุ่มใดที่ต่างกันจึง ดำเนินการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการทดสอบสมมุติฐาน $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_k$ ถ้า ปฏิเสธ H_0 จึงดำเนินการขั้นที่ 2

ขั้นที่ 2 คำนวณ LSD เพื่อเปรียบเทียบผลต่างระหว่าง μ_i และ μ_j โดย กำหนดนัยสำคัญ = α

$$LSD = t_{1-\alpha/2, (n-k)} \sqrt{MSE [(1/n_i) + (1/n_j)]} \quad (3.9)$$

โดยที่ $n = \sum_{i=1}^k n_i$ ถ้า $n_i = n_j$ จะทำให้

$$LSD = t_{1-\alpha/2, (n-k)} \sqrt{2 MSE / n_i} \quad (3.10)$$

ขั้นที่ 3 คำนวณหา $|\bar{X}_i - \bar{X}_j|$ ทุกค่า $i \neq j: ij = 1, 2, 3, \dots, k$

ขั้นที่ 4 ถ้า $|\bar{X}_i - \bar{X}_j| > LSD$ นั่นคือ μ_i แตกต่างจาก μ_j

เมื่อ MSE คือ Mean Square for Error

$t_{1-\alpha/2, (n-k)}$ คือ ค่า t ที่ได้จากค่า $df = n-k$ ที่เปิดจากตารางค่าวิกฤตของการ แยกแยะแบบที่ ชนิด two-tail test เมื่อกำหนดระดับนัยสำคัญ α เท่ากับ 0.05

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนศึกษา บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ในด้านต่าง ๆ 6 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ และด้านผลตอบแทน โดยมีการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล มีการนำส่งแบบสอบถามแก่พนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิต และฝ่ายซ่อมบำรุง ในส่วนโรงงาน รวมทั้งสิ้น 320 ฉบับ มีผู้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 305 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง และผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน

4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์ วิธีการ และด้านผลตอบแทน

4.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

4.4 ตอนที่ 4 ผลการตอบข้อเสนอนั้นแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4.1 ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน โดยมีการนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยายดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 25 ปี	43	14.1
25 – 30 ปี	124	40.7
มากกว่า 30 ปี	138	45.2
รวม	305	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 305 คน ส่วนใหญ่จะมีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 138 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 25 – 30 ปี มีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 และที่เป็นจำนวนน้อยที่สุดคือ อายุต่ำกว่า 25 ปี มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ม.6/ปวช.	48	15.7
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	216	70.8
ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	41	13.5
รวม	305	100

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 305 คน ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ที่ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส., ปวท.) จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 70.8 รองลงมาเป็นกลุ่มการศึกษา ม.6 หรือ ปวช. จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 15.7 และที่เป็นจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และ ค่าร้อยละ ของพนักงานปฏิบัติการจำแนก ตาม ระยะเวลาในการทำงาน

ระยะเวลาในการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เกิน 5 ปี	71	23.3
5 – 10 ปี	149	48.8
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	85	27.9
รวม	305	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 305 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 48.8 และรองลงมาเป็นกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 และที่เป็นจำนวนน้อยที่สุดคือกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานไม่เกิน 5 ปี มีจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 10,000 บาท	74	24.3
10,000 – 15,000 บาท	129	42.3
มากกว่า 15,000 บาท	102	33.4
รวม	305	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 305 คน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000 – 15,000 บาท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมา มีรายได้มากกว่า 15,000 บาท จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 และกลุ่มรายได้ที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือน้อยกว่า 10,000 บาท 74 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานปฏิบัติการจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
ช่างเทคนิค	239	78.4
หัวหน้าช่างเทคนิค	66	21.6
รวม	305	100

จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 305 คน จะมีตำแหน่งเป็นช่างเทคนิค ซึ่งมีจำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 78.4 และมีตำแหน่งหัวหน้าช่างเทคนิค จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 21.6

4.2 ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติการ

จากการวิเคราะห์เจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 305 คน ในด้านต่าง ๆ จำนวน 6 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายได้ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ เจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านความรู้ความสามารถ

ข้อ	เจตคติด้านความรู้ความสามารถ	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
1	ความสามารถของท่านสามารถวัดได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	3.2819	0.8656	ไม่แน่ใจ	4
2	การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าและความสามารถของท่าน	3.3246	0.8407	ไม่แน่ใจ	1
3	การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่านพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น	3.2885	0.8402	ไม่แน่ใจ	2
4	การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถช่วยในการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน	3.2525	0.9276	ไม่แน่ใจ	5

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	เจตคติด้านความรู้ความสามารถ	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับ ที่
5	การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแยกผู้ ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้จริง	3.2820	0.8903	ไม่แน่ใจ	3
6	การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของ ท่านจะคำนึงถึงความอาวุโสและอายุงานมาก กว่าความรู้ความสามารถ	3.1771	0.9774	ไม่แน่ใจ	6
	รวม	3.2344	0.5400	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติในด้านความรู้ความสามารถในภาพรวมคือ ไม่แน่ใจ โดยมี $\bar{x} = 3.2344$ และมีการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างน้อย $S.D = 0.8707$ ซึ่งเป็นการแสดงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความรู้ความสามารถไปในแนวทางเดียวกัน คือ มีเจตคติในระดับไม่แน่ใจทุกข้อ โดยเรียงลำดับได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าและความสามารถของพนักงานโดยมีค่าเฉลี่ย 3.3246 และพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8407

ลำดับที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงาน สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นโดยมีค่าเฉลี่ย 3.2885 และพนักงานระดับปฏิบัติการ แต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8402

ลำดับที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้จริงโดยมีค่าเฉลี่ย 3.2820 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคน มีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9774

ลำดับที่ 4 ความสามารถของพนักงานสามารถวัดได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี โดยมีค่าเฉลี่ย 3.2819 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคน มีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8656

ลำดับที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถช่วยในการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงานโดยมีค่าเฉลี่ย 3.2525 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9276

ลำดับที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงานจะคำนึงถึงความอาวุโสและอายุงานมากกว่าความรู้ความสามารถโดยมีค่าเฉลี่ย 3.1771 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9774

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้อ	เจตคติด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
7	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน	3.5443	0.7857	เห็นด้วย	2
8	การประเมินผลในหน่วยงานของท่านวัดผลงานได้จริงทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.4885	0.7952	เห็นด้วย	4
9	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งเท่านั้นที่กระทำกันเป็นประจำทุกปีมิได้มีความสำคัญต่อท่านเลย	3.3607	0.9360	ไม่แน่ใจ	5
10	ท่านเชื่อมั่นว่านโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	3.5574	0.8871	เห็นด้วย	1
11	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา	2.4951	0.9358	ไม่เห็นด้วย	8
12	การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ข้อขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเสมอ	3.1082	0.8838	ไม่แน่ใจ	7
13	การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างท่านและผู้ประเมินได้	3.1967	0.7214	เห็นด้วย	6
14	การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.4981	0.7484	ไม่แน่ใจ	3
	รวม	3.2812	0.4596	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมี $\bar{x} = 3.2812$ และระดับการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างน้อย $S.D. = 0.4596$ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามลำดับเจตคติจะพบว่า

ลำดับที่ 1 ท่านเชื่อมั่นว่านโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นสิ่งที่ถูกต้อง พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ย 3.5574 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8871

ลำดับที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.5443 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7857

ลำดับที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.4984 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7184

ลำดับที่ 4 การประเมินผลในหน่วยงานของท่านวัดผลงานได้จริง ทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.4885 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7952

ลำดับที่ 5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งเท่านั้นที่กระทำกันเป็นประจำทุกปีมิได้มีความสำคัญต่อท่านเลย พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.3607 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9360

ลำดับที่ 6 การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างท่านและผู้ประเมินได้ พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจโดยมีค่าเฉลี่ย 3.1967 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7214

ลำดับที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ข้อขัดแย้งในหน่วยงานของท่านเสมอ พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.1082 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8838

ลำดับที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ย 2.4951 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9358

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับ เจตคติที่มีต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านความก้าวหน้าในงาน

ข้อ	เจตคติด้านความก้าวหน้าในงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
15	การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของท่านมีความเหมาะสมแล้ว	3.1836	1.0287	ไม่เห็นใจ	2
16	การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของท่าน	2.9213	1.1153	ไม่เห็นใจ	4
17	การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านรู้ว่าท่านควรปรับปรุงข้อด้อยอย่างไร	3.3902	1.0237	ไม่เห็นใจ	1
18	ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่พนักงานที่ต้องการจะให้มีความก้าวหน้าดีกว่าคนอื่น	2.7115	1.0891	ไม่เห็นใจ	5
19	นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อตัวท่านเพื่อเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง	2.9574	1.0073	ไม่เห็นใจ	3
	รวม	3.0327	0.839	ไม่เห็นใจ	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติในด้านความก้าวหน้าในงานในภาพรวมอยู่ในระดับไม่เห็นใจโดยมี $\bar{x} = 3.0327$ และระดับการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างน้อย S.D. = 0.839 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามลำดับเจตคติจะพบว่า

ลำดับที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านรู้ว่าท่านควรปรับปรุงข้อด้อยอย่างไร พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.3902 และพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0237

ลำดับที่ 2 การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของท่านมีความเหมาะสมแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจโดยมีค่าเฉลี่ย 3.1836 และพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0287

ลำดับที่ 3 นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อตัวท่านเพื่อเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจโดยมีค่าเฉลี่ย 2.9574 และพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0073

ลำดับที่ 4 การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าของท่าน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.9213 และพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.1153

ลำดับที่ 5 ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่พนักงานที่ต้องการจะให้มีการปฏิบัติงานดีเด่นกว่าคนอื่น พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจโดยมีค่าเฉลี่ย 2.7115 และพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0891

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับเจตคติที่มี ต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านความยุติธรรม

ข้อ	เจตคติด้านความยุติธรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
20	การพิจารณาความดีความชอบเกี่ยวกับตัวท่าน เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ	3.0361	0.9710	ไม่แน่ใจ	4
21	ผู้ประเมิน ประเมินผลท่านตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง	3.0426	0.7488	ไม่แน่ใจ	3
22	ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกันผู้ที่ใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชามากกว่ามักจะได้คะแนนประเมินสูงกว่า	2.5541	1.1288	ไม่เห็นด้วย	6
23	มีการนำเอาการประเมินผลมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม	3.2461	0.8923	ไม่แน่ใจ	1

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ข้อ	เจตคติด้านความยุติธรรม	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
24	ผู้ประเมินเน้นประเมินบุคลิกภาพส่วนบุคคลมากกว่าประเมินผลงานที่แท้จริง	2.9705	1.0078	ไม่แน่ใจ	5
25	ท่านเห็นด้วยกับผลที่ได้จากการประเมินของผู้ประเมิน	3.1049	0.7961	ไม่แน่ใจ	2
	รวม	2.9918	0.6058	ไม่แน่ใจ	

จากตาราง 4.9 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติในด้านความยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมี $\bar{x} = 2.9918$ และระดับการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างน้อย $S.D. = 0.6058$ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามลำดับเจตคติจะพบว่า

ลำดับที่ 1 มีการนำเอาการประเมินผลมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.2426 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8923

ลำดับที่ 2 ท่านเห็นด้วยกับผลที่ได้จากการประเมินของผู้ประเมิน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.1049 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7961

ลำดับที่ 3 ผู้ประเมิน ประเมินผลท่านตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.0426 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7488

ลำดับที่ 4 การพิจารณาความดีความชอบเกี่ยวกับตัวท่านเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.0361 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9710

ลำดับที่ 5 ผู้ประเมินเน้นประเมินบุคลิกภาพส่วนบุคคลมากกว่าประเมินผลงานที่แท้จริง พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.9705 และพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 2.5541 และพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.1288

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับเจตคติที่มีต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงานของบริษัทที่พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ

ข้อ	เจตคติด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
26	ปัจจุบันเกณฑ์การประเมินผลในองค์กรของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารและพัฒนาบุคลากรได้จริง	3.0131	0.8810	ไม่แน่ใจ	11
27	ผู้ประเมินผลมีความเข้าใจในหัวข้อการประเมินและสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน	3.4885	0.7868	เห็นด้วย	5
28	ผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ผู้ถูกประเมินทราบเท่านั้น	3.1967	1.0975	ไม่แน่ใจ	9
29	ความถี่ในการประเมินผลประจำปีขององค์กรมีความเหมาะสมดีแล้ว	3.4393	0.8795	เห็นด้วย	7
30	ปัจจุบันหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนและครอบคลุมดีแล้ว	3.1869	0.8199	ไม่แน่ใจ	10
31	หลักเกณฑ์ในการประเมินผลในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรดีแล้ว	3.2590	0.7490	ไม่แน่ใจ	8
32	การนำกิจกรรมความปลอดภัย มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว	3.5443	0.9206	เห็นด้วย	4
33	การนำกิจกรรม 5ส มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว	3.9475	0.7804	เห็นด้วย	1
34	การนำกิจกรรม QCC มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานท่าน เหมาะสมดีแล้ว	3.5574	0.8834	เห็นด้วย	3
35	การนำกิจกรรมประหยัดพลังงานมาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานท่านเหมาะสมดีแล้ว	3.4557	0.9170	เห็นด้วย	6

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อ	เจตคติด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
36	การนำกิจกรรม ข้อเสนอแนะมาร่วมพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่าน เหมาะสม ดีแล้ว	3.7771	0.8523	เห็นด้วย	2
	รวม	3.4423	0.4935	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.10 พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ในภาพรวมคือเห็นด้วยโดยมี $\bar{x} = 3.4423$ และมีการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างน้อย $S.D = 0.4935$ ซึ่งเป็นการแสดงว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ในส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการไปในแนวทางเดียวกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามลำดับเจตคติจะพบว่า

ลำดับที่ 1 การนำกิจกรรม 5ส มาร่วมพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ย 3.9475 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7804

ลำดับที่ 2 การนำกิจกรรมข้อเสนอแนะมาร่วมพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.7771 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8523

ลำดับที่ 3 การนำกิจกรรม QCC มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.5574 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8834

ลำดับที่ 4 การนำกิจกรรมความปลอดภัย มาร่วมพิจารณา ประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.5443 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมากโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9206

ลำดับที่ 5 ผู้ประเมินผลมีความเข้าใจในหัวข้อการประเมินและสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.4885 และพนักงาน

ระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7868

ลำดับที่ 6 การนำกิจกรรมประหยัดพลังงาน มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.4557 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.9170

ลำดับที่ 7 ความถี่ ในการประเมินผลประจำปีขององค์กรมีความเหมาะสมดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.4393 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8795

ลำดับที่ 8 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.2590 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7490

ลำดับที่ 9 ผู้ถูกประเมินควรแจ้งผลการประเมินเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ผู้ถูกประเมินทราบเท่านั้น พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.1967 และพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0975

ลำดับที่ 10 ปัจจุบันหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร กำหนดไว้ชัดเจนและครอบคลุมดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.1869 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8199

ลำดับที่ 11 ปัจจุบันเกณฑ์การประเมินผลในองค์กรของท่าน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารและพัฒนาบุคลากรได้จริง พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.0131 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8810

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของ ระดับเจตคติที่มีต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วน โรงงานของบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ด้านผลตอบแทน

ข้อ	เจตคติด้านผลตอบแทน	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
34	การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนในองค์กรของท่านมีความเหมาะสมดีแล้ว	3.3016	0.8473	ไม่แน่ใจ	3
35	ควรมีการนำผลของการประเมินมาใช้พิจารณาโบนัสประจำปีภายในองค์กรของท่าน	3.5246	1.0100	เห็นด้วย	2
36	ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากการประเมินผลนอกจากเรื่องเงินและตำแหน่งแล้วยังเกี่ยวข้องกับความเชื่อใจและเชื่อมั่นที่หัวหน้างานมีต่อท่าน	3.7803	0.7701	เห็นด้วย	1
	รวม	3.5355	0.6597	เห็นด้วย	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติในด้านผลตอบแทนในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมี $\bar{x} = 3.5355$ และระดับการกระจายตัวของข้อมูลค่อนข้างน้อย $S.D. = 0.6597$ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงตามลำดับเจตคติจะพบว่า

ลำดับที่ 1 ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากการประเมินผลนอกจากเรื่องเงินและตำแหน่งแล้วยังเกี่ยวข้องถึงความเชื่อใจและเชื่อมั่นที่หัวหน้างานมีต่อท่าน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ย 3.7803 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกันโดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.7701

ลำดับที่ 2 ควรมีการนำผลของการประเมินมาใช้พิจารณาโบนัสประจำปี ภายในองค์กรของท่าน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยมีค่าเฉลี่ย 3.5246 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 1.0100

ลำดับที่ 3 การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนในองค์กรของท่านมีความเหมาะสมดีแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจโดยมีค่าเฉลี่ย 3.3016 และพนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติไม่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8473

ตารางที่ 4.12 สรุปค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและลำดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ 6 ด้าน

ข้อ	เจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	\bar{x}	S.D.	ระดับเจตคติ	ลำดับที่
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.2344	0.5400	ไม่แน่ใจ	4
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.2812	0.4596	ไม่แน่ใจ	3
3	ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.0328	0.8390	ไม่แน่ใจ	5
4	ด้านความยุติธรรม	2.9918	0.6058	ไม่แน่ใจ	6
5	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.4423	0.4935	เห็นด้วย	2
6	ด้านผลตอบแทน	3.5355	0.6597	เห็นด้วย	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.2530	0.3878	ไม่แน่ใจ	

จากตารางที่ 4.12 เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในภาพรวมพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.2530 และเมื่อพิจารณาเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน โดยเรียงตามลำดับเจตคติจากมากไปหาน้อย พบว่า

ลำดับที่ 1 ด้านผลตอบแทน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.5355 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.6597

ลำดับที่ 2 ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.4423 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.4935

ลำดับที่ 3 ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.2812 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.4596

ลำดับที่ 4 ด้านความรู้ความสามารถ พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.2344 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.5400

ลำดับที่ 5 ด้านความก้าวหน้าในงานพนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 3.0328 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.8390

ลำดับที่ 6 ด้านความยุติธรรม พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยซึ่งมีค่าเท่ากับ 2.9918 พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละคนมีเจตคติอยู่ในระดับที่ไม่แตกต่างกันมาก โดยพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.6058

4.3 ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน ทั้งในรายด้านและภาพรวม ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยในการทดสอบสมมติฐานที่ 1 – 5 สถิติที่ใช้คือ One – way ANOVA ซึ่งเป็นการทดสอบความแตกต่างระหว่างประชากรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างช่วงอายุต่างๆ

ข้อ	เจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	อายุ				
		< 25 ปี \bar{x}	25-30 ปี \bar{x}	> 30 ปี \bar{x}	ค่า F	Sig. (2-tailed)
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.0969	3.2513	3.2621	1.643	0.195
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.2762	3.3004	3.2654	0.191	0.826
3	ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.0465	3.1807	2.8956	4.180	0.085
4	ด้านความยุติธรรม	3.1744	2.9234	2.9964	2.781	0.064
5	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.5455	3.3255	3.5152	6.983	0.002**
6	ด้านผลตอบแทน	3.6512	3.5376	3.4976	0.889	0.412
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.2984	3.2532	3.2387	0.392	0.672

** ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 6 ด้าน ภาพรวมของระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการของทั้งสามกลุ่มอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นการยอมรับ H_0 คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุต่างกันมีค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการแตกต่างกัน ส่วนในด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความยุติธรรม และด้านผลตอบแทน พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของเจตคติไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่างของ เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละช่วงอายุเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ เป็นรายคู่ นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการที่มีช่วงอายุต่างกันเป็นรายคู่

เจตคติที่มีต่อการประเมินผล การปฏิบัติงาน	อายุ	\bar{x}	กลุ่มที่	1	2	3
ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	น้อยกว่า 25 ปี	3.5455	1	-	0.011*	0.721
	25 – 30 ปี	3.3255	2		-	0.002**
	มากกว่า 30 ปี	3.5152	3			-

* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย LSD พบว่า ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่มคือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุ 25 – 30 ปี มีเจตคติแตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี และมากกว่า 30 ปี ในขณะที่ทั้งสองกลุ่มนี้มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ระดับเจตคติของ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างระดับการศึกษาต่างๆ

ข้อ	เจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา				
		ม.6/ปวช. \bar{x}	อนุปริญญา/ปวศ. \bar{x}	ปริญญาตรีหรือสูงกว่า \bar{x}	ค่า F	Sig. (2-tailed)
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.1840	3.2508	3.2073	0.358	0.699
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3516	3.2760	3.2256	0.875	0.418
3	ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.0958	3.0185	3.0342	0.224	0.847
4	ด้านความยุติธรรม	3.0590	3.0039	2.8496	1.473	0.231
5	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.2955	3.4508	3.5698	3.776	0.029*
6	ด้านผลตอบแทน	3.5972	3.5355	3.4634	0.453	0.636
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.2639	3.2559	3.2250	0.138	0.877

* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์พบว่า เมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 6 ด้าน ภาพรวมของระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการของทั้งสามกลุ่มระดับการศึกษา ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นการยอมรับ H_0 คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยของเจตคติในด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความยุติธรรม และด้านผลตอบแทนไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่าง เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละระดับการศึกษาเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ เป็นรายกลุ่มนำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

เจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา	\bar{x}	กลุ่มที่	1	2	3
ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	ม.6 หรือ ปวช.	3.2955	1	-	0.048*	0.009**
	อนุปริญญาหรือปวส.	3.4508	2		-	0.154
	ปริญญาตรีหรือสูงกว่า	3.5698	3			-

* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย LSD พบว่า ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่มคือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีการศึกษาในระดับ ม.6 หรือ ปวช. มีเจตคติแตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญาหรือ ปวส. และปริญญาตรีหรือสูงกว่า ในขณะที่ทั้งสองกลุ่มนี้มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างระยะเวลาในการทำงานต่างๆ

ข้อ	เจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา				
		ไม่เกิน 5 ปี	5-10 ปี	มากกว่า 10 ปี	ค่า F	Sig. (2-tailed)
		\bar{x}	\bar{x}	\bar{x}		
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.1502	3.2036	3.3588	3.414	0.097
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3046	3.2936	3.2397	0.491	0.612
3	ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.1493	3.2349	2.5812	19.844	0.000**
4	ด้านความยุติธรรม	3.0892	2.9284	3.0216	1.846	0.160
5	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	0.4238	3.4179	3.5005	1.056	0.440
6	ด้านผลตอบแทน	3.6385	3.5772	3.3765	3.697	0.026*
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.2926	3.2759	3.1797	2.149	0.116

* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 6 ด้าน ภาพรวมของระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการของทั้งสามกลุ่ม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นการยอมรับ H_0 คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีค่าเฉลี่ยของเจตคติในด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความยุติธรรม และด้านหลักเกณฑ์และวิธีการไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความแตกต่าง เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการจำแนกตามระยะเวลาในการทำงานเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในงานและด้านผลตอบแทน เป็นรายคู่ นำมาแสดงไว้ในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในงานและด้านผลตอบแทน ที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน เป็นรายคู่

เจตคติที่มีต่อการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน	ระดับการศึกษา	\bar{x}	กลุ่มที่	1	2	3
ด้านความก้าวหน้าในงาน	ไม่เกิน 5 ปี	3.1634	1	-	0.454	0.000**
	5 - 10 ปี	3.2456	2		-	0.000**
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	2.5835	3			-
ด้านผลตอบแทน	ไม่เกิน 5 ปี	3.6385	1	-	0.048*	0.013*
	5 - 10 ปี	3.5772	2		-	0.025*
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3.3765	3			-

* ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย LSD พบว่าด้านความก้าวหน้าในงานพนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญภายในกลุ่มคือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีเจตคติแตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานไม่เกิน 5 ปี และ 5 - 10 ปี ในขณะที่ทั้ง 2 กลุ่มนี้มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านผลตอบแทน พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีเจตคติแตกต่างกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีระยะเวลาในการทำงานไม่เกิน 5 ปีและ 5 - 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในขณะที่ทั้ง 2 กลุ่ม นี้ มีระดับเจตคติไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้แตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้ แตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้แตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ย ระดับเจตคติ . ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างช่วงรายได้ต่างๆ

ข้อ	เจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	รายได้ต่อเดือน				
		น้อยกว่า 10,000 บาท \bar{x}	10,000- 15,000 บาท \bar{x}	มากกว่า 15,000 บาท \bar{x}	ค่า F	Sig. (2- tailed)
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.1487	3.2028	3.3366	3.019	0.074
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3057	3.2258	3.3333	1.708	0.183
3	ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.1865	3.0264	2.9294	2.213	0.133
4	ด้านความยุติธรรม	3.1149	2.8902	3.0311	3.617	0.267
5	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.4202	3.4060	3.5045	1.552	0.292
6	ด้านผลตอบแทน	3.6261	3.5116	3.5000	0.930	0.396
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.3003	3.2105	3.2725	1.553	0.245

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหกด้าน ภาพรวมของระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งสามกลุ่มรายได้ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือเป็นการยอมรับ H_0 คือพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้แตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้แตกต่างกันมีค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

H_0 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

โดยสมมติฐานที่ 5 สถิติที่ใช้คือ t - test ซึ่งเป็นการทดสอบความแปรปรวนระหว่างประชากร 2 กลุ่ม คือ หัวหน้าช่างเทคนิคและช่างเทคนิค

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างตำแหน่งงานต่างๆ

ข้อ	เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ตำแหน่งงาน			
		หัวหน้าช่างเทคนิค \bar{x}	ช่างเทคนิค \bar{x}	T	Sig. (2-tailed)
1	ด้านความรู้ความสามารถ	3.4748	3.1681	4.194	0.000**
2	ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.3447	3.2636	1.270	0.205
3	ด้านความก้าวหน้าในงาน	3.13636	3.0042	1.061	0.258
4	ด้านความยุติธรรม	3.0631	2.9721	1.081	0.281
5	ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ	3.5399	3.4154	1.958	0.655
6	ด้านผลตอบแทน	3.5101	3.5425	-0.353	0.724
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.3448	3.2276	2.188	0.088

** ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์พบว่าเมื่อทำการพิจารณาในภาพรวมทั้งหมด 6 ด้าน ภาพรวมของระดับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการของทั้งสองกลุ่มตำแหน่งงาน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นการยอมรับ H_0 คือ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

เมื่อทำการพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความรู้ความสามารถแตกต่างกันส่วนในด้านอื่น ๆ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความยุติธรรม ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ และด้านผลตอบแทน ไม่แตกต่างกัน

4.4 ตอนที่ 4 ผลการตอบข้อเสนอนะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลของการตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมโดยเป็นคำถามปลายเปิดที่สอบถามเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

- เกณฑ์การประเมินควรจะต้องมาตรฐานของงานให้ชัดเจน โดยควรดูที่ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของงาน มากกว่าการนำแต่ละหน่วยงานมาเปรียบเทียบกัน เพราะแต่ละหน่วยงานจะมีปัญหาที่เกิดขึ้นไม่เหมือนกัน
- ควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความเที่ยงตรงได้รับความเป็นธรรมจากผู้ประเมิน เช่น ผู้ประเมิน ควรแจ้งให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าจะใช้วิธีการประเมินอย่างไร ใช้เกณฑ์อย่างไรในการประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับของผู้ถูกประเมิน
- ผู้ประเมินควรพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้ถูกประเมินโดยตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบทุกครั้ง เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงตนเองและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ผู้ประเมินควรจะต้องคอยติดตามตัวต่อผู้ถูกประเมิน และเน้นประเมินการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลิกภาพส่วนบุคคลเพื่อความยุติธรรม และจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น
- ควรนำผลที่ได้จากการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะทางองค์กรนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นและปรับเงินเดือนของพนักงานเป็นหลัก จึงควรที่จะนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานด้วยการอบรมหรือพัฒนาทักษะในการทำงาน
- การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาให้โบนัสประจำปีควรจะต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ชัดเจนและครอบคลุมสามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้
- พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการนำกิจกรรมความปลอดภัย (safety) เข้ามาร่วมในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่ควรคิดการถ่วงน้ำหนักคะแนนอย่างเป็นธรรม โดยควรพิจารณาจากความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกหรือฝ่าย เพราะแต่ละแผนกหรือฝ่ายมีการปฏิบัติงานหรือเผชิญความเสี่ยงไม่เท่ากัน ดังนั้นควรมีการจัดลำดับความเสี่ยงของแต่ละแผนกหรือฝ่ายให้ชัดเจนเสียก่อน
- มีการกำหนดบุคคลที่มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในฝ่ายบริหารหรือที่เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ในการให้ข้อมูล คำแนะนำ ตลอดจนตอบข้อซักถามต่าง ๆ แก่หัวหน้างาน เพื่อให้แน่ใจว่าหัวหน้างานได้ทำการประเมินพนักงานอย่างถูกต้องตามหลักการประเมินและนโยบายขององค์กร
- ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะได้รับบททบทวนอย่างสม่ำเสมอโดยใช้วิธีการระดมความคิดจาก 4 ฝ่าย คือ ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้ประเมินและพนักงานผู้รับการประเมิน เพื่อหาความเหมาะสมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากที่สุด และ

ยังสามารถลดปัญหาการไม่ยอมรับผลการประเมินของพนักงานอันเป็นปัญหาสำคัญ ที่ทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- จัดอบรมพนักงานภายในองค์กรให้ทราบถึง หลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อที่พนักงานจะได้มีความรู้ความเข้าใจและรู้สึกมีส่วนร่วมในการประเมินผลมากขึ้น

- ควรจะมีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในเรื่องความก้าวหน้าและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน โดยที่ผู้บังคับบัญชาสามารถชี้แจงถึงอนาคตในการทำงานของพนักงานได้พร้อมทั้งให้คำแนะนำและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเป็นจริง จะทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่สำรวจเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อทราบถึงเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานและเพื่อเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน โดยการศึกษาทำการศึกษาในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2546 ถึงเดือนมกราคม 2547 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ในส่วนงานฝ่ายผลิตและฝ่ายซ่อมบำรุง จำนวน 1266 คน (Simple Random Sampling) โดยเป็นการจับฉลากแบบไม่ใส่คืนจากประชากรทั้งหมด กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Yamane ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 305 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถาม ซึ่งในแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่สำรวจเกี่ยวกับลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ต่อเดือนและตำแหน่งในงาน ซึ่งเป็นคำถามชนิดเลือกรายการ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เป็นคำถามที่มีลักษณะแบบมาตรวัดของ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale)

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามถึงความเห็นทั่วไปที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเป็นคำถามปลายเปิด

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสอบถามและจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 320 ฉบับ ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ จำนวน 305 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีจำนวนมากพอที่จะเป็นตัวแทนของประชากร จากนั้นได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติพรรณนา คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติอนุมาน คือ การทดสอบค่า t - test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - way ANOVA) ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของลักษณะส่วนบุคคล

จำนวนของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ในส่วนงานฝ่ายผลิต และฝ่ายซ่อมบำรุง ที่ตอบแบบสอบถามมีทั้งสิ้น 305 คน โดยมีข้อมูลทั่วไปดังนี้

5.1.1.1 จำแนกตามอายุ โดยส่วนมากพนักงานระดับปฏิบัติการจะมีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 45.2 รองลงมาคือ ช่วงอายุระหว่าง 25 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.7 และอายุน้อยกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 14.1

5.1.1.2 จำแนกตามระดับการศึกษาโดยส่วนมากพนักงานระดับปฏิบัติการจะมีการศึกษาอยู่ในระดับ ปวส. - ปวท. หรืออนุปริญญา ร้อยละ 70.8 รองลงมาคือ ม.6 หรือ ปวช. คิดเป็นร้อยละ 15.7 และระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า คิดเป็นร้อยละ 13.4

5.1.1.3 จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน โดยส่วนมากพนักงานระดับปฏิบัติการจะมีระยะเวลาในการทำงานอยู่ระหว่าง 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมาคือมากกว่า 10 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 27.9 และไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.3

5.1.1.4 จำแนกตามรายได้ต่อเดือน โดยส่วนมากพนักงานระดับปฏิบัติการมีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000 – 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 42.3 รองลงมาคือมีรายได้มากกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 33.4 และมีรายได้น้อยกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 24.3

5.1.1.5 จำแนกตามตำแหน่งงาน โดยส่วนมากพนักงานระดับปฏิบัติการจะมีตำแหน่งเป็นช่างเทคนิค คิดเป็นร้อยละ 78.4 และตำแหน่งหัวหน้าช่างเทคนิคคิดเป็นร้อยละ 21.6

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการสำรวจพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ยของเจตคติ 3.2530 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยของเจตคติจากมากไปหาน้อยจะพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.5335 รองลงมาคือด้านหลักเกณฑ์และวิธีการอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยมีค่าเฉลี่ย 3.4423 ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.2812 ด้านความรู้ความสามารถอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.2344 ด้านความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.0328 และลำดับสุดท้าย คือ ด้านความยุติธรรมมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.9918

5.1.3 สรุปผลการเปรียบเทียบเจตคติในด้านต่าง ๆ ของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล จากผลการศึกษาพบว่า

สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีช่วงอายุแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้แตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้แตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ผลการทดสอบพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5.1.4 สรุปผลการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พนักงานระดับปฏิบัติการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

- ควรจะมีแบบทดสอบทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่ใช้วัดความรู้ความสามารถได้จริง

- มีการตั้งมาตรฐานของงานให้ชัดเจน และพนักงานควรได้รับการชี้แจงถึงมาตรฐานของงานนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามมาตรฐานของงาน

- ควรจะมีการแจ้งหาหรือผลการปฏิบัติงานทั้งที่ดีและไม่ดีให้แก่ผู้ถูกประเมินทราบทุก ครั้งเพื่อจะได้แก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- นำผลที่ได้จากการประเมินไปพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้นนอกจาก การปรับเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง
- มีการทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาวิธีการที่ เหมาะสมที่สุดขององค์กร
- ทางองค์กร ควรสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่ พนักงานในองค์กร โดยการจัดการอบรม หรือทำคู่มือการประเมินผล

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 อภิปรายผลข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาในส่วนข้อมูลทั่วไปของเจตคติพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป มีการศึกษาอยู่ในระดับ ปวส. หรือเทียบเท่า เป็นส่วนมาก เพราะ ช่วงแรกที่เริ่มดำเนินการผลิตมีความจำเป็นที่จะต้องใช้ช่างเทคนิคที่มีความรู้ความสามารถสูง เข้ามา ทำงานเพื่อรองรับความรู้ที่ได้รับจากผู้ผลิตเครื่องจักรจากประเทศเยอรมันนี ภายหลังต่อมา จึง เริ่มทำการรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ปวช. เพิ่มมากขึ้น ในส่วนของระยะเวลาในการทำงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ จะอยู่ระหว่าง 5 – 10 ปี และรายได้ต่อเดือนส่วนใหญ่จะอยู่ ในช่วง 10,000 – 15,000 บาท ในระดับพนักงานหรือระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่จะเป็นตำแหน่ง ช่างเทคนิค และมีช่างเทคนิคอาวุโสที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าช่างเทคนิค เป็นผู้ ควบคุมการปฏิบัติงานเบื้องต้น

5.2.2 อภิปรายผลการศึกษา เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการ ปฏิบัติงานส่วนโรงงาน ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

จากผลสรุปของการศึกษาในส่วนของเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการ ประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 6 ด้าน สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายผลโดยเรียงตามลำดับเจตคติจากมากไปน้อย ได้ดังนี้

ด้านผลตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านผลตอบแทนใน

ซึ่งทำการศึกษา “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง” ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปางที่ผลต่อการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปพิจารณาความดีความชอบ ผลตอบแทน อยู่ในระดับเห็นด้วย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติสูงถึงระดับเห็นด้วยในข้อที่ว่าผลตอบแทนที่ได้รับจากการประเมินผล นอกจากเรื่องเงินและตำแหน่งแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับถึงความเชื่อใจและเชื่อมั่นที่หัวหน้างานมีต่อตัวพนักงาน ซึ่งจะมีผลถึงความสัมพันธ์ระยะยาวในเรื่องของการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป และเห็นด้วยที่ว่าควรมีการนำผลของการประเมินมาใช้พิจารณาโบนัสประจำปีภายในองค์กร แต่พนักงานยังไม่แน่ใจว่าการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เพื่อพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนภายในองค์กร มีความเหมาะสมดีแล้ว

ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการอยู่ในระดับเห็นด้วย ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชาญ ปลั่งไหม (2543 : 56) ซึ่งทำการศึกษา “เจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตรกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” โดยที่พนักงานองค์การเกษตรกรรมมีเจตคติต่อด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ การนำไปใช้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติสูงถึงระดับเห็นด้วย 7 ข้อ ที่ว่า การนำกิจกรรม 5ส ข้อเสนอแนะ QCC และความปลอดภัยมาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมดีแล้ว เห็นด้วยว่าผู้ประเมินมีความเข้าใจในหัวข้อการประเมินและสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน อีกทั้งความถี่ในการประเมินผลประจำปีขององค์กรมีความเหมาะสมดีแล้ว และเห็นด้วยกับการนำกิจกรรม energy saving มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมดีแล้ว แต่พนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่แน่ใจถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินผลในระดับหน่วยงานว่าสอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ส่วนในระดับองค์กร พนักงานระดับปฏิบัติการก็ไม่แน่ใจว่าหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้กำหนดไว้ชัดเจนและครอบคลุมแล้ว พนักงานระดับปฏิบัติการยังไม่แน่ใจอีกว่าผู้ประเมินควรแจ้งเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ผู้ถูกประเมินทราบเท่านั้น และยังไม่แน่ใจว่าหลักเกณฑ์การประเมินผลภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารและพัฒนาบุคลากรได้จริง ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้ประเมิน ควรหาวิธีสื่อสารกับพนักงานเพื่อให้รับทราบและเข้าใจถึงหลักเกณฑ์และวิธีการการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร อาจจะใช้วิธีการให้การอบรมเบื้องต้น

ต้นหรือจัดทำเป็นเอกสารคู่มือให้แก่พนักงาน อีกทั้งตัวผู้ประเมินควรแจ้งผลการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบทุกครั้ง เพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงตัวเอง และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชาญ ปล้องไหม (2543 : 54) ที่ทำการศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตรกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยที่พนักงานองค์การเกษตรกรรมมีเจตคติในระดับไม่แน่ใจในด้านที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่การขัดแย้งระหว่างเพื่อนพนักงานด้วยกันเองและหัวหน้างาน ทำให้มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย 4 ข้อ คือ มีความเชื่อมั่นว่านโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และตั้งใจทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และการประเมินผลในหน่วยงานวัดผลงานได้จริงทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม พนักงานระดับปฏิบัติการ ไม่แน่ใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งเท่านั้นไม่ได้มีความสำคัญต่อตัวพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจที่ดีระหว่างพนักงานและผู้ประเมิน และการประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ข้อขัดแย้งในหน่วยงานเสมอ แต่พนักงานระดับปฏิบัติการก็มีเจตคติอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ในข้อที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการควบคุมผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า ควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติให้มากขึ้น โดยให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานร่วมกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ว่าการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้ถูกประเมินต้องมีวิธีการปฏิบัติอย่างไร และทำไมถึงบรรลุเป้าหมายหรือไม่บรรลุเป้าหมาย โดยมีผู้ประเมินคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือ อันจะนำไปสู่การลดความขัดแย้งซึ่งมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน

ด้านความรู้ความสามารถ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความรู้ความสามารถอยู่ในระดับไม่แน่ใจซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชาญ ปล้องไหม(2543 : 53) ซึ่งทำการศึกษา “เจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตรกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” โดยที่พนักงานองค์การเกษตรกรรมมีเจต

คติในระดับไม่แน่ใจว่าผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ตัวชี้วัดความรู้ความสามารถของพนักงาน

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อจะพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจทั้ง 6 ข้อ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าและความสามารถของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้จริง ความสามารถของพนักงานสามารถวัดได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถช่วยในการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรจะคำนึงถึงความอาวุโสและอายุงานมากกว่าความรู้ความสามารถ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าการประเมินความสามารถของพนักงาน ควรจะมีข้อสอบหรือแบบทดสอบทักษะเพื่อที่จะใช้วัดความรู้ความสามารถได้จริง เมื่อพนักงานทำแบบทดสอบต่ำกว่าเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด หัวหน้างานจะได้ทราบว่าพนักงานในหน่วยงานยังขาดความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานในเรื่องใดบ้าง เพื่อทำการจัดการอบรม (Training) ให้แก่พนักงาน หรือหัวหน้างานต้องเป็นผู้สอนงานในส่วนที่พนักงานยังไม่เข้าใจด้วยตนเอง จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้วัดความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนทักษะของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ด้านความก้าวหน้าในงาน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความก้าวหน้าในงานอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยวุฒิ โทหนองพงษ์ (2544 : 67) ซึ่งทำการศึกษา “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน” ซึ่งพนักงานธนาคารออมสินมีเจตคติไม่แน่ใจว่า การนำผลการประเมินมาใช้ในด้านความก้าวหน้าในงานเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจทั้ง 5 ข้อ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้พนักงานรู้ว่าตนเองควรปรับปรุงข้อด้อยอย่างไร การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรมีความเหมาะสมแล้ว นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อตัวพนักงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของพนักงาน และผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่พนักงานที่ต้องการจะให้มีความรู้ปฏิบัติงานดีเด่นกว่าคนอื่น ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่า, ควรมีกฎเกณฑ์และช่องทางอาชีพที่ชัดเจนในเรื่องของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาต้องสามารถอธิบายหรือชี้แจงต่อพนักงานได้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและช่วยเหลือพนักงานตามความเป็นจริง พนักงานจะได้รับทราบข้อเท็จจริงว่าตนเองมีความพร้อมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในช่วงใด จะทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

ทราบข้อเท็จจริงว่าตนเองมีความพร้อมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในช่วงใด จะทำให้เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

ด้านความยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) มีระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านความยุติธรรมอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิชาญ ปล้องไหม (2543 : 60) ซึ่งทำการศึกษา “เจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรม ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” โดยที่พนักงานองค์การเภสัชกรรมมีเจตคติต่อด้านความยุติธรรมจากการประเมินผลของผู้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยของเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจทั้ง 6 ข้อ คือ มีการนำเอาการประเมินผลมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม พนักงานเห็นด้วยกับผลที่ได้จากการประเมินของผู้ประเมิน ผู้ประเมินประเมินผลพนักงานตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง การพิจารณาความดีความชอบเกี่ยวกับตัวพนักงานเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม เมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ผู้ประเมินเน้นประเมินบุคลิกภาพส่วนบุคคลมากกว่าประเมินผลงานที่แท้จริง และในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน ผู้ที่ใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชามากกว่ามักจะได้คะแนนประเมินสูงกว่า ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ควรให้พนักงานหรือผู้ถูกประเมินเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีความเที่ยงตรง ได้รับความเป็นธรรมจากผู้ประเมิน และผู้ประเมินควรจะลดอคติส่วนตัวต่อผู้ถูกประเมิน โดยเน้นประเมินการปฏิบัติงานมากกว่าบุคลิกภาพส่วนบุคคล เพื่อให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด

5.2.3 อภิปรายผลการศึกษาเปรียบเทียบเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีโอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งในงาน จะมีระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดตามลำดับลักษณะส่วนบุคคล ดังนี้

อายุ จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพันธ์ อินทธีรงค์ (2543 : 76) ที่ทำการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง” พบว่า อายุที่

กว่า 25 ปี และมากกว่า 30 ปี มีเจตคติเห็นด้วยกับหลักเกณฑ์และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ระดับการศึกษา จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรพันธุ์ อินทธีรงค์ (2543 : 78) ที่ทำการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง” และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชาญ ปลั่งไหม (2543 : 75) เรื่อง “การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการเพียงด้านเดียว โดยกลุ่มที่มีการศึกษาระดับ ปวส. และปริญญาตรี มีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วย ส่วนกลุ่มการศึกษาระดับ ม.6 หรือ ปวช. มีเจตคติในระดับไม่แน่ใจในหลักเกณฑ์และวิธีการ เพราะตัวพนักงานคิดว่าอาจมีปัจจัยอื่นที่ส่งผลต่อการประเมินการปฏิบัติงานมากกว่าเกณฑ์ที่ใช้ประเมินปกติ เช่น ระดับการศึกษาของพนักงาน เนื่องจากพนักงานกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำที่สุดในระบบการประเมินผลขององค์กร

ระยะเวลาในการทำงาน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จักรพันธุ์ อินทธีรงค์ (2543 : 82) ที่ทำการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง” แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชาญ ปลั่งไหม (2543 : 79) เรื่อง “การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน จะพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือด้านผลตอบแทน และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คือ ด้านความก้าวหน้าในงาน กล่าวคือ กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 ถึง 10 ปี มีเจตคติไม่แน่ใจในด้านความก้าวหน้าในงานและมีเจตคติเห็นด้วยในด้านผลตอบแทน ส่วนกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีเจตคติไม่เห็นด้วยในด้านความก้าวหน้าในงานและมีเจตคติไม่แน่ใจในด้านผลตอบแทน จากการที่กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไปมีเจตคติไม่เห็นด้วยอาจเป็นเพราะองค์กรไม่มีการขยายตัวมาประมาณ 5 – 6 ปี จึงไม่สามารถสร้างตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเพื่อมารองรับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีได้ จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในงานที่ทำ ทั้งที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากการประเมินของหัวหน้างาน

สร้างตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเพื่อมารองรับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปีได้ จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในงานที่ทำ ทั้งที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากการประเมินของหัวหน้างาน

รายได้ต่อเดือน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพันธ์ อินทธีรงค์ (2543 : 80) ที่ทำการศึกษารื่อง “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง” แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชาญ ปลั่งไหม (2543 : 76) เรื่อง “การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตรกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยในด้านหลักเกณฑ์และวิธีการและด้านผลตอบแทน ส่วนด้านความรู้ความสามารถ ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านความยุติธรรม พนักงานระดับปฏิบัติการมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจทั้ง 3 กลุ่ม ที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน

ตำแหน่งในงาน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งในงานแตกต่างกัน มีระดับเจตคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจักรพันธ์ อินทธีรงค์ (2543 : 84) ที่ทำการศึกษารื่อง “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง” แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวิชาญ ปลั่งไหม (2543 : 79) เรื่อง “การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเกษตรกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเกษตรกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร” ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เพียงด้านเดียว คือ ด้านความรู้ความสามารถ โดยที่พนักงานระดับปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิคมีเจตคติไม่แน่ใจ และพนักงานระดับปฏิบัติการตำแหน่งหัวหน้าช่างเทคนิคมีเจตคติเห็นด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า พนักงานระดับปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิคเป็นเพียงผู้ที่รับการประเมิน ทำให้เกิดความไม่แน่ใจว่า ผู้บังคับบัญชาจะประเมินความรู้ความสามารถของพนักงานตามความเป็นจริง ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการตำแหน่งหัวหน้าช่างเทคนิคจะเป็นทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน อีกทั้งยังมีการหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาในลำดับถัดไปบ่อยครั้ง ทำให้อาจทราบถึงแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดีกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการตำแหน่งช่างเทคนิค

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนโรงงาน บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ในภาพรวมมีเจตคติอยู่ในระดับไม่แน่ใจ ซึ่งผลเช่นนี้น่าจะเป็นการแสดงสัญญาณบางประการที่สำคัญให้กับผู้บริหาร ซึ่งควรให้ความสนใจและทำความเข้าใจกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้มีความชัดเจนและเหมาะสมกับองค์กร ซึ่งต้องทำการพิจารณาในทุกด้าน เพื่อสร้างความเข้าใจของพนักงานให้ไปในแนวทางเดียวกัน และในแนวทางที่ถูกต้องเพื่อให้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนี้

5.3.1.1 ด้านความรู้ความสามารถ ควรจะมีแบบทดสอบวัดทักษะความรู้ความสามารถของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อที่จะนำมาใช้พิจารณาประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถรู้ถึงความรู้ความสามารถของพนักงานได้อย่างแท้จริง พนักงานเองก็จะได้รับรู้ถึงข้อดีหรือข้อด้อยของตนเอง จะได้นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น แบบทดสอบนี้ควรจะต้องครบถ้วนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติก็ทั้งต้องมีการทบทวนและแก้ไขแบบทดสอบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อลดข้อผิดพลาดและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

5.3.1.2 ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งมักจะมีผลกระทบทางด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเสมอ ทั้งด้านบวกและด้านลบ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะต้องหาวิธีการในการลดผลกระทบทางด้านลบให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาควรพูดคุยเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจกับพนักงานและให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงถึงความรู้สึกรหรือเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ช่วยส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

5.3.1.3 ด้านความก้าวหน้าในงาน เป็นด้านที่มีความสำคัญอย่างมากต่อเจตคติของพนักงาน เพราะความก้าวหน้าถือเป็นแรงจูงใจและเป็นเป้าหมายสำคัญของการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและสามารถชี้แจงได้ ให้พนักงานเข้าใจถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตามนโยบายขององค์กรและผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ แก่ผู้ที่มีความพร้อมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามสายงานอย่างเหมาะสม

5.3.1.4 ด้านความยุติธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการพิจารณาจ่ายผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือสับเปลี่ยนงาน การลดขั้น

ลดตำแหน่ง และการเลิกจ้าง ให้เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม ซึ่งผลการประเมินพนักงานจะต้องเชื่อมั่นได้ว่ามีความเที่ยงตรงไม่เอนเอียง และผลการประเมินนั้น สามารถวัดผลการปฏิบัติงานและคุณค่าของพนักงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่สุด ดังนั้นทางองค์กรควรจะต้องมีการทบทวนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อหามาตรฐานที่ชัดเจนและเหมาะสมให้แก่องค์กร เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินจะได้นำมาตรฐานนั้นมาใช้ในการประเมินพนักงาน อีกทั้งผู้บังคับบัญชาเองจะต้องลดอคติส่วนตัวต่อพนักงาน และเน้นประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานมากกว่าประเมินบุคลิกภาพส่วนบุคคล และควรให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเที่ยงตรงได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

5.3.1.5 ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ ปัจจุบันนี้ทางองค์กรได้มีการนำการเข้าร่วมกิจกรรมความปลอดภัย 5ส QCC ประหยัดพลังงานและข้อเสนอแนะของพนักงาน มาใช้พิจารณาร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ากิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้มีประโยชน์ต่อตัวพนักงานและหน่วยงานจริง แต่อย่างไรก็ดี ทางผู้บังคับบัญชาไม่ควรให้น้ำหนักกับการทำกิจกรรมมากกว่าความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงาน และจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจนระหว่างคะแนนการปฏิบัติงานกับคะแนนในการทำกิจกรรม เพราะพนักงานจะได้ตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ตรงกับมาตรฐานหรือความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง ส่วนหลักเกณฑ์ในการแจ้งผลการประเมินนั้น แม้จะไม่ได้เป็นนโยบายอย่างเป็นทางการขององค์กรก็ตาม ก็ควรจะแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบทุกครั้ง เพื่อให้โอกาสพนักงานได้ปรับปรุงตนเอง ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะทำให้บังเกิดผลดีแก่พนักงานและหน่วยงาน

5.3.1.6 ด้านผลตอบแทน การขึ้นเงินเดือนประจำปีขององค์กรถือว่าเป็นสิ่งตอบแทนที่เป็นรูปธรรมมากที่สุดที่พนักงานได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติงานของตน และเป็นสิ่งที่พนักงานคาดหวังว่า เมื่อตนเองปฏิบัติงานได้ดีแล้ว ผลตอบแทนก็ควรจะดีด้วยเช่นกัน ถึงแม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีเจตคติอยู่ในระดับเห็นด้วยกับผลตอบแทนที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานทางผู้บริหารก็คงจะต้องมีการทบทวนหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการจ่ายผลตอบแทนอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ในส่วนของการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาให้โบนัสประจำปี ทางองค์กรจะต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่พนักงานจะสามารถเชื่อมั่นได้ว่ามีความเหมาะสมที่สุด และสามารถอธิบายให้พนักงานเข้าใจได้ ไม่สับสนกับเป้าหมายและมาตรฐานในการทำงาน เพราะโบนัสประจำปีเมื่อมีการให้ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะเป็นความคาดหวังของพนักงาน และเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของพนักงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาและวิจัยถึงเจตคติของพนักงานระดับบริหารขององค์กร ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำมาเปรียบเทียบกับเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อที่จะได้นำมาปรับปรุงประสิทธิภาพของการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

5.3.2.2 ศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจจะส่งผลต่อเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.3.2.3 ควรมีการศึกษาและวิจัยถึงเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงงานอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์หรือใกล้เคียง เพื่อที่จะได้ทราบว่าพนักงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือใกล้เคียงมีเจตคติอย่างไร เพื่อที่จะสามารถหารูปแบบการประเมินผลที่เหมาะสมได้

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ มาลานิตย์.2542. “การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ
โรงพยาบาลตำรวจ.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จิตราพร จันทรวง. 2545. “ความสัมพันธ์ ระหว่าง คุณภาพชีวิต การทำงาน กับประสิทธิผลการ
ทำงานศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์เซอร์วิส จำกัด(มหาชน).” ครุศาสตรมหา
บัณฑิต, สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- จักรพันธ์ อินทธีรงค์.2543. “การประเมินผลงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ธนาคารกรุงเทพ
จำกัด (มหาชน) สาขาในเขตจังหวัดลำปาง.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,
มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- จันทร์อร่าม นาคทอง และคณะ.2535. “การศึกษาเปรียบเทียบ : การประเมินผลการปฏิบัติงานกรณี
ศึกษา : กรมการขนส่งทางบก : ธนาคารกรุงเทพ จำกัด : การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย.”
วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชลิดา สรมณี และพูลศรี สงวนชีพ.2528. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: คุณพิน
อักษรกิจ.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง.2522. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์.2542. การจัดการทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงศ์.2536. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงศ์.2539. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นงลักษณ์ เพิ่มชาติ.2543. “รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับ
ปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิต.”วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- บุญชม ศรีสะอาด.2535. การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์.2542. เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.
พิมพ์ครั้งที่5. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประคอง ชื่นวัฒนา. 2543. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ศึกษา
เฉพาะกรณี หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต(จิตวิทยาอุตสาหกรรม),มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- ประภาเพ็ญ สุวรรณ.2520. การวัดความเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์.2541. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- ปรียาพร วงศ์อนุการโรจน์.2543. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- ปิยวุฒิ โหม่งพงษ์.2544. “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์.2533. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์.2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญศรี วายวานนท์.2513. การประเมินผลงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภิญโญ สาธร 2517. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุคา รักไทย และ วีรวิฑู มาชะศิริานนท์.2545. การบริหารผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : ท็อปพับลิชชิง .
- เริงศักดิ์ ปานเจริญ.2538. หลักการและเทคนิคการประเมินผลงาน. กรุงเทพฯ: เอช. เอ็น. กรุ๊ป .
- ลิขิต โพธิ์ศรี 2545. “เจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการนำ ระบบหมุนเวียน/สับเปลี่ยนสายงานมาใช้ใน การพัฒนาบุคลากร :กรณีศึกษา บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน).” สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรนารถ แสงมณี.2543. การบริหารธุรกิจ. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิชาญ ปล้องไฉม.2543. “การศึกษาเจตคติของพนักงานองค์การเภสัชกรรมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การเภสัชกรรม สำนักงานใหญ่ กรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา),มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีณา บุญแสง. 2544. “ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง การสนับสนุนทางสังคม ความเครียด กับผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต,มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ศิริพร มีรัตน์.2545. “การประเมินผลการปฏิบัติงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิตขนาดกลางและขนาดใหญ่ในจังหวัดปทุมธานี.” พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหบัณฑิต (สังคมสงเคราะห์ศาสตร์), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมเกียรติ มาตยาบุญ.2541. “การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่” ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมชาย หิรัญกิตติ.2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็ก.
- สมบัติ จำปาทอง.2542. รายงานการวิเคราะห์อุตสาหกรรมการผลิตปูนซีเมนต์ของประเทศไทย : ฝ่ายวิจัย ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน).
- สมพงษ์ เกษมสิน.2516. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ. ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ เกษมสิน.2525. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ. ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาคมผู้ผลิตปูนซีเมนต์แห่งประเทศไทย.2544. “โรงปูนในประเทศไทย.”วารสารThailand Fellowship of Cement Manufacturers.8(8):10-18.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์.2537. การสร้างมาตรวัดในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภาพร โรจนสุภมิตร.2534. “เจตคติของนักศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาวิทยาศาสตร์ที่มีต่อบรรณรักษ์.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์.2540. “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง.” ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อรุณ รักธรรม.2531. การบริหารบุคคลในระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร.2540. การประเมินผลการปฏิบัติงาน.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ประชาชน.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร.2545. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 5.กรุงเทพฯ : สมาคม ส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์.2537. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

- Aiken, Lewis R. 1985. *Psychological Testing And Assessment*. Boston : Ally and Bacon
- Beach, Dale S. 1980. **Personnel : The Management Of People At Work**. New York : Macmillan Publishing.
- Davis, Keith. 1967 **Human Relations At Work : The Dynamics Of Organizational Behavior** New York : McGraw-Hill Book .
- Fombrum, Charles et.al.1984 . **Strategic Human Resource Management** .New Youk : John Wiley & Sons .
- Glueck, Willeam F.1979. **Foundation Of Personnes**. Texas : Business Publication
- Randell, G.A. et.al. 1972. **Staff Appraisal** .London : Lawrence-Allen.
- Latham,P. and Wexley,N.1982.**Incesasing Productivity Through Performance Appraisal** . Reading, Mass : Addison-Wesley.
- Schuler,S.and Youngblood,S.1986. **Effective Personnel Management**. Singapore: Haper&Law.
- Stahl,G.1956.**Public Personnel Administration**.New York:Haper&Brather.
- Wayne, Mondy 2 and Noe, Robert M. 1990.**Human Resource Management**. United States of America : Allynand Bacon.
- Yoder, Dale. 1962. **Personnel Management And Industrial Relations**. New Jersey : Pren tice-Hall.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

เจตคติของพนักงานปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรณีศึกษา : บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ ของ นายอนุชิต แสงพันธ์ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
2. คำตอบในแบบสอบถามของท่าน จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาถึงเจตคติและความคิดเห็นของท่านในด้านต่าง ๆ ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริงและสมบูรณ์ทุกข้อ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะทำการประเมินและประมวลผลออกมาในภาพรวม
3. ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ต้องใส่ชื่อ นามสกุล ของผู้ตอบ ดังนั้นคำตอบของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่านเป็นส่วนตัว ข้อมูลทุกอย่างในแบบสอบถามฉบับนี้ จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ
4. แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 3 ตอน
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เจตคติของพนักงานปฏิบัติงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด เพื่อแสดงความคิดเห็น
5. ข้อมูลของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรในอนาคต ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูงในการให้ข้อมูลในครั้งนี้

นายอนุชิต แสงพันธ์

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. อายุของท่านในปัจจุบัน
 - () น้อยกว่า 25 ปี
 - () 25 – 30 ปี
 - () มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

2. ระดับการศึกษาสูงสุด
 - () ม.6/ปวช.
 - () อนุปริญญาหรือเทียบเท่า (ปวส.,ปวท.)
 - () ปริญญาตรีหรือสูงกว่า

3. ระยะเวลาปฏิบัติงานในบริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน)
 - () ไม่เกิน 5 ปี
 - () 5 – 10 ปี
 - () มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

4. รายได้ต่อเดือนที่ท่านได้รับ
 - () น้อยกว่า 10,000 บาท
 - () 10,000 -- 15,000 บาท
 - () มากกว่า 15,000 บาท

5. ปัจจุบันท่านได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใด
 - () หัวหน้าช่างเทคนิค
 - () ช่างเทคนิค

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องเจตคติของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง แต่ละข้อคำถามจะมีระดับความคิดเห็นให้ท่านเลือก 5 ข้อ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
ด้านความรู้ความสามารถ					
1. ความสามารถของท่านสามารถวัดได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี					
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงคุณค่าและความสามารถของท่าน					
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ท่านสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น					
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถช่วยในการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน					
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดีและไม่ดีได้จริง					
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของท่านจะคำนึงถึงความอาวุโส และอายุงานมากกว่าความรู้ความสามารถ					
ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและตั้งใจทำงาน					
8. การประเมินผลในหน่วยงานของท่านสามารถวัดผลงานได้จริงทำให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรม หนึ่งเท่านั้นที่กระทำกันเป็นประจำทุกปีมิได้มี ความสำคัญต่อท่านเลย					
10. ท่านเชื่อมั่นว่านโยบายเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง					
11. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงเครื่องมือ ที่ช่วยในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา					
12. การประเมินผลการปฏิบัติงานนำไปสู่ข้อขัดแย้ง ในหน่วยงานของท่านเสมอ					
13. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยเสริมสร้าง ความเข้าใจที่ดีระหว่างท่านและผู้ประเมินได้					
14. การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถปรับ เปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ให้ดีขึ้น					
ด้านความก้าวหน้าในงาน					
15. การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการ พิจารณาเลื่อนตำแหน่งในองค์กรของท่านมีความ เหมาะสมแล้ว					
16. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของท่าน					
17. การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ท่านรู้ว่าท่าน ควรปรับปรุงข้อใดอย่างไร					
18. ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่ พนักงานที่ต้องการจะให้ผลการปฏิบัติงานดีเด่น กว่าคนอื่น					
19. นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานมี ประโยชน์ต่อตัวท่านเพื่อเตรียมความพร้อมในการ เลื่อนตำแหน่ง					

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
ด้านความยุติธรรม					
20. การพิจารณาความดีความชอบเกี่ยวกับตัวท่านเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ					
21. ผู้ประเมิน ประเมินผลท่านตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง					
22. ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน ผู้ที่ใกล้ชิดสนิทสนมกับผู้บังคับบัญชา มากกว่ามักจะ ได้คะแนนประเมินสูงกว่า					
23. มีการนำเอาการประเมินผลมาใช้ในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งอย่างยุติธรรม					
24. ผู้ประเมิน เน้นประเมินบุคลิกภาพส่วนบุคคลมากกว่าประเมินผลงานที่แท้จริง					
25. ท่านเห็นด้วยกับผลที่ได้จากการประเมินของผู้ประเมิน					
ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ					
26. ปัจจุบันระบบการประเมินผลในองค์กรของท่าน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารและพัฒนาบุคลากรได้จริง					
27. ผู้ประเมินผลมีความเข้าใจในหัวข้อการประเมิน และสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจน					
28. ผู้ประเมินควรแจ้งผลการประเมินเฉพาะผลการปฏิบัติงานที่ดีให้ผู้ถูกประเมินทราบเท่านั้น					
29. ความดีในการประเมินผลประจำปีขององค์กรมีความเหมาะสมดีแล้ว					
30. ปัจจุบันหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรกำหนดไว้ชัดเจนและครอบคลุมดีแล้ว					

หัวข้อ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วยอย่าง ยิ่ง
31. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลขององค์กรสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรดีแล้ว					
32. การนำกิจกรรมความปลอดภัยมาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว					
33. การนำกิจกรรม 5 ส มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว					
34. การนำกิจกรรม QCC มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว					
35. การนำกิจกรรมประหยัดพลังงาน มาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว					
36. การนำกิจกรรมข้อเสนอแนะมาร่วมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านเหมาะสมดีแล้ว					
ด้านผลตอบแทน					
37. การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อพิจารณาปรับขึ้นเงินเดือนในองค์กรของท่านมีความเหมาะสมดีแล้ว					
38. ควรมีการนำผลของการประเมินมาใช้พิจารณาโบนัสประจำปีภายในองค์กรของท่าน					
39. ผลตอบแทนที่ท่านได้รับจากการประเมินผลนอกจากเรื่องเงินและตำแหน่งแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับความเชื่อใจและเชื่อมั่นที่หัวหน้างานมีต่อท่าน					

ตอนที่ 3 คำถามแสดงความคิดเห็น

คำชี้แจง ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับเจตคติในด้านต่างๆ ทั้ง 6 ด้านที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ด้านความรู้ความสามารถ

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

2. ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

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

3. ด้านความก้าวหน้าในงาน

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

4. ด้านความยุติธรรม

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

5. ด้านหลักเกณฑ์และวิธีการ

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

6. ด้านผลตอบแทน

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

ประวัติผู้เขียน

นายอนุชิต แสงพันธ์ เกิดเมื่อวันที่ 3 พฤศจิกายน 2511 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เครื่องกล) จากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทเวศร์ ปีการศึกษา 2537 และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ช่างยนต์) จากสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตเทคนิคกรุงเทพฯ

ปี พ.ศ. 2537 เข้าทำงานในตำแหน่งวิศวกรฝ่ายผลิต บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) จนถึงปัจจุบัน