



อิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
**The Influence of Performance Appraisal Systems on Employees' Feelings:
A Case Study of Prince of Songkla University, Hat Yai Campus**

ทิพวรรณ จันทมาส
Thippawan Chantamas

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Public Administration
Prince of Songkla University**

2561

ชื่อสารนิพนธ์ อิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของ
พนักงาน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
ผู้เขียน ว่าที่ร้อยตรีหญิงทิพวรรณ จันทมาส
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์)

.....กรรมการ
(ดร.ผายนีย์ ช. บุญพันธ์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)
ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ชื่อสารนิพนธ์	อิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
ผู้เขียน	ว่าที่ร้อยตรีหญิงทิพวรรณ จันทมาส
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2561

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จำนวน 375 คน รวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษา พบว่า 1) บุคลากรมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ไม่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความชัดเจนของระบบการประเมินแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) การรับรู้ความยุติธรรม ความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ และความยากง่ายในการใช้งาน มี

ความสัมพันธ์กับความท้าทายในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ
โดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

Minor Thesis Title The Influence of Performance Appraisal Systems on Employees' Feelings : A Case Study of Prince of Songkla University, Hat Yai Campus

Author Acting Sub Lt. THIPPAWAN CHANTAMAS

Major Program Public Administration

Academic Year 2561

ABSTRACT

The objectives of this present research were to (1) investigate of the (levels of) opinions of employees at Prince of Songkla University, Hat Yai Campus regarding the Performance Appraisal System in terms of justice, practicality, clarity, and utility; (2) compare the differences in the levels of these variables as perceived by the academic and support staff and (3) to investigate the relationships between these variables and employee burnout, motivation and overall satisfaction with the Performance Appraisal System. The samples of the research comprised 375 academic and support staff at Prince of Songkla University. The data were collected through a set of questionnaires. The statistics used to analyze the data was percentage, mean, standard deviation, t-test, coefficient of correlations, and multiple regression analysis.

The research results revealed that employees' opinions towards the performance appraisal system with respect to organizational justice, practicality, clarity, and utility were at the moderate level. Furthermore, it was found that the levels of perceptions of the academic and support staff on these variables did not significantly differ except for their perceptions on clarity, which differed at the statistical significance of 0.05. Finally, it was found that organizational justice, clarity, utility and practicality were related to employee burnout, motivation and overall satisfaction with the appraisal system, with the statistical significance of 0.01.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ ความเมตตากรุณาและได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักสารนิพนธ์ ที่เสียสละเวลาและความช่วยเหลือ คอยให้คำปรึกษา ติดตามความก้าวหน้าของการศึกษาวิจัย รวมทั้งให้คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องและให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน รองศาสตราจารย์ปัญญาธิกรักษ์ งามศรีตระกูล ดร.ผายนีย์ ช.บุญพันธ์ และดร.สิริวิทย์ อิศโร ที่เสียสละอันมีค่าตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาพร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับเครื่องมือวิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ผายนีย์ ช. บุญพันธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ และอาจารย์ที่ปรึกษาหลักสารนิพนธ์ ที่เสียสละให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นคณะกรรมการสอบป้องกันสารนิพนธ์ รวมถึงให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่สังกัดคณะทั้ง 18 คณะ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ที่ดูแลงานบุคคลสังกัดคณะ 18 คณะ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ฝ่ายอื่น ๆ และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่ช่วยเหลือในการเก็บแบบสอบถามและช่วยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รวมทั้งรวบรวมแบบสอบถามให้ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ครอบครัว และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนมาโดยตลอด รวมทั้งเจ้าหน้าที่งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำในการดำเนินการเพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำความรู้ไปต่อยอดในการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

ว่าที่ร้อยตรีหญิงทิพวรรณ จันทมาส

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
รายการตาราง	(8)
รายการภาพประกอบ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์	3
สมมติฐาน	4
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน	9
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	13
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
และความรู้สึกในการปฏิบัติงาน	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
กรอบแนวคิดการวิจัย	47
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	48
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง	48
แบบแผนการวิจัย	52
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	55
การวิเคราะห์ข้อมูล	55
	(6)

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	58
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	79
สรุปผลการวิจัย	80
อภิปรายผล	83
ข้อเสนอแนะและข้อจำกัด	87
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	94
ภาคผนวก ก เครื่องมือแบบสอบถาม	95
ประวัติผู้เขียน	103

รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อมูลสถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ณ วันที่ 17 มกราคม 2561	49
2 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง	51
3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม	58
4 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของการรับรู้ความยุติธรรม รายข้อ	61
5 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความยากง่ายในการใช้งาน รายข้อ	64
6 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความชัดเจนของระบบการประเมิน รายข้อ	65
7 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ รายข้อ	66
8 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน รายข้อ	67
9 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน รายข้อ	67
10 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงาน รายข้อ	68
11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามประเภทบุคลากร ภาพรวม	69
12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	72
13 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน	74
14 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	75
15 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	76

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แบบประเมินผลประเภทมาตรวัดต่อเนื่อง (Continuous Scale)	30
2 แบบประเมินผลประเภทมาตรวัดไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale)	30
3 แบบประเมินผลประเภทการตรวจสอบรายการ (Check-List)	31
4 แบบประเมินผลประเภทการจัดลำดับ (Ranking Plan)	31
5 กรอบแนวคิดการวิจัย	47

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

พระราชบัญญัติระบบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้วางหลักการปฏิบัติราชการไว้ว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งและเลื่อนเงินเดือน รวมถึงการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยได้จัดให้มีคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการนี้ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ส่วนราชการต่างๆ มีความเข้าใจแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติฯ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2552)

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่ใช่วิชาการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2559) อีกทั้งยังเป็นสถาบันการศึกษาที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียง โดยประกอบด้วย 5 วิทยาเขต ได้แก่ วิทยาเขตหาดใหญ่ วิทยาเขตตรัง วิทยาเขตปัตตานี วิทยาเขตภูเก็ต และวิทยาเขตสุราษฎร์ธานี เป็นสถาบันการศึกษาที่มีทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษาที่ทรงคุณค่าเป็นจำนวนมาก ทั้งบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยมีการบริหารแบบเชิงรุกที่เน้นในด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ และเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยจึงยังคงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีค่าที่สุดของมหาวิทยาลัยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ และยังคงมีความสำคัญอยู่เรื่อยๆ เพราะไม่ว่ามหาวิทยาลัยจะไปทิศทางใด ก็ย่อมเกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรทั้งสิ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าตัวชี้วัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนนั้นก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัย (วัชระ ขาวสังข์, 2558)

จากพระราชบัญญัติระบบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ข้างต้น แม้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น แต่มหาวิทยาลัยยังดำเนินการตามทิศทางและกรอบมาตรฐานโดยอิงระบบข้าราชการพลเรือนอยู่บ้าง สำหรับงานวิจัยนี้ขอยกเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ประกาศใช้ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการปฏิบัติและดำเนินการตามประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการตามประกาศดังกล่าว โดยแบ่งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 ประเภทของบุคลากร ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และพนักงานเงินรายได้อนุล้อมให้อิงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินพนักงานมหาวิทยาลัย โดยมีประกาศ 3 ฉบับ ดังนี้

1. ประกาศมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2561
2. ประกาศมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2561
3. ประกาศมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2561

อย่างไรก็ตาม จากประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้วิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินในปัจจุบัน ยังมีปัญหาอยู่มากในหลาย ๆ ประเด็น ตัวอย่างเช่น ผู้ประเมินไม่สามารถหลีกเลี่ยงการใช้วิจารณ์ในการประเมินได้ ทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้ง่าย แม้จะตั้งใจให้เกิดความยุติธรรมแล้วก็ตาม แต่ถ้าหากผู้ประเมินมองงานในมิติที่ต่างกัน การกำหนดเกณฑ์การประเมินก็อาจจะต่างกัน และเมื่อนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกันแล้วอาจเกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมินทั้งหมดได้ ส่วนทางด้านผู้ถูกประเมินการรับรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้ประเมิน การที่ผู้ถูกประเมินรับรู้ว่าจะระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องเหมาะสมก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวคิดที่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และในการรับรู้และทัศนคติต่าง ๆ ของผู้ถูกประเมินที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเนื่องมาจากประสบการณ์การเข้าไปมีส่วนร่วมหรือมีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า ผู้บังคับบัญชามีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือเพียงใดเพราะการประเมินผลการปฏิบัติงาน ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาตัดสินใจทางการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรมเพราะผู้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจล่วงหน้าก่อนแล้ว เพียงแต่นำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นข้อสนับสนุนเท่านั้น ทั้งนี้ นอกจากปัญหาที่เกิดจากประสบการณ์การปฏิบัติงานแล้วยังมีปัญหา

เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มักพบทั่วไป (รัตนา สุธีรพงศ์พันธ์, 2546) มี 12 ประการ คือ

1. การประเมินมุ่งที่บุคลิกภาพของแต่ละบุคคล แทนที่จะมุ่งการทำการหรือผลงาน
2. เครื่องมือในการประเมินขาดความเที่ยงตรง
3. มีความลำเอียงในการประเมิน
4. การประมาณค่ามักจะได้อิทธิพลจากองค์การ
5. ระบบการประเมินไม่ครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน
6. ผลจากการประเมินไม่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร
7. การประเมินแบ่งเป็นส่วน ๆ เมื่อรวมแล้วไม่สะท้อนให้เห็นถึงภาพรวมของบุคลากร
8. บุคลากรไม่เข้าใจในเกณฑ์การประเมิน ต่อต้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. การปฏิบัติงานไม่ได้ถูกประเมินเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
10. ขาดการสื่อสารเกี่ยวกับวิธีการประเมินระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน
11. วิธีการประเมินไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
12. วิธีการประเมินไม่ส่งเสริมความพึงพอใจหรือความต้องการระดับสูงของบุคลากร เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าแสดงออก

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงต้องการศึกษาอิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดประสิทธิภาพและมีความยุติธรรมแก่การบริหารบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการ

ใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3 สมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้าทายในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 ความยากง่ายในการใช้งาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้าทายในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 ความชัดเจนของระบบการประเมิน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้าทายในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้าทายในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ได้ทราบถึงความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

2. ได้รับทราบว่าประเด็นใดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความท้าทายในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาอิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยพิจารณาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกำหนดตัวแปรต่างๆ ดังนี้

1. ตัวแปรต้น

- การรับรู้ความยุติธรรม (Justice) ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน (Distributive Justice) การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Interpersonal Justice) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice)

- ความยากง่ายในการใช้งาน (Practicality)
- ความชัดเจนของระบบการประเมิน (Clarity)
- การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ (Utility)

2. ตัวแปรตาม

- ความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน (Burnout) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation) และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Satisfaction)

ขอบเขตด้านประชากร

ผู้วิจัยทำการศึกษาจากบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจากคณะ 18 คณะ เฉพาะคณะที่เน้นผลิตบัณฑิต ที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ดังนี้ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะวิศวกรรมศาสตร์ 3. คณะทรัพยากรธรรมชาติ 4. คณะอุตสาหกรรมเกษตร 5. คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม 6. คณะแพทยศาสตร์ 7. คณะพยาบาลศาสตร์ 8. คณะทันตแพทยศาสตร์ 9. คณะเภสัชศาสตร์ 10. คณะวิทยาการจัดการ 11. คณะศิลปศาสตร์ 12. คณะเศรษฐศาสตร์ 13. คณะนิติศาสตร์ 14. คณะการแพทย์แผนไทย 15. คณะเทคนิคการแพทย์ 16. คณะสัตวแพทยศาสตร์ 17. บัณฑิตวิทยาลัย 18. วิทยาลัยนานาชาติ โดยแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 65 คน และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 310 คน รวมจำนวน 375 คน ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา โดยใช้สูตรการคำนวณตามวิธีของทาร์โรว์ ยามาเน่ (Yamane, 1973) และใช้วิธีหากกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษาจากคณะ 18 คณะ เฉพาะคณะที่เน้นผลิตบัณฑิต ที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ดังนี้

1. คณะวิทยาศาสตร์
2. คณะวิศวกรรมศาสตร์
3. คณะทรัพยากรธรรมชาติ
4. คณะอุตสาหกรรมเกษตร
5. คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม
6. คณะแพทยศาสตร์
7. คณะพยาบาลศาสตร์
8. คณะทันตแพทยศาสตร์
9. คณะเภสัชศาสตร์
10. คณะวิทยาการจัดการ
11. คณะศิลปศาสตร์
12. คณะเศรษฐศาสตร์
13. คณะนิติศาสตร์
14. คณะการแพทย์แผนไทย
15. คณะเทคนิคการแพทย์
16. คณะสัตวแพทยศาสตร์
17. บัณฑิตวิทยาลัย
18. วิทยาลัยนานาชาติ

ขอบเขตด้านเวลา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตด้านเวลาในการศึกษาคือ ภาคการศึกษาที่ 2 พ.ศ. 2560 – ภาคการศึกษาที่ 1 พ.ศ. 2561

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง ระบบที่ใช้วัดผลงานที่ทำในระยะเวลาที่กำหนด โดยเปรียบเทียบผลงานและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรตามหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่วางไว้ และนำผลที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากร

1. การรับรู้ความยุติธรรม (Justice) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความยุติธรรม โดยมีทั้งความแน่นอนและไม่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอคติของแต่ละบุคคลที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน (Distributive Justice) 2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) 3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Interpersonal Justice) 4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice)

1.1 การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน (Distributive Justice) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดสรรแบ่งปันผลตอบแทน หรือรางวัลในองค์การที่เป็นธรรม เสมอภาค และตรงตามความต้องการ

1.2 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับวิธีการหรือกระบวนการที่องค์การนำมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่เป็นธรรม

1.3 การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Interpersonal Justice) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความยุติธรรมในการแสดงออกขององค์การด้วยการให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และให้ความเคารพต่อบุคคลในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี

1.4 การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับกระบวนการขององค์การที่บุคคลให้ความสนใจหรือต้องการทราบ

2. ความยากง่ายในการใช้งาน (Practicality) หมายถึง เครื่องมือ วิธีการในการเชื่อมโยงผลลัพธ์อย่างหนึ่งไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง หรือวิธีการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจและตรงตามเป้าหมายที่วางไว้

3. ความชัดเจนของระบบการประเมิน (Clarity) หมายถึง ระบบที่มีระเบียบแบบแผน หลักเกณฑ์ วิธีการ และแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมและชัดเจน พร้อมทั้งมีการสื่อสารเพื่อให้รับรู้กันอย่างทั่วถึง

4. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ (Utility) หมายถึง การใช้ประโยชน์จากผลการประเมินการปฏิบัติงาน โดยนำไปปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2 ด้าน คือ 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพิจารณาค่าตอบแทน การเพิ่มค่าจ้าง/การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำรงรักษา การให้ออกจากงาน ฯลฯ 2. การพัฒนาบุคลากร เช่น การปรับปรุงการทำงาน การสอนงาน การพัฒนาด้วยการฝึกอบรมต่างๆ ฯลฯ

5. ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน (Burnout) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมาในลักษณะของความอ่อนล้าทางอารมณ์ เกิดความเหนื่อยหน่าย หหมดแรงกายและแรงใจที่จะทำงานต่อไป

6. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motive) หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวบุคลากรที่เป็นพลัง มีความคาดหวังและมีเป้าหมาย โดยมาจากผลของการทำงาน เครื่องมือ วิธีการในการเชื่อมโยงผลลัพธ์อย่างหนึ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และความคาดหวังภายในของบุคลากร

7. ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Satisfaction) หมายถึง ระดับความพึงพอใจ ความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคลากรที่เกิดจากความคาดหวังและการให้คุณค่าของการกระทำหรือการทำงาน และได้รับผลที่ตอบสนองต่อความต้องการ

8. บุคลากร (Staff) หมายถึง บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

9. บุคลากรสายวิชาการ (Academic Staff) หมายถึง บุคลากรซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษา ผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ได้แก่ บุคลากรกลุ่มข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ และพนักงานเงินรายได้ ที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

10. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (Support Staff) หมายถึง บุคคลซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษาให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานการศึกษากำหนดตำแหน่งให้ต้องมีคุณวุฒิทางการศึกษา ได้แก่ บุคลากรกลุ่มข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณ พนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ และพนักงานเงินรายได้ ที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง อิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษา โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1.2 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.1 ความหมายการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.3 หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.4 วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.5 รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2.6 ประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและความรู้สึกในการปฏิบัติงาน
 - 2.3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม
 - 2.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน
 - 2.3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แม้ว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) แต่มีความจำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ซึ่งเป็นภาพใหญ่ของระบบการบริหารผลงานขององค์กร

โดยระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

2.1.1 ความหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน

สำหรับกระบวนการ “บริหารผลงาน” (Performance Management Process) หรือระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) มีหลายท่านได้นิยามไว้ดังนี้

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553) กล่าวว่า PMS ย่อมาจาก Performance Management System หมายถึง ระบบการบริหารผลงาน ถือได้ว่าเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่นิยมนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรเป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2554) การบริหารผลการปฏิบัติราชการ หมายถึง กระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติราชการขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกัน โดยผ่านกระบวนการกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการขององค์กรที่ชัดเจน การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และผลที่ได้จากการประเมินนำไปประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นเครื่องมือหรือกระบวนการบริหารที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลและผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

2.1.2 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน

เกษมสันต์ วิลาวรรณ กรรณิการ์ แจกแสงรัตน์และคณะ (2551) กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารผลงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผนผลงาน (Performance Planning) เป็นขั้นตอนที่ “หัวหน้า” และ “ลูกน้อง” ตกลงร่วมกันว่า อะไรคือผลงานที่องค์กรคาดหวังว่า พนักงานจะสร้างขึ้นในช่วงระยะเวลาของรอบการประเมินผล

2. การจัดการ (Organizing) เป็นขั้นตอนในการกำหนดมาตรฐาน (Standard) และเป้าหมาย (Goal) ในการทำงาน เพื่อให้สามารถวัดได้ว่าการทำเช่นนั้น ๆ บรรลุมาตรฐานและเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

3. การนำ (Leading) เป็นขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับเรื่องผลงานแก่พนักงาน เป็นระยะ ๆ รวมทั้งการเสนอแนวทางปรับปรุงผลงานที่พนักงานยังทำได้ไม่ดีเพื่อให้พนักงานสามารถแก้ไขผลงานที่บกพร่องได้ทันเวลา

4. การควบคุม (Controlling) เป็นการประเมินผลการทำงานทั้งหมดของพนักงาน โดยการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลแก่ผลการปฏิบัติงานที่ดีรวมไปถึงการวางแผนการพัฒนาพนักงานในทักษะที่พนักงานยังอ่อนแอ

อาจารย์ ภู่วิจิตร (2553) กล่าวไว้ว่าระบบการบริหารผลงาน (Performance Management System) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน มีดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนงาน (Performance Planning) การวางแผนจึงเป็นเสมือนกรอบแนวคิด ทิศทางหรือเข็มทิศที่จำเป็นซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้น ทั้งนี้เป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรต้องมีการสื่อสาร ถ่ายทอดต่อไปยังผู้บริหารในระดับรองเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนผลงานให้กับพนักงานต่อไป ซึ่งแผนงานที่ชัดเจนจะสามารถตอบโจทย์ที่ท้าทายขององค์กรได้นั้นคือ จะทำอย่างไรให้เป้าหมายทั้งระดับองค์กร หน่วยงานและบุคคลมีการสอดคล้องกันและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การกำหนดปัจจัยชี้วัดผลการดำเนินงาน ถือเป็นกระบวนการสำคัญเพราะปัจจัยชี้วัดผลการดำเนินงานที่ถูกกำหนดขึ้นตั้งแต่ต้นปี จะเป็นเสมือนกรอบแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ ทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกันในช่วงต้นปีหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 การให้ข้อมูลย้อนกลับและการพัฒนา (Performance Feedback and Development) ที่เรียกว่า do หมายถึง การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาข้อมูลผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมการทำงานและกำหนดแนวทางที่จะดำเนินการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ที่เรียกว่า check หมายถึงการตรวจสอบและประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ โดยใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการบันทึกผลประเมินที่เป็นรูปธรรม ซึ่งผลประเมินที่ปรากฏออกมาจะเป็นตัวเลขที่บ่งชี้ความสามารถ (Competency) และผลงาน (KPIs) ของพนักงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือผลการประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัล (Reward) เป็นการตอบแทนบุคคลที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดตามข้อตกลงที่วางไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2551) ได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ มาใช้ โดยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน มีดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (Plan) เป็นกำหนดผลสำเร็จของงานและเป้าหมาย ที่องค์กรคาดหวังจากผู้ปฏิบัติและหน่วยงานระดับต่าง ๆ

ซึ่งผลสำเร็จของงานโดยรวมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ จะส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การติดตาม (Monitor) เป็นการติดตามความก้าวหน้าหรือติดตามผลการปฏิบัติราชการอย่างไม่เป็นทางการ และถ้าพบว่าต่ำกว่าเป้าหมายผู้บังคับบัญชาจะได้ช่วยเหลือแก้ไขเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา (Develop) เป็นการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชาจะพิจารณา ข้อมูลผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการเป็นหลัก และกำหนดแนวทางที่จะดำเนินการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพงานและบุคคล เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุตามที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 4 การประเมิน (Appraisal) เป็นการประเมินความสำเร็จของงานที่ปฏิบัติรายบุคคลหรือผลงานรายกลุ่มที่ปฏิบัติได้จริง ตลอดจนการประเมิน เปรียบเทียบกับเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการและมาตรฐานผลงานที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 5 การให้รางวัล (Reward) เป็นการตอบแทนบุคคลที่ปฏิบัติราชการสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดตามข้อตกลงที่วางไว้และเพื่อให้ระบบการบริหารผลงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เกษมสันต์ วิลาวรรณ กรรมการ แจกแสงรัตน์และคณะ (2551) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทุกระดับในองค์กรควรเริ่มต้นสร้างกระบวนการบริหารผลงานที่ดีตามแนวทางดังนี้

1. กำหนดความคาดหวัง ไม่มีหัวหน้างานคนใดสามารถวัดผลการปฏิบัติงานของลูกน้องตนเองได้ หากหัวหน้างานท่านนั้นไม่ทราบว่าจะอะไรคือความคาดหวัง ที่ท่านมีต่อตัวลูกน้องของท่าน ความคาดหวัง หรือ เป้าหมาย ดังกล่าวต้องมีความชัดเจน (Clear) และสามารถวัดได้ (Measurable)

2. สื่อสารอย่างชัดเจนให้เกิดความเข้าใจตรงกันทั้งสองฝ่ายการบริหารผลงานเป็นเรื่องของการสื่อสาร 2 ทางที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวังและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลให้เป็นไปตามความคาดหวังนั้น ๆ ผลงานที่ดีจะเกิดขึ้นได้ เมื่อมีการสื่อสารอย่างชัดเจนจากหัวหน้างานไปยังลูกน้องของตน กล่าวคือหัวหน้างานที่ดีจะต้องแจ้งถึงความคาดหวังของตนในงานแต่ละงาน ที่มอบหมายให้ลูกน้องทำอย่างชัดเจน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ลูกน้องซักถามเมื่อเกิดข้อสงสัย เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุความคาดหวังนั้น ๆ ได้ นอกจากนี้ หัวหน้างานที่ดี จะหมั่นให้ Feedback หรือข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนมีโอกาสปรับปรุงผลงานที่ผิดพลาดได้ทันเวลา การสื่อสารแบบ 2 ทางนี้ยังช่วยให้หัวหน้างาน ได้มีโอกาสรับฟังปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานของลูกน้องเพื่อนำมาสู่การหาแนวทางแก้ไขร่วมกันต่อไปด้วย

3. สวมบทบาทเป็นครูฝึกหรือ Coach ที่ดีให้แก่ลูกน้อง บทบาทสำคัญประการหนึ่งของการเป็นหัวหน้าที่ดี คือ การเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีของลูกน้องเพราะหัวหน้าเป็นผู้ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญในงานมากกว่าลูกน้อง การเป็นครูฝึกหรือผู้ฝึกสอนให้แก่ลูกน้องจึงเป็นวิธีการช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงานของลูกน้องเป็นรายบุคคลที่ดีมากอีกวิธีหนึ่ง

จากแนวคิดนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน จะมีขั้นตอนเริ่มจาก ขั้นตอนของการวางแผนและกำหนดเป้าหมายและทิศทางของผลการปฏิบัติงาน (Plan) จากนั้นจะมีการติดตาม (Monitor) และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่การการพัฒนา (Develop) และนำมาประเมินผล (Appraisal) เพื่อพิจารณาการให้รางวัล (Reward) ตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) นั้นถือเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานได้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2.1 ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน ดังนี้

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้ให้ความหมายอย่างสั้น ๆ ว่าเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2549) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic process) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นเพื่อทำการวัดคุณค่าของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในช่วงเวลาที่กำหนดว่าเหมาะสมกับมาตรฐานที่กำหนดและเหมาะสมกับรายได้ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรหรือไม่ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานในตำแหน่งสูงขึ้นไป โดยมีความคล้ายคลึงกันกับแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2545) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526) ที่กล่าวไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การ

ประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุวิทย์ จันทร์เพ็ชร (2544) ที่มองว่าเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อวัดค่าของผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพและในแง่ของคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานแบบเดียวกัน เป็นไปได้ในทางปฏิบัติและเป็นธรรมโดยทั่วกัน และตีค่าความหมายของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานนั้นว่าดีหรือไม่ดีเพียงใดเพื่อประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต อีกทั้งยังมีแนวคิดของเสนาะ ดิยาว (2539) ที่ได้กล่าวไว้ใกล้เคียงกัน โดยมองว่าเป็นการหาคุณค่าของบุคคลในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าการประเมินผลเป็นการทดลองการบริหารที่ดี โดยดูความสามารถในการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรที่ทำได้ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และรักษาระดับการปฏิบัติงาน

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2546) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณ และหรือคุณภาพเพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินความรู้ความสามารถในการทำงานของพนักงานในหน่วยงานทุกประเภทและเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความสามารถของพนักงานและความคาดหวังของหน่วยงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2543) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรือเป็นกระบวนการที่

1. วางมาตรฐานการทำงาน
2. ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงานที่สัมพันธ์กับมาตรฐานเหล่านั้น

3. จัดให้มีการป้อนกลับของข้อมูลสู่พนักงาน โดยมีเป้าหมายที่จะกระตุ้นพนักงานให้ตัดการปฏิบัติงานที่บกพร่องออกไป หรือรักษาการปฏิบัติงานที่ดีเหนือค่าเฉลี่ยต่อไป

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาใน

ฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพงานของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530) ได้ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหรือวิธีการอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความจำเป็นในการจัดบันทึก จดจำ การรายงานสิ่งที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้ว เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินผล และหมายรวมถึง การวัดค่าตีความหมายผลงานที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้ว ว่าได้ผลเพียงใด รวมถึง การวัดบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นบางประการในการปฏิบัติงานนั้นๆ ในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้

จากความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นักวิชาการกล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่ใช้วัดผลงานของบุคคลที่ทำได้ในระยะเวลาที่กำหนดไว้ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นมาตรการหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับผลงานของบุคลากรแต่ละคน เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้และใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน การบริหารค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือการโอนย้ายหน้าที่ การฝึกอบรมและพัฒนา และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หรือกิจกรรมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

2.2.2 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน ตามปกติแล้วพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีคุณภาพอย่างไร เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกันการพิจารณาให้ความดีความชอบแก่พนักงานย่อมต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจะเห็นได้ว่าชีวิตการทำงานและอนาคตของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาขององค์การใดๆ ย่อมมีหน้าที่และรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องพิจารณาใช้มาตรการทุกวิถีทาง ที่จะส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาของตนให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ ซึ่งต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และนำผลที่ได้จากการประเมิน นำมาใช้ในการบริหารงานต่อไป

3. ความสำคัญต่อองค์กร อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กร มาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเครื่องมือสำคัญสิ่งหนึ่งของผู้บริหารงานองค์กรในอันที่จะนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลในการตัดสินใจบริหารขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรหากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีส่วนใดที่ควรจะต้องแก้ไขและส่วนใดควรจะต้องปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีอยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เซจรนนท์ (2545) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ได้โดยบุคลากรอาจจะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตน ในทางตรงข้าม ถ้าบุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์กร เขาอาจจะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงานเป็นต้นผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ว่ามีความถนัดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ เพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม จะมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

จากแนวคิดนักวิชาการข้างต้นมีแนวคิดคล้ายคลึงกันมาก สรุปได้ว่า ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 3 ด้านคือ 1. ความสำคัญต่อบุคลากร เพื่อใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองด้วยการเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น รวมทั้งใช้เป็นแนวทางตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนงานได้ 2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาประกอบการบริหารงานด้าน การบริหารค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน หรือควรมีการส่งเสริม รักษา และมีแนวทางการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานด้านใด ตลอดจนพิจารณาได้ว่ามีความถนัดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานใดที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่า 3. ความสำคัญต่อองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจในการบริหารองค์กร รวมทั้งเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขหรือเพิ่มขีดความสามารถ รวมทั้งการจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถด้วยความเป็นกลางและมีความยุติธรรม

2.2.3 หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรจึงอาจเกิดความผิดพลาดในการประเมินได้ง่ายผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรคำนึงถึงหลักการต่าง ๆ โดยมีนักวิชาการได้เสนอหลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้หลายท่านดังนี้

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532) ได้ให้หลักการประเมินไว้ดังนี้

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสมในบางองค์การให้มีผู้พิจารณา 2 คน คนแรกเป็นหัวหน้าผู้ควบคุมโดยตรง และคนที่สองเป็นผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้น ๆ การพิจารณาสองคนก็เพื่อความรอบคอบ

2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงาน ควรมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการทั้งหมดควรมีการพิจารณาร่วมกันก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้วิธีการ เป็นไปในแนวเดียวกัน

3. ความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

4. วิธีการหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถูกต้องเหมาะสม

5. ขจัดความรู้สึกด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการปฏิบัติงานของตน ออกไปเพราะถ้าผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันแล้ว ก็ยากที่จะให้ การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ได้

เสนาะ ตีเยาว์ (2543) ได้เสนอหลักการที่สอดคล้องที่จะช่วยลดข้อผิดพลาด ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปผู้ที่พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณามักจะแสดงลักษณะของผู้นั้น ออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดก็มักจะถือว่าสิ่งนั้นดีและถือว่าสิ่งที่เขาไม่ชอบเป็นของไม่ดี จึงเป็น การพิจารณาในทัศนคติแคบ ในบางบริษัทมักใช้ผู้พิจารณา 2 คน คือ คนแรก หัวหน้าควบคุม โดยตรงและคนที่สอง ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้น การพิจารณาสองหนนี้เพื่อให้การพิจารณาดำเนิน ไปอย่างรอบคอบและเพื่อให้ผู้บริหารชั้นสูงให้ความสนใจต่อผู้น้อย เช่น เมื่อหัวหน้าแผนก พิจารณาแล้วก็จะต้องให้หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการดูอีกครั้งหนึ่งหรืออาจปรึกษาร่วมกัน การกระทำ ดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ แต่ก็ยังดีกว่าจะให้คน ๆ เดียวพิจารณาทั้งหมด

2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานควรจะมี ความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการโดยตลอด หากมีการร่วมกันพิจารณาควรร่วมปรึกษาหารือกันเสียก่อนว่า จะดำเนินการกันอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน การเรียนรู้หลักการก่อนที่จะ พิจารณานั้นถึงแม้จะมีข้อผิดพลาดในเวลาต่อมา แต่ก็แสดงให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้มีความสนใจและ เอาใจใส่ดีและก็ไม่ใช่เป็นข้อนำตำหนิแต่อย่างใด

3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่าการพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนทำงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับว่าวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่พนักงานหรือ ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ หรือไม่เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ สร้างความรู้สึกในทางดีหรือไม่ดีให้แก่พนักงานขององค์การปัญหาต่าง ๆ จะได้ไม่เกิดขึ้นในตอน หลัง

4. วิธีการหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้ เพื่อทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจะต้องมีความสังเกต ในตัวพนักงานอย่างเพียงพอเพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของพนักงานนั้นโดยตลอด กล่าวอย่าง ง่าย ๆ จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

5. ผู้พิจารณาจะต้องจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับพนักงาน เช่นความสัมพันธ์ที่ว่าพนักงานคนนั้นเอาใจใส่ต่องานของผู้พิจารณามากกว่าคนอื่น หรือมีความชอบหรือไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว หรือพนักงานผู้นั้นกระทำตนเป็นผู้ใกล้ชิดคอยรับใช้อยู่ตลอดเวลาความสัมพันธ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาอย่างมาก หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องหลักเกณฑ์ได้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539) ได้กล่าวว่า หลักการสำคัญๆที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ หลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้นแต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จการจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดหามาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยง (Validity) ของผลการประเมิน

ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

1. เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2

- 4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนไปและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

2. เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดวัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินกล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ต่อหน่วยงานได้จริงผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้ว การนำผลการประเมินไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือนฝึกอบรมเหล่านั้น ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

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

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สำคัญคือ ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมินซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติ การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความ
มุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรง
ตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อ
ความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ

5. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะ
กำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและ
ประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบหมายให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ
ดำเนินการ

7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ
ที่กำหนดไว้

8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการ
ประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์
เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยัง
ต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมิน
ทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าว
สามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามผลการ
ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ว่า ได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและ
เหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการ
ประเมินผลต่อไป

บรรยงค์ โตจินดา (2543) ได้เสนอหลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ไว้ดังนี้

1. แต่งตั้งผู้เหมาะสมทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายประเมินผลงานที่
ยุติธรรมเป็นกลางและเป็นระบบคณะกรรมการที่เชื่อถือได้

2. ผู้ทำหน้าที่ต้องเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์ และนโยบายการประเมินผลเป็น
อย่างดีแล้วใช้ระบบปรึกษาหารือในการดำเนินการหรือเมื่อมีปัญหา

3. ทุกกิจกรรมการประเมินจะส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในแง่
ของความยุติธรรม

4. เรียนรู้พฤติกรรมและข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินอย่างเพียงพอมา
ประกอบการพิจารณา

5. ผู้พิจารณาผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องกำจัดอคติและความพึงพอใจส่วนตัวในการสรุปเพื่อการตัดสินใจ

ณัฐพันธ์ เชนรนนท์ (2545) ได้เสนอหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในการหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องการกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคนตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อมั่นได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์การหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

จากหลักการที่แต่ละนักวิชาการได้นำเสนอ สรุปได้ว่า หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1. ตัวระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีการวางแผนให้เป็นระบบ มีความแม่นยำ เชื่อถือได้ และเที่ยงตรง เน้นการวัดผลงานที่เกิดขึ้นตามจริงและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน มีเครื่องมือในการทำให้การประเมินเห็นเป็นรูปธรรม 2. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับการประเมินผล มีความรู้เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน มีความยุติธรรม ปราศจากอคติ และรู้จักเทคนิควิธีการสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และแจ้งผล หรือหารือผลการประเมินเพื่อให้เกิดหลักการที่ดี จะได้เกิดความผิดพลาดน้อยลง และสามารถใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแท้จริง

2.2.4 วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2531) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน
2. เพื่อทราบจุดเด่นของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำจุดเด่นนั้นมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

3. เพื่อทราบจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้หามาตรการแก้ไขปรับปรุงจุดด้อยนั้น ๆ

4. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นแก่การเลื่อนขั้นที่มีความเจริญก้าวหน้า
5. เพื่อทราบระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำศักยภาพนั้นมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

6. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

7. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมียุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด

โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าจะจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

สุรนันทน์ เลหพันธ์ (2542) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายหลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานนโยบายของหน่วยงาน และผู้บริหาร แต่วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ มี 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์เชิงประเมิน (Evaluative Objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และจะนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

1.1 เพื่อเป็นมาตรการนำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมเรื่องเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน

1.2 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานเป็นการปูนบำเหน็จรางวัลประจำปี

1.3 เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน

1.4 เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของระบบการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งของหน่วยงาน

2. วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา (Developmental Objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีขึ้น และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

2.1 เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ควบคุมงานให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมุ่งปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

2.2 เพื่อตรวจสอบจุดเด่นและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน อันจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2543) ได้กล่าวถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามปกติเมื่อผู้บริหารจะนำผลการประเมินผลไปใช้จำเป็นที่จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

ประการแรก เพื่อพิจารณาค่าตอบแทนเป็นการจ่ายผลตอบแทนให้แก่พนักงาน เช่น เรื่องค่าจ้าง รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ เช่น การปรับเงินเดือนประจำปี การให้โบนัส

ประการที่สอง เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การต้องการที่จะปรับปรุงการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งถ้าองค์การสามารถทราบข้อมูลเหล่านี้ก็จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาพนักงานได้ตรงจุด และสามารถนำไปใช้ในการกระตุ้นพนักงานให้ทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเองเพื่อจะได้ส่งเสริมและปรับปรุง

ประการที่สาม เพื่อพิจารณาศักยภาพซึ่งวัตถุประสงค์ในข้อนี้จะมีประโยชน์สำหรับองค์การและพนักงานในการวางแผนการทำงานในอนาคต และองค์การสามารถทำนายความสามารถของพนักงานว่าเขาจะสามารถพัฒนาตัวเองไปถึงจุดที่เขาต้องการได้หรือไม่ องค์การอาจช่วยเหลือด้วยการจัดฝึกอบรม หรือพัฒนาพนักงานหรือแนะแนวทางอาชีพให้กับพนักงาน

บรยรงค์ โตจินดา (2543) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อรักษาและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การโดยสามารถ

1.1 ตอบแทนผลการปฏิบัติงานต่างกัน เป็นแรงจูงใจในรูปค่าตอบแทนรางวัลและคำชมเชย

1.2 โยกย้ายผู้มีผลปฏิบัติงานต่ำไปในส่วนอื่นที่เหมาะสมกว่า หรือพัฒนาเขาให้ดีขึ้น

1.3 พัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เพราะพวกเขาจะทราบดีว่ามีการประเมินและแข่งขันกันทำความดี

1.4 พิจารณากำหนดขนาดขององค์การให้เหมาะสมกับงานและงบประมาณ

1.5 กำหนดแผนกำลังคนและแผนทดแทน เพื่อให้เกิดความพอดีและไม่ขาดแคลน

2. เพื่อตรวจสอบระบบการบริหารบุคคลขององค์การโดยพิจารณา

2.1 ระบบค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสมและยุติธรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.2 การจูงใจ การรักษาคน และการสื่อสาร เป็นต้น เพราะการประเมินผลงานจะทำให้พนักงานกระตือรือร้น มีเป้าหมาย และความสำเร็จรออยู่เบื้องหน้านั้นคือมีโอกาสก้าวหน้าจากผลงาน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารจะไม่ขาดตอนเพราะจะมีการนิเทศงานควบคู่อยู่ด้วย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำด้วยจุดประสงค์ ดังต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของเงินเดือน ค่าจ้าง เช่น ทำเป็นบันไดเงินเดือนหรือกล่องเงินเดือนเอาไว้ชัดเจนตรวจสอบได้

3.2 ใช้ระดับความขัดแย้งเรื่องงานได้ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่พอใจว่าใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานนั้น

3.3 ผลที่ได้เพื่อใช้เป็นหลัก Promotion บุคลากร ตามค่าระดับคะแนน และเป็นการลดข้อโต้แย้ง

3.4 ทราบความแตกต่างและเปรียบเทียบผลงานของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทราบจุดอ่อน - จุดแข็งของตนเอง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

3.5 ใช้วัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานว่าจะทำต่อไปได้หรือไม่ ทั้งงานและคน

ณัฐพันธ์ เซจรนนท์ (2545) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้างหรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดี และเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

จากการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ว่า นำมาเป็นข้อมูลในการบริหารงานบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1. การบริหารงานบุคคล เช่น การสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคลากร พิจารณาความดี ความชอบ เช่น การเพิ่มค่าจ้าง/เลื่อนขั้นเงินเดือน การแต่งตั้งโยกย้าย ลดตำแหน่งและให้ออกจากงาน เป็นต้น 2. การพัฒนาบุคลากร เพื่อปรับปรุงและกำหนดแนวทางหรือวิธีการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการหรือแนวทางการบริหารองค์กรในอนาคต

2.2.5 รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

รูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดไว้ดังต่อไปนี้

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532) แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 5 วิธี ดังนี้

1. วิธีประเมินค่า (Rating Method)

1.1 เทคนิคประเมินค่าอย่างเป็นทางการ (Conventional Rating Technique) เป็นเทคนิคเก่าแก่ที่สุด ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงแบบฟอร์มการประเมินค่าประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนความรู้คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และผลงานของผู้ถูกประเมิน

1.2 เทคนิคประเมินมิติของงาน (Job Dimension Technique) เทคนิคนี้พยายามแก้ปัญหาของเทคนิคแรกที่ยึดเน้นบุคลิกลักษณะของผู้ถูกประเมิน จนมองข้ามความสำคัญของผลงานโดยตรง ด้วยเหตุนี้เทคนิคประเมินมิติของงานจึงมุ่งเน้นความสำคัญของงานโดยตรง

1.3 เทคนิคประเมินค่าทางพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Technique/Scales) ซึ่งมีชื่อย่อในภาษาอังกฤษว่า “BARS” หรือ “บาร์ส” เทคนิคนี้มีประเด็นสำคัญคือ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่งต้องร่วมมือซึ่งกันและกัน โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่หนึ่ง เป็นการระบุมิติที่สำคัญ ๆ ของงานในตำแหน่งที่จะประเมิน

ขั้นที่สอง ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินร่วมกันพรรณนาหลาย ๆ ตัวอย่างของพฤติกรรมแท้จริงที่ปรากฏในงานนั้น ๆ ที่ตรงกับระดับต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน

ขั้นที่สาม จำแนกตัวอย่างต่าง ๆ ที่ได้มาตามมิติต่าง ๆ ของงาน

ขั้นที่สี่ ผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่ให้คะแนนจาก 1 ถึง 7 สำหรับแต่ละข้อความของพฤติกรรม

ขั้นที่ห้า คำนวณคะแนนเฉลี่ยของแต่ละข้อความของพฤติกรรมในงาน ข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นตรงกันเป็นส่วนมาก จะได้รับการจัดลำดับเข้าไปในแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการประเมินแต่ละมิติของงานต่อไป

2. วิธีจัดลำดับ (Ranking Method)

2.1 เทคนิคจัดลำดับโดยตรง (Straight Ranking Technique) เป็นเทคนิคจัดลำดับบุคลากร โดยอาศัยปัจจัยบางประการ เช่น ประสิทธิภาพ ผลงาน หรือคุณค่าต่อองค์กร ขั้นตอนการประเมินเริ่มจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นพิจารณาเลือกบุคลากรที่เด่นที่สุดและ

ด้วยที่สุดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จากนั้นพิจารณาเลือกบุคลากรที่เด่นและด้อยลำดับถัดไป จนกระทั่งพิจารณาครบหมดทั้งสิ้น

2.2 เทคนิคจัดลำดับตามการแจกแจงบังคับ (Forced Distribution Ranking Technique) กำหนดให้ผู้ประเมินแจกแจงผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่ม ๆ เช่น กลุ่มผลงาน เป็นเลิศ กลุ่มผลงานปานกลาง ฯลฯ นอกจากนั้นการพิจารณากลุ่มยังจำเป็นต้องได้รับการจำแนก ให้เป็นไปตามการแจกแจงปกติ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปประฆังคว่ำ เทคนิคนี้จึงเป็นเทคนิคที่พยายาม จำแนกผู้ถูกประเมินออกเป็นหลายกลุ่มที่สามารถเปรียบเทียบกันได้

2.3 เทคนิคจับคู่เปรียบเทียบ (Paired-Comparison Technique) เป็น เทคนิคที่พยายามลดอัตวิสัยของผู้ประเมินให้น้อยลง จากการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

3. วิธีรายการตรวจสอบ (Checklist Methods)

3.1 เทคนิครายการตรวจสอบอย่างง่าย (Simple Checklist Technique) เป็นเทคนิคที่มีการกำหนดแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แบบฟอร์ม ดังกล่าวมักประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

3.2 เทคนิครายการตรวจสอบกำหนดน้ำหนัก (Weighted Checklist Technique) ประกอบด้วยข้อความจำนวนหนึ่งพรรณนาถึงประเภทและระดับของพฤติกรรมที่ เกี่ยวข้องกับงานหรือกลุ่มของงาน แต่ละข้อความจะมีคะแนน หรือน้ำหนักที่แตกต่างกัน โดย พิจารณาจำแนกตามความสำคัญของพฤติกรรมที่มีต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ข้อความที่ใช้มี ทั้งที่สะท้อนลักษณะผลงานในเชิงบวกและลบผู้ประเมินมีหน้าที่เลือกเฉพาะข้อความที่ตรงหรือ ใกล้เคียงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเท่านั้น

3.3 เทคนิคการบังคับเลือก (Forced Choice Checklist Technique) มีลักษณะเป็นแบบฟอร์มซึ่งจะแยกย่อยออกตามมิติต่าง ๆ ของลักษณะงาน ภายใต้อัตลักษณ์ มิติ ประกอบด้วย 3 ถึง 5 ข้อความ ทั้งนี้เพราะหลักการของเทคนิคการบังคับเลือกก็คือ ในการ ปฏิบัติงานบุคลากรจะแสดงทั้งพฤติกรรมที่ยอมรับได้ และไม่อาจยอมรับได้ ผู้ประเมินต้องใช้ดุลย พินิจในการเลือกข้อความ 2 ข้อความจากข้อความต่าง ๆ ภายใต้อัตลักษณ์ มิติ ข้อความที่หนึ่งที่จะต้อง เลือกจะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมินได้มากที่สุด ส่วนอีก ข้อความหนึ่งก็จะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมินได้น้อยที่สุด

4. วิธีบทพรรณนาโวหาร (Narrative Descriptive Review Methods)

4.1 เทคนิคการเขียนเรียงความ (Essay Technique) ผู้ประเมินจะ พรรณนาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ถูกประเมินในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ

4.2 เทคนิคเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incident Technique) เป็น เทคนิคที่ผู้ประเมินเลือกบันทึกเฉพาะเหตุการณ์ที่เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ ๆ เกี่ยวกับงานเท่านั้น

4.3 เทคนิคตรวจสอบภาคสนาม (Field Review Technique) เทคนิคนี้ กำหนดให้ผู้ประเมินหรือคณะกรรมการประเมินผลทำหน้าที่ในฐานะตัวแทนของหน่วยงานด้าน

บุคลากรผู้ประเมินเป็นผู้ที่สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ถูกประเมิน นอกจากนั้นผู้ประเมินยังมักมีอำนาจหน้าที่ที่จะศึกษาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผู้ถูกประเมินจากเอกสารต่างๆ ที่มีอยู่ได้ด้วย จากนั้นผู้ประเมินก็จะนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ที่วางไว้

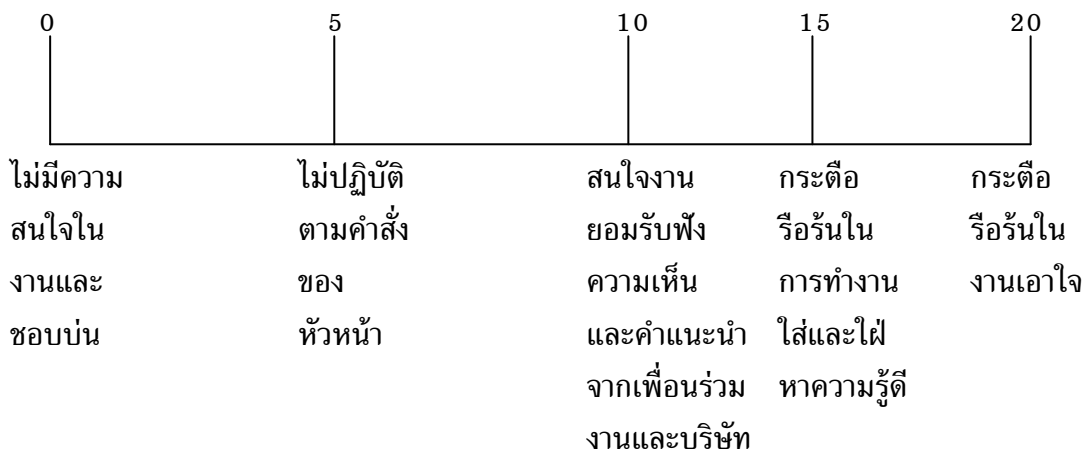
5. วิธีประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์จัดเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์แทนที่จะมุ่งเน้นความสนใจต่อบุคลิกลักษณะของผู้ถูกประเมินยิ่งไปกว่านั้นวัตถุประสงค์และระดับความสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์ก็ได้รับการกำหนดไว้ล่วงหน้า โดยที่วัตถุประสงค์ที่วางไว้อาจเป็นได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ในระบบราชการและองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ ที่สำคัญมีอยู่ 9 วิธี คือ

1. การประเมินโดยกราฟ (Graphic Rating Scales) วิธีนี้เป็นวิธีเก่าที่นิยมใช้ในการประเมินผลมากวิธีหนึ่ง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยมากมาย เช่น การประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา การประเมินผลแบบให้คะแนน การประเมินผลแบบใช้มาตรส่วนประมาณค่า การประเมินผลโดยการให้คะแนนโดยตาราง เป็นต้น แต่มีวิธีการเดียวกัน คือ การกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะไว้บนมาตราวัด (Scale) ของการประเมินเรื่องต่างๆ เริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุด ซึ่งจะทำให้ผู้ทำการประเมินให้ความเห็นที่ถูประเมินตามข้อ หรือลักษณะที่จะประเมินว่าจะอยู่ขั้นใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หากผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีคุณสมบัติอะไรบ้าง

ปัญหาที่ยุ่งยากก็คือ เราจะเลือกคุณลักษณะอะไรบ้างมาใส่บนมาตราวัด และต้องรู้ว่าคุณสมบัติอย่างไรเหมาะสมกับงานประเภทใด โดยทั่วๆ ไปแล้วมักจะแบ่งลักษณะงานก่อน เช่น งานฝ่ายปฏิบัติการกับงานบริหาร คุณสมบัติของงานฝ่ายปฏิบัติการก็คือ ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความขยัน ทัศนคติ และความสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ส่วนคุณสมบัติของฝ่ายบริหารก็ได้แก่ ความสามารถในทางวิเคราะห์ ความแน่นอน ความสามารถในทางสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความมีอารมณ์มั่นคง ความร่วมมือ และความสามารถ เป็นต้น (เสนาะ ตีแยว, 2543) ลักษณะของมาตราวัด อาจมี 2 อย่างคือ มาตรวัดแบบไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) มาตรวัดแบบต่อเนื่อง (Continuous Scale) ดังภาพประกอบ 1 และภาพประกอบ 2 ซึ่งทั้งสองอย่างวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด มีสิ่งที่แตกต่างกัน คือ มาตรวัดแบบต่อเนื่อง ความแตกต่างระหว่างของคุณสมบัติแต่ละระดับเท่ากัน เช่น ห่างกันเป็นอัตราส่วนเป็นจำนวน 5 เท่าๆ กันส่วนมาตรวัดแบบไม่ต่อเนื่องความห่างบนมาตรวัดไม่เท่ากัน

แบบประเมินผลประเภทมาตรวัดต่อเนื่อง (Continuous Scale)

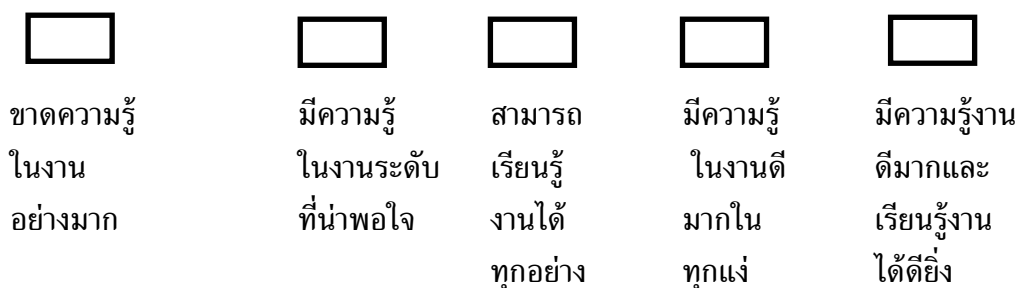
ทัศนคติ :



ภาพประกอบ 1 แบบประเมินผลประเภทมาตรวัดต่อเนื่อง (Continuous Scale) (เสนาะ ตีเขาวี, 2543)

แบบประเมินผลประเภทมาตรวัดไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale)

ความรู้ในงาน :



ภาพประกอบ 2 แบบประเมินผลประเภทมาตรวัดไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) (เสนาะ ตีเขาวี, 2543)

2. การตรวจสอบรายการ (Check-List) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงานทุกข้อความจะเขียนให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญตัวอย่างดัง ภาพประกอบ 3

	ใช่	ไม่ใช่
1. เขาเป็นคนมีความคิดริเริ่ม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. เขาสนใจงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. เขาสนับสนุนลูกน้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. เมื่อเขาเริ่มงานอย่างหนึ่งเขาจะต้องทำให้เสร็จ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. เป็นคนมีอารมณ์แน่นอน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. เขาสนใจปัญหาของคนอื่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. เขาเป็นคนมีระเบียบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. เขามีความรู้เกี่ยวกับงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. เขาเป็นคนรักษาเวลา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. เขาเป็นคนรับผิดชอบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ภาพประกอบ 3 แบบประเมินผลประเภทการตรวจสอบรายการ (Check-List) (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

ผู้ที่เขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้องผู้ทำหน้าที่ประเมินจะได้เลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณา วิธีนี้ข้อความที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้เลือกได้เหมาะสมกับคุณสมบัติของคน (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

3. การจัดลำดับ (Ranking Plan) เป็นวิธีวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยวิธีจัดลำดับความสำคัญซึ่ง (เสนาะ ตีเยาว์, 2543) ได้กล่าวถึงสรุปได้ว่า วิธีนี้ใช้พิจารณาคุณสมบัติระหว่างบุคคลทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบว่าใครอยู่ในลำดับใด อาจวัดเป็นขั้นต่างๆ เช่น สูง กลาง ต่ำ หรือ ใช้การเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ เช่น สมมุติว่ามีคนงานอยู่ 6 คน คือ ก ข ค ง จ ฉ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ ผู้ประเมินจะต้องนำชื่อของคนงาน 2 คน ลงในบัตรดังภาพประกอบ 4

ก-ข	ก-ค	ก-ง	ก-จ	ก-ฉ
ข-ค	ข-ง	ข-จ	ข-ฉ	
ค-ง	ค-จ	ค-ฉ		
ง-จ	ง-ฉ			
จ-ฉ				

ภาพประกอบ 4 แบบประเมินผลประเภทการจัดลำดับ (Ranking Plan) (เสนาะ ตีเยาว์, 2543)

วิธีจัดคู่นั้นต้องใช้คนงานคนใดคนหนึ่งเปรียบเทียบกับคนอื่นทั้งหมดเสร็จแล้วนำคนงาน ข เปรียบเทียบกับคนงานที่เหลือทั้งหมด (เว้นคนงาน ก) ต่อจากนั้น นำคนงาน ค เปรียบเทียบกับคนงานที่เหลืออีกต่อไปยกเว้น ก และ ข จนหมดทุกคน ผู้ประเมินจะต้องกาเครื่องหมายไว้ที่ชื่อของคนงานที่ตนเห็นว่ามีความสามารถเหนือกว่าใครในแต่ละบัตร กาเครื่องหมายจนครบทุกคู่แล้วจึงบวกจำนวนเครื่องหมายที่แต่ละคู่ได้รับกาเครื่องหมายมากที่สุด จะถือว่าปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ในจำนวนทั้งหมดที่เปรียบเทียบกันการประเมินแบบจัดอันดับมีวิธีปฏิบัติดังนี้ คือ เรียงลำดับคนงานตั้งแต่ดีที่สุดจนถึงด้อยที่สุด สำหรับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งหมด หรือสำหรับคุณสมบัติเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้ทำการประเมินจะต้องใช้บัตรจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีชื่อคนงานที่จะประเมินทั้งหมด เมื่อตรวจพิจารณาดูคุณสมบัติต่าง ๆ แล้ว ผู้ประเมินจะจัดเรียงคนงานเหล่านั้นเป็นลำดับตั้งแต่ดีที่สุดจนถึงด้อยที่สุด

4. การกระจาย (Force Distribution) เพื่อป้องกันความอคติที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะผู้ประเมินจะต้องกระจาย คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานออกเป็นรูปโค้งปกติ เช่น จะเลือกคนร้อยละ 10 ให้อยู่ในช่วงที่ดีที่สุด ร้อยละ 20 สำหรับคนที่มีคุณสมบัติรองลงมาร้อยละ 40 อยู่ในคุณสมบัติปานกลางร้อยละ 20 เป็นพวกที่อยู่ในช่วงค่อนข้างต่ำ และสุดท้ายร้อยละ 10 อยู่ในช่วงต่ำที่สุดของกลุ่ม วิธีนี้ถือว่าจากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ชั้น คือ ชั้นที่ดีที่สุด ดีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำและต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วงนั้นถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบคุณสมบัติเป็นหลักวิธีนี้มีข้อบกพร่องที่สำคัญเพราะกำหนดขึ้นมาจากสมมติฐานที่ผิดความจริง การที่คุณสมบัติของคนจะกระจายเป็นรูปโค้งปกติ (Normal Distribution) นั้นต้องเป็นข้อมูลที่ปกติและมีข้อมูลจำนวนมาก แต่ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานองค์การจะต้องตัดคนที่มีคุณสมบัติไม่ต้อออกเสียก่อน คนที่ทำงานส่วนใหญ่ถือว่ามีความสามารถดีหรือปานกลาง ซึ่งการกระจายของคุณสมบัติของคน จึงมีลักษณะเป็นรูปเบ้ และยิ่งกว่านั้นถ้าคนในองค์การมีน้อย การกระจายนี้เป็นรูปโค้งปกติจึงเป็นไปได้ (เสนาะติเยวาร์, 2543)

5. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) เป็นการใช้สมุดบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน โดยบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง ในการบันทึกเหตุการณ์ จะแยกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกให้ชัดเจน เช่นการตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบความถูกต้องของงาน การได้ผลผลิต การบันทึกเหตุการณ์จะช่วยหัวหน้างานในเรื่องความจำ และป้องกันการประเมินอย่างคลุมเครือวิธีนี้อาจไม่ใช่เทคนิคการประเมินผลโดยตรง แต่เป็นการบันทึกข้อมูลเพื่อการประเมินผลสิ่งที่ควรระวังคือ ผู้ปฏิบัติงานอาจถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด จนไม่เป็นตัวของตัวเองและเกิดความระแวง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535)

6. การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field Review) การประเมินวิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ ซึ่ง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ผู้ทำการสัมภาษณ์

คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรงจากหัวหน้าหน่วยงานในฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ส่งไปให้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาแก้ไข วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมมากนักเนื่องจากผลของการสัมภาษณ์ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร และอีกประการหนึ่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่พอใจผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากเขามีหน้าที่ดูแลอยู่แล้ว

7. การเขียนรายงาน (Free-Form Essay) เป็นการเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ วิธีนี้หัวหน้าจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่ก็ได้ ผู้พิจารณาจะต้องมีการสังเกตที่ดีและมีความสามารถในการวิเคราะห์ ซึ่งต้องอาศัยเวลามาก (ศรีอรุณ เรศานนท์, 2532)

8. การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีนี้กระทำกันโดยกลุ่มประกอบด้วยหัวหน้าโดยตรงของพนักงาน และหัวหน้าส่วนงานอื่นอีกสามหรือสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้ผู้เห็นการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของคนงานด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่างานของเขาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ จึงสามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะได้กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็นประธานหรือผู้ประสานงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปราย โดยปกติก็ได้แก่หัวหน้าโดยตรงของคนงานทั้งสองในการประชุมปรึกษากันดังกล่าว หัวหน้าโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงานและหน้าที่ที่คนงานปฏิบัติ แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้อย่างไรจากนั้นจึงพิจารณาความสามารถการปฏิบัติงาน และความประพฤติดของพนักงานที่กล่าวถึงแล้วสรุปผลออกมา วิธีนี้จะป้องกันไม่ให้หัวหน้าโดยตรงของคนงานมีอคติในการพิจารณา เพราะการพิจารณาจากหลาย ๆ คนย่อมรอบคอบกว่า (เสนาะ ดีเยาว์, 2543)

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ถือเอาผลของการทำงานเป็นเกณฑ์การพิจารณาร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน มีหลักการดังนี้ (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535) ได้กล่าวไว้มีดังนี้

9.1 หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบร่วมกันศึกษาถึงลักษณะที่ต้องปฏิบัติเสร็จแล้วจะมีรายงานหน้าที่และปริมาณงานแต่ละคน

9.2 ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติร่วมกับหัวหน้า ซึ่งทั้งสองฝ่ายต้องตกลงกันจนมีความเห็นสอดคล้องกัน และความเห็นนั้นไม่ขัดแย้งกับจุดมุ่งหมายหลักของหน่วยงาน

9.3 กำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

9.4 หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานร่วมกันประเมินผลงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และจุดมุ่งหมายดังกล่าวร่วมกัน

9.5 หัวหน้างานคอยให้การชี้แนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงาน

9.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ใช้ผลงานเป็นหลักการประเมินงานด้วยวิธีดังกล่าว ผู้ประเมินอาจจะใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีการได้ แล้วแต่จะพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และสิ่งที่ต้องการจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ

จากการเสนอแนวคิดของนักวิชาการในส่วนของรูปแบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี สรุปเป็นภาพรวมได้ว่า แต่ละวิธีจะเน้นรูปแบบใดเป็นหลัก เช่น ลักษณะบุคคล พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของงาน แต่ปัจจุบันจะใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีการผสมผสานกันในการพิจารณา ทั้งนี้ในการเลือกแต่ละวิธีก็ควรพิจารณาถึงความเหมาะสมขององค์กร

2.2.6 ประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพื่อให้ทราบค่าของคนว่ามีความรู้ความสามารถมากน้อยเพียงใด สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาบุคคลอย่างมีเหตุผล โดยได้มีนักวิชาการกล่าวถึงประโยชน์ที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ใช้พิจารณาความสามารถของบุคคล เพื่อปรับปรุงตนเอง และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นไปด้วยความเป็นธรรม

3. ใช้ประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง ฐานะ การโยกย้ายคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

4. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล หรือกำหนดวิธีการฝึกอบรมให้ถูกต้องกับความจำเป็นหรือปัญหาที่ประสบ

5. เป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่แข่งกันทำงาน หรือให้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กร เดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหาร องค์กรอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น

พยอม วงศ์สารศรี (2540) ได้กล่าวว่า การประเมินผลพนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคล ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน
3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

4. เป็นช่องทางขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน

5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านค่าจ้างพนักงาน

ชัยนันท์ นันทพันธ์ (2540) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรในแง่ต่าง ๆ สรุปดังนี้

1. เป็นการสำรวจตรวจสอบว่าองค์กรและผู้บริหารมีศักยภาพและความสามารถเพียงใดเป็นการตรวจสอบการพัฒนาองค์กรในทุกระดับ เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีจุดเด่นและจุดด้อยที่ต้องส่งเสริมและปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

2. เป็นการประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพในการประเมินผลการดำเนินงานซึ่งนำมาใช้ในการบริหารงานได้

3. เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐานและข้อมูลรองรับ กล่าวคือ นำผลจากการประเมินมาใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดอนาคตขององค์กรได้

4. เสริมสร้างและพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็ง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนจุดแข็ง ในการบริหารงาน

5. ทำให้การทำงานมีเป้าหมาย และเพิ่มความรอบคอบความระมัดระวังในการทำงานยิ่งขึ้น

สุนันทา เลานันท์ (2542) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะนอกจากจะตอบสนองวัตถุประสงค์ทั้งเชิงประเมินและเชิงพัฒนาแล้ว พนักงานและหน่วยงานยังได้รับประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกหลายประการ เช่น

1. ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงาน ผู้จัดการ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. ช่วยปรับระบบค่าตอบแทน กิจการขนาดใหญ่มักจัดระบบค่าตอบแทน บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ดังนั้นผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการตัดสินใจขึ้นค่าจ้าง และกำหนดโบนัสให้แก่บุคคลอย่างเป็นธรรม

3. ช่วยในการตัดสินใจบรรจุบุคคล ในการตัดสินใจบรรจุบุคคลในกรณีต่าง ๆ เช่นการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน

4. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นว่าขณะนี้พนักงานมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคล และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อไป

5. ช่วยในการวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพของบุคคลในองค์กร

6. ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของกระบวนการจัดการกำลังคน ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคลากรในองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกระบวนการจัดการกำลังคนของแผนกบริหารงานบุคคลขององค์กร

7. ชี้ให้เห็นความไม่ถูกต้องของข้อมูล ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี อาจชี้ให้เห็นถึงความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรกำลังคน หรือข้อมูลอื่นในระบบข้อมูลของการบริหารทรัพยากรกำลังคน ความไม่ถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่ความไม่เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษาหารือ

ณรงควิทย์ แสนทอง (2546) กล่าวว่า ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปใช้ประโยชน์สำหรับการปรับค่าจ้างประจำปี การจ่ายค่าตอบแทนอื่น ๆ การนำไปใช้ในการพัฒนาฝึกอบรม และนำไปพิจารณาประกอบการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจนี้ก็จะก้าวเข้าไปสู่กระบวนการของ Balanced Scorecard อีกครั้งหนึ่ง เพราะพนักงานที่มีคุณภาพและมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้ระบบการปฏิบัติงานภายในมีประสิทธิภาพ ทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า จนทำให้องค์กรมีกำไรและเติบโตต่อไป ในขณะที่องค์กรมีกำไรนั้น และกำไรส่วนหนึ่งก็จะถูกแบ่งกลับไปให้พนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องมือสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาที่องค์กรให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาพนักงาน และเป็นการใช้ข้อมูลในการวางแผนในการสรรหาคัดเลือกคนเข้ามาร่วมงานกับองค์กร และใช้ประกอบการพิจารณาในการวางแผนพัฒนาองค์กร ดังนั้นการประเมินผลจำเป็นต้องประเมินปีละ 2-3 ครั้ง เพื่อที่จะให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะพนักงานจะรู้ตัวตนเองระหว่างปี และสามารถปรับปรุงการทำงานของตนเอง ซึ่งจะเป็นผลดีต่อพนักงานและองค์กร

1. ช่วยแก้ไขความผิดพลาดของการออกแบบงาน ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจเป็นอาการแสดงของการออกแบบงานที่ผิดพลาด และการประเมินผลจะช่วยวินิจฉัยความผิดพลาดเหล่านี้ได้

2. สร้างโอกาสของความเสมอภาคในการจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับงานได้อย่างแท้จริง ทำให้การบรรจุบุคคลโดยการสรรหาภายในองค์กรมีความเชื่อถือได้มากขึ้น

3. สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลทั่วทั้งองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า ประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 รูปแบบ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพิจารณาค่าตอบแทน การเพิ่มค่าจ้าง/การเลื่อนขั้นเงินเดือน การอ้างรักษา การให้ออกจากงาน ฯลฯ และอีกส่วนคือการพัฒนาบุคลากร เช่น การปรับปรุงการทำงาน การสอนงาน การพัฒนาด้วยการฝึกอบรมต่างๆ

2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและความรู้สึกในการปฏิบัติงาน

2.3.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม

มีนักวิชาการได้กล่าวถึง ความยุติธรรมไว้ว่าความยุติธรรมได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่สังคมสร้างและกำหนดขึ้น ซึ่งก็หมายถึง การกระทำใด ๆ ก็ตามจะได้รับการระบุว่ามีความยุติธรรมก็เมื่อบุคคลส่วนใหญ่ในสังคมนั้นรับรู้ว่ายุติธรรม (Colquitt et al., 2001) ดังนั้น นิยามของความยุติธรรมจึงเป็นนิยามที่ได้จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาในเรื่องของการรับรู้ความยุติธรรมที่มีความเป็นปรนัย (Objective) มีความแน่นอนและปราศจากอคติส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง จนถึงเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมที่มีความเป็นอัตนัย (Subjective) ไม่น่าแน่นอน และมีอคติส่วนบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยลักษณะของความยุติธรรมที่มีอยู่ในองค์การสามารถสรุปได้จากการศึกษาปัจจัยเหตุและผลของการรับรู้ที่มีความเป็นอัตนัยใน 2 ลักษณะได้แก่

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันหรือการจัดสรรผลตอบแทน
2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการที่ใช้ในการแบ่งปันหรือจัดสรร

ผลตอบแทนนั้น

และต่อมารูปแบบของการรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 2 ลักษณะนี้ได้กลายมาเป็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ (Distributive Justice) (e.g., Adams, 1975; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Colquitt et al., 2001) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ (Procedural Justice)(e.g., Leventhal, 1980; Leventhal, Karuza and Fry, 1980; Colquitt et al., 2001) และด้วยความสนใจในเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่เพิ่มขึ้น จึงมีการนำแนวคิดทฤษฎีในหลายมุมมองมาใช้ในการศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ซึ่งในแต่ละมุมมองของแนวคิดทฤษฎีเหล่านี้ได้เสนอแนวทางในการศึกษาและนิยามความหมายของความยุติธรรมแตกต่างกันไป เริ่มจากมุมมองด้านข้อกำหนดของการควบคุมกระบวนการ (The Provision of Process Control) (e.g., Thibaut and

Walker, 1975) ไปจนถึงมุมมองด้านความถูกต้อง (A Focus on Consistency) (e.g., Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980) และการตรวจสอบด้านวิธีการปฏิบัติระหว่างบุคคลในองค์การ (An Examination of Interpersonal Treatment) (e.g., Bies and Moag, 1986)

Colquitt et al. (2001) ได้แบ่งองค์ประกอบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน (Distributive Justice) หมายถึง ความคิดของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมในการจัดสรรหรือแบ่งปันผลตอบแทน ผลลัพธ์ หรือรางวัลขององค์การ ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับรูปแบบอื่นๆ ของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในด้านค่านิยมขององค์การที่มีความน่าเชื่อถือ ค่านิยมเหล่านี้ ได้แก่ กฎระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินความยุติธรรม โดยหลักเกณฑ์ที่เป็นรากฐานของการรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การ ได้แก่ 1) ความเป็นธรรม (Equity) 2) ความเสมอภาค (Equality) และ 3) ความต้องการ (Need) (Colquitt, 2001)

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) หมายถึง ความคิดของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมในด้านวิธีการหรือกระบวนการขององค์การที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือผลตอบแทน โดยเกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ในด้านนโยบายและกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจ ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการรับรู้ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนขององค์การกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ คือ ความแตกต่างระหว่างรายละเอียด (Content) กับกระบวนการ (Process) ซึ่งเป็นพื้นฐานในเรื่องมุมมองด้านปรัชญาหลายๆ มุมมองในการศึกษาเรื่องการรับรู้ความยุติธรรม

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (Interactional Justice) หมายถึง ความคิดของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมที่ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Interpersonal Justice) และการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice) โดยการรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมในการแสดงออกขององค์การด้วยการให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และให้ความเคารพต่อบุคคลในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี การปฏิบัติของผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในองค์การที่แสดงออกด้วยความสุภาพและให้ความเคารพต่อสิทธิของบุคคล จะส่งเสริมให้การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การของบุคคลเพิ่มมากขึ้น และการรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ หมายถึง ความคิดของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับกระบวนการขององค์การที่บุคคลให้ความสนใจหรือต้องการทราบ บุคคลควรจะได้รับข้อมูล คำชี้แจง เหตุผล และคำอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การที่ใช้ในการตัดสินใจเรื่องผลตอบแทนของบุคคล โดยข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดการรับรู้ความ

ยุติธรรมนั้น จะต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีเจตนาชัดเจน ปรากฏจากการปิดบังซ่อนเร้น มีความถูกต้อง และอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล

จากแนวความคิดข้างต้น สรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรม คือ ความคิดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอคติของแต่ละบุคคลที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน (Distributive Justice) ซึ่งเป็นความคิดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรแบ่งปันผลตอบแทน หรือรางวัลในองค์การว่าเป็นธรรม เสมอภาคและตรงตามความต้องการ 2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เป็นความคิดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการหรือกระบวนการขององค์การที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่เป็นธรรม 3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Interpersonal Justice) หมายถึง ความคิดของบุคลากรเกี่ยวกับความยุติธรรมในการแสดงออกขององค์การด้วยการให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และให้ความเคารพต่อบุคคลในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี 4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับกระบวนการขององค์การที่บุคคลให้ความสนใจหรือต้องการทราบ

2.3.2 ทฤษฎีเกี่ยวกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับแนวคิดเรื่องความท้อแท้ในการปฏิบัติงานเริ่มจากการศึกษาของ Freudenberger ในปี ค.ศ.1974 พบว่าในกลุ่มของผู้ทำงานคลินิกส่วนตัวบางคนจะมีความรู้สึกอ่อนล้าและเหนื่อยอ่อน นอนไม่หลับ และยังพบในกลุ่มของผู้ที่ทำงานเพื่อสนองความต้องการของบุคคลอื่นด้วย การทำงานหนักเกินไปคร่ำเคร่งกับงานเป็นเวลานานก็ทำให้เกิดความกดดันขึ้นและมีอาการทางด้านจิตใจ Freudenberger จึงได้กำหนดคำว่า ท้อแท้ (Burnout) ขึ้น เพื่ออธิบายความอ่อนล้าทางอารมณ์และร่างกาย (ศศิธร สุวรรณมณี, 2545) และต่อมาได้มีผู้ที่ศึกษาความท้อแท้ด้านต่าง ๆ มากมาย และได้ให้ความหมายและแนวคิด ดังนี้

Freudenberger and Richelson (1983, อ้างถึงใน ศศิธร สุวรรณมณี, 2545) ได้กล่าวไว้ว่า ความท้อแท้เป็นคำที่บ่งบอกถึงการลดลงซึ่งประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะของความเบื่อหน่าย ความอ่อนล้า และคับข้องใจ อันเป็นผลมาจากการทุ่มเทกระทำในสิ่งที่ยุ่งหวังแต่ต้องประสบกับความล้มเหลว

พวงรัตน์ บุญญาวัฒน์ (2525) กล่าวว่า ความท้อแท้ คือความเหนื่อยหน่ายที่แสดงออกทางความรู้สึกทั้งเหนื่อยและหน่าย ซึ่งเหนื่อย หมายถึง ความเหนื่อยอ่อนของร่างกาย ส่วนหน่าย หมายถึง ความอ่อนเพลียทางอารมณ์และจิตใจ ส่งผลต่อการสร้างจิตมโนทัศน์ และมีทัศนคติทางลบในการทำงาน

และได้มีนักวิชาการหลายท่านได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ในที่นี้จะขอยกของ เฮอร์แมนและฮาร์ทแมน (1982,อ้างถึงใน ศศิธร สุวรรณมณี, 2545) กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ลักษณะขององค์กร เช่น ความพร้อมขององค์กร ระบบการบริหารงาน มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ขนาดขององค์กร และเพื่อนร่วมงาน
2. ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนจากทีมงานและผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนในการทำงาน กฎเกณฑ์ในการทำงาน ลักษณะการบังคับบัญชา
3. ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท เช่น อิสระในการทำงาน ภารกิจที่ยุงยากซับซ้อน การอำนวยความสะดวกในโรงเรียน ความกดดันในที่ทำงาน ผลกระทบจากการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และความสำคัญของงาน

รวมถึงนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้กล่าวถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่ามาจาก 2 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ เกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน และสภาพภายในองค์การ ชูรานและเซอร์เดิน (1985,อ้างถึงใน ศศิธร สุวรรณมณี, 2545) ประกอบด้วยประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

1. ความคลุมเครือในบทบาท
2. ความเครียดที่มาจากการทำงาน
3. ระบบการพิจารณาความดี ความชอบที่ไม่เป็นธรรม
4. การทำงานที่ปราศจากความก้าวหน้าในอาชีพ
5. มีงานมากเกินไป หรือน้อยเกินไป
6. ค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยเกินไป ไม่คุ้มกับงานที่ทำ
7. ไม่มีอำนาจตัดสินใจในงาน
8. มีกระแสกดดันภายในที่ทำงาน
9. มีปัญหาส่วนตัวที่แก้ไขไม่ได้
10. มีปัญหาด้านการงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเอง
11. ขาดการส่งเสริม สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดและความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกมาในลักษณะของความอ่อนล้าทางอารมณ์ เกิดความเหนื่อยหน่าย หหมดแรงกายและแรงใจที่จะทำงานต่อไป มีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน คือ ลักษณะขององค์กร ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและบทบาท และสาเหตุที่ก่อให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงานมาจากสภาพแวดล้อมของงาน และสภาพภายในองค์กร

2.3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความคาดหวังหรือทฤษฎีของ Vroom ว่า ทฤษฎีแห่งความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีที่พยายามคาดการณ์หรืออธิบายถึงระดับกำลังกายกำลังใจที่บุคคลอุทิศให้กับงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลกำหนดโดยความเชื่อของบุคคลในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลงาน และการเห็นผลลัพธ์ต่างๆ ที่ได้จากความพยายามที่ระดับต่างๆ กัน ซึ่งบางครั้งเรียกว่า ทฤษฎี V.I.E. เนื่องจากว่ามีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ V มาจากคำว่า Valence I มาจากคำว่า Instrumentality และ E มาจากคำว่า Expectation ซึ่งมีความหมายดังนี้

1. Valence หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ของการกระทำที่เกิดจากการทำงาน ระดับความพึงพอใจที่บุคคลคาดหวังจะมาจากค่าตอบแทนในการทำงาน ถ้าเป็นงานที่มีคุณค่าสูงก็จะมีค่าความพึงพอใจสูงมากขึ้นไปด้วย

2. Instrumentality หมายถึง เครื่องมือ วิธีการในการเชื่อมโยงผลลัพธ์อย่างหนึ่งไปสู่ผลลัพธ์อีกอย่างหนึ่ง หรือความยากง่ายในการใช้งานระบบ หรือกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่บุคคลเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ (Valence) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งไว้

3. Expectancy เป็นความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้นๆ บุคคลที่มีความต้องการและมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น ต้องพยายามกระทำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วตามความคาดหวังบุคคลจะได้รับความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปอีกเรื่อยๆ จากทฤษฎีดังกล่าวพบว่า การที่บุคคลที่จะกระทำสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัว ได้แก่

1. ผลตอบแทนที่จะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่ครอบครองอยู่

เพียงใด

2. ความพอใจหรือไม่พอใจผลตอบแทนที่จะได้รับ

3. เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เชื่อว่าเขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลนั้นอย่าง

แน่นอน

4. โอกาสจะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า

ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นเมื่อได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จะลดลงเมื่อได้รับผลตอบแทนลดลง ความสัมพันธ์ของความพอใจกับผลตอบแทนจะหายไป เมื่อบุคคลไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่างๆ แต่ถ้าความสัมพันธ์เป็นไปในทางตรงกันข้ามก็ชี้ให้เห็นว่าบุคคลไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่ได้รับ นอกจากนี้ Vroom ยังได้เสนอทฤษฎีแห่งความคาดหวังไว้ว่า ในการ

ตัดสินใจเลือกปฏิบัติของบุคคลเมื่อเกิดความต้องการพร้อม ๆ กันในหลายสิ่งนั้น บุคคลจะเลือกปฏิบัติโดยผ่านการพิจารณา 2 ประการ คือ

1. พิจารณาว่าเป้าหมายที่จะไปสู่ นั้นมีคุณค่ามากน้อยเพียงใด
2. พิจารณาว่าสิ่งที่กระทำนั้นสามารถคาดหวังให้ไปถึงจุดมุ่งหมายได้เพียงใด

ปัจจัยหลักของทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มี 4 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็นที่พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะความมากน้อยของความเชื่อจะอยู่ภายในช่วงระหว่าง 0 (ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งเลย) และ 1 (มีความแน่ใจว่าการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งอย่างแน่นอน)

2. ความพอใจคือ ความรุนแรงของความต้องการของบุคคล สำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ความพอใจอาจเป็นบวกหรือลบได้ภายในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เราอาจคาดหวังได้ผลลัพธ์เช่น การมีงานทำ การมีรายได้เพิ่มขึ้น และการได้เปลี่ยนอาชีพใหม่ที่ดีกว่าเดิม บุคคลจะให้ความพอใจในทางบวก แต่ถ้าผลลัพธ์เป็นไปในทางตรงกันข้าม เช่น การที่ต้องสูญเสียที่ดินรวมทั้งการเกิดมลพิษต่าง ๆ บุคคลก็จะให้ความรู้สึกไม่พอใจ ในทฤษฎีแล้วผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องให้ความพอใจ เพราะว่าผลลัพธ์ดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล

3. ผลลัพธ์ คือ ผลที่ติดตามของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับหนึ่งและผลลัพธ์ระดับที่สอง ผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งจะหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลังความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ผลลัพธ์ระดับที่สองจะเป็นผลที่ติดตามมาภายหลังระดับหนึ่ง เช่น การมีรายได้เพิ่มขึ้น หรือความเป็นอยู่ดีขึ้น เป็นต้น

4. สื่อกลาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและระดับที่สองตามทัศนคติของ Vroom นั้น สื่อกลางหรือความคาดหวังแบบที่สองจะอยู่ในช่วงระหว่าง +1.0 และ -1.0 ถ้าหากว่าผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง (สมมติผลของโครงการออกมาดี) ก็จะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของรายได้หรือคุณภาพชีวิตที่ดี แล้วสื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ +1.0 ถ้าหากว่าไม่มีความสัมพันธ์ใด ๆ ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งและผลลัพธ์ระดับที่สองแล้ว สื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ 0

อัญชลี อำนวรุฬหาวณิช (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่สำคัญคือ Valence หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ Instrumentality หมายถึง เครื่องมือ อุปกรณ์ วิธีทางที่จะไปสู่ความพึงพอใจ Expectancy หมายถึง ความคาดหวังในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น จึงพยายามดิ้นรนแสวงหาหรือ กระทำด้วย วิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็ตามความคาดหวังของบุคคล จะได้รับความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็คาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

จากแนวความคิดข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงาน เป็นสภาวะที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่เป็นพลัง มีความคาดหวังและมีเป้าหมาย โดยมาจากผลของการทำงาน เครื่องมือ วิธีการในการเชื่อมโยงผลลัพธ์อย่างหนึ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และความคาดหวังภายในของบุคคล

จากการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เสตนา รัตนบุรี (2538) ศึกษาทัศนคติของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 250 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและหน่วยงานที่สังกัดมีผลต่อทัศนคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ส่วนความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมิน ไม่มีอิทธิต่อการยอมรับและการเห็นด้วยกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้พนักงานไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

รัชดา อุดมวิทิต (2540) ศึกษาเรื่องการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตกระแสไฟฟ้า โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผลิตกระแสไฟฟ้าตามคุณลักษณะส่วนบุคคล (เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงาน) ศึกษาทัศนคติต่อผู้ประเมิน และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานบริษัทผลิตกระแสไฟฟ้า จำนวน 95 คน พบว่า 1. การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันมีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีทัศนคติต่อผู้ประเมินแตกต่างกันมีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4. การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ชีนา ธีรวัฒน์ (2545) ศึกษาเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานโรงแรมในภาคตะวันออก ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับการรับรู้ความ

ยุดิธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานโรงแรมในภาคตะวันออก (2) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันแต่ปัจจัยลักษณะของผู้ประเมินด้านความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และปัจจัยวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และด้านการแจ้งผลการประเมินที่ต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านความถี่ในการประเมิน และจำนวนของผู้ประเมินไม่แตกต่างกัน

วาสนา จันท์แสงสว่าง (2548) ผลการศึกษาพบว่าในภาพรวมข้าราชการมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบวก เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า สถานภาพการสมรสมีความสัมพันธ์กับทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และปัญหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผู้ประเมินพิจารณาตามความรู้สึกไม่มีความเป็นรูปธรรมและมาตรฐานเดียวกันข้าราชการจึงเสนอแนะให้ผู้บังคับบัญชาควรที่จะชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

จารุพรรณ สุวรรณไพโรจน์ และประพิมพา จรรย์รัตนกุล (2560) ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันทั้งกับองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน แต่พบข้อสับสนในอิทธิพลจากของวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจเพียงแต่ในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมโดยรวมและความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่บุคลากรมีต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยความสัมพันธ์นี้จะสูงในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจต่ำมากกว่าในบุคคลที่มีคะแนนระยะห่างอำนาจสูง จากงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ฝ่ายบริหารควรตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมและทำให้บุคคลผูกพันต่อองค์การด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน บุคลากรในบริบทองค์การไทยมีแนวโน้มที่ผูกพันต่อองค์การบนพื้นฐานความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและต้องจงรักภักดีหากองค์การปฏิบัติต่อตนอย่างยุติธรรม

ฉัตรภรณ์ พุ่มแสงทอง (2556) ผลการศึกษา พบว่า บุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีระดับความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีระดับการนำกระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำไปใช้จริงในระดับมาก อย่างไม่แตกต่างกัน มีระดับการให้การยอมรับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและระดับการนำผลการประเมินไปใช้ ในระดับปานกลาง อย่างไม่แตกต่างกัน และการที่บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้การยอมรับในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลให้การนำผลการประเมินไปใช้และการปฏิบัติตามกระบวนการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาเรื่องอิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ พบว่า 1. การรับรู้ความยุติธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร 2. ความยากง่ายในการใช้งาน 3. ความชัดเจนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 4. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์กับความรู้สึกในการปฏิบัติงานด้านความท้าทายในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยสามารถเขียนกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 5

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษاثิติพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนวิธีในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบแผนการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ โดยมีหัวข้อรายละเอียดดังนี้

- 3.1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2. แบบแผนการวิจัย
- 3.3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยเลือกหน่วยงานที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เฉพาะคณะที่เน้นผลิตบัณฑิตเพราะจะได้มีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ มีทั้งจำนวนทั้งสิ้น 18 คณะ ดังนี้ 1. คณะวิทยาศาสตร์ 2. คณะวิศวกรรมศาสตร์ 3. คณะทรัพยากรธรรมชาติ 4. คณะอุตสาหกรรมเกษตร 5. คณะการจัดการสิ่งแวดล้อม 6. คณะแพทยศาสตร์ 7. คณะพยาบาลศาสตร์ 8. คณะทันตแพทยศาสตร์ 9. คณะเภสัชศาสตร์ 10. คณะวิทยาการจัดการ 11. คณะศิลปศาสตร์ 12. คณะเศรษฐศาสตร์ 13. คณะนิติศาสตร์ 14. คณะการแพทย์แผนไทย 15. คณะเทคนิคการแพทย์ 16. คณะสัตวแพทยศาสตร์ 17. บัณฑิตวิทยาลัย 18. วิทยาลัยนานาชาติ โดยมีจำนวนบุคลากรแยกตามสาย คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,048 คน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 4,957 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6,005 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2561) รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลสถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ณ วันที่ 17 มกราคม 2561

คณะ/หน่วยงาน	สายวิชาการ	สายสนับสนุนวิชาการ	รวม
คณะกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อม	18	17	35
คณะกรรมการแพทย์แผนไทย	16	27	43
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	45	185	230
คณะทันตแพทยศาสตร์	50	182	232
คณะเทคนิคการแพทย์	18	21	39
คณะนิติศาสตร์	20	16	36
คณะพยาบาลศาสตร์	61	119	180
คณะแพทยศาสตร์	304	3581	3885
คณะเภสัชศาสตร์	35	80	115
คณะวิทยาการจัดการ	42	82	124
คณะวิทยาศาสตร์	201	207	408
คณะวิศวกรรมศาสตร์	98	169	267
คณะศิลปศาสตร์	59	72	131
คณะเศรษฐศาสตร์	20	21	41
คณะสัตวแพทยศาสตร์	20	67	87
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	33	84	117
บัณฑิตวิทยาลัย	1	17	18
วิทยาลัยนานาชาติ วิทยาเขตหาดใหญ่	7	10	17
รวม	1048	4957	6005

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จากคณะ 18 คณะที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จำนวน 6,005 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมดถูกกำหนดโดยใช้การคำนวณ

จากสูตรการคำนวณตามวิธีของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973) โดยกำหนดระดับค่าความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากรทั้งหมด

e = ความคลาดเคลื่อนการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05

เมื่อแทนค่าสูตรข้างต้น จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{6005}{1 + 6005(0.05)^2}$$

$$n = \frac{6005}{16.0125}$$

$$n = 375.02$$

ดังนั้นจะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จำนวน 375 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยมีสูตรในการคำนวณสูตร คือ

$$\begin{aligned} \text{จำนวนตัวอย่างแต่ละกลุ่มชั้น} &= \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \\ &= \frac{375 \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{6005} \end{aligned}$$

จากสูตรข้างต้นจะกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังแสดงผลตามตาราง 2 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

คณะ/หน่วยงาน	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		ตม.แห่งละ ๑๐๐๐ คน
	ระบบการ	ระบบบัญชีกลุ่ม	ระบบการ	ระบบบัญชีกลุ่ม	
คณะกรรมการสิ่งแวดล้อม	18	17	1	1	2
คณะกรรมการแพทย์แผนไทย	16	27	1	2	3
คณะกรรมการธรรมชาติ	45	185	3	12	15
คณะกรรมการทันตแพทยศาสตร์	50	182	3	11	14
คณะกรรมการเทคนิคการแพทย์	18	21	1	1	2
คณะกรรมการนิติศาสตร์	20	16	1	1	2
คณะกรรมการพยาบาลศาสตร์	61	119	4	7	11
คณะกรรมการแพทยศาสตร์	304	3581	19	224	243
คณะกรรมการเภสัชศาสตร์	35	80	2	5	7
คณะกรรมการวิทยาการจัดการ	42	82	3	5	8
คณะกรรมการวิทยาศาสตร์	201	207	13	13	26
คณะกรรมการวิศวกรรมศาสตร์	98	169	6	11	17
คณะกรรมการศิลปศาสตร์	59	72	4	5	9
คณะกรรมการเศรษฐศาสตร์	20	21	1	1	2
คณะกรรมการสัตวแพทยศาสตร์	20	67	1	4	5
คณะกรรมการอุตสาหกรรมเกษตร	33	84	2	5	7
บัณฑิตวิทยาลัย	1	17	0	1	1
วิทยาลัยนานาชาติวิทยาเขต หาดใหญ่	7	10	0	1	1
รวม	1048	4957	65	310	375

3.2 แบบแผนการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยอาศัยแหล่งข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการใช้ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ ทั้งหมด 18 คณะที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จำนวน 375 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการนำข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ใช้ประกอบในการวิจัยจากการศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยทั้งเอกสารทางวิชาการ หนังสือ วารสาร บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) ศึกษาอิทธิพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยดัดแปลงมาจากแบบสอบถามจากงานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน มาปรับปรุงให้เหมาะสม ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้แบบสอบถามมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Colquitt et al. (2001) มีแบบสอบถามทั้งหมด 20 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมินการปฏิบัติงาน การนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยได้แบบสอบถามมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีแบบสอบถามทั้งหมด 22 ข้อ

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความรู้สึกในการปฏิบัติงานประเดินของความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้แบบสอบถามมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีแบบสอบถามทั้งหมด 12 ข้อ

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ในส่วนของแบบสอบถามส่วนที่ 1 – ส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Rating Scale) ซึ่งแต่ละข้อมีตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

การแปลความหมายข้อความในเชิงบวก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง เฉย ๆ

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การแปลความหมายข้อความในเชิงลบ

ระดับ 5 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง เฉย ๆ

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแบบสอบถามแบบปลายเปิด

ส่วนที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล มีคำถามจำนวน 8 ข้อ ลักษณะของคำถามเป็นแบบเลือกตอบคำถามในส่วนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือนปัจจุบัน สังกัดคณะ/หน่วยงาน ท่านคิดว่าท่านเป็นผู้มีศักยภาพสูงในองค์กรของท่านหรือไม่

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึงใช้วิธีในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

1. ดร.ผายนี้อย ช.บุญพันธ์ สังกัดคณะวิทยาการจัดการ

2. ดร.สิริวิทย์ อีสโร สังกัดคณะวิทยาการจัดการ

3. รองศาสตราจารย์ปัญญาธิกร งามศรีตระกูล สังกัดคณะวิศวกรรมศาสตร์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของคำถามให้สอดคล้องตามจุดประสงค์ของการวิจัย ซึ่งค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามมีเกณฑ์ในการพิจารณาข้อคำถาม 3 ระดับ ดังนี้ (กรสรรค์ เอนก ศักยพงศ์, 2556)

ให้ +1 คะแนน คำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ 0 คะแนน ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ -1 คะแนน คำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. จากนั้นนำผลการให้คะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (Index of Consistency: IOC) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามปฏิบัติการ

$\sum R$ = ผลบวกของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ผลการคำนวณค่าของ IOC หากค่าของ IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 แสดงว่าข้อความในข้อคำถามมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาและคัดเลือกไว้สามารถนำไปใช้ได้ แต่หากค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 แสดงว่าข้อความนั้นไม่สามารถนำไปใช้ได้ ต้องนำมาปรับปรุงแก้ไขใหม่ โดยผลการคำนวณค่าของ IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน พบว่า ทุกข้อคำถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.60-1.00 ผู้วิจัยจึงไม่ตัดข้อคำถามใดออก สามารถนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่สังกัดสำนักงานอธิการบดี ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด เพื่อนำมาหาความเชื่อถือได้ (Reliability) หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) (Cronbach, 1972 อ้างถึงใน สาลินี นาคกุล, 2551) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 20 ผลปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่นโดยจำแนกรายละเอียด ดังนี้

3.1) ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามตัวแปรต้น

1. กระบวนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ไม่ได้วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น เนื่องจากได้แบบสอบถามมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Colquitt et al. (2001)

2. ความยากง่ายในการใช้งาน เท่ากับ .768

3. ความชัดเจนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ .907

4. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ เท่ากับ .956

3.2) ค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามตัวแปรตาม

1. ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เท่ากับ .910

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เท่ากับ .953

3. ความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เท่ากับ .893

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปดำเนินการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้กับกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการทั้ง 18 คณะที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จำนวน 375 คน ภายในระยะเวลา 30 วัน ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2. ติดต่อเจ้าหน้าที่หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เพื่อขอความอนุเคราะห์จัดทำหนังสือขออนุญาตเพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของคณะ 18 คณะที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

3. นำหนังสือขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมทั้งแบบสอบถามไปยื่นต่อคณะทั้ง 18 คณะ เพื่อชี้แจงและขออนุญาตเก็บข้อมูล และบางส่วนให้เจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดดำเนินการเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง

4. ผู้วิจัยติดตามขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองตามที่กลุ่มตัวอย่างสังกัด และติดตามจากเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะที่กลุ่มตัวอย่างสังกัด

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ตอบแล้ว จำนวน 375 ชุด จากแบบสอบถามทั้งหมด 375 ชุด คิดเป็น 100% นำมาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลต่อไป

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาจัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ โดยการใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลและจัดตารางวิเคราะห์ทาง

สถิติเพื่อนำเสนอข้อมูลและสรุปผลการวิจัย โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วิเคราะห์ข้อมูลด้วย t-test หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบ่งข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) นำเสนอในรูปแบบค่าร้อยละ (Percentage) และ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในประเด็น การรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามระดับความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert Rating Scale) ซึ่งแต่ละข้อมีตัวเลือก 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับ 3 หมายถึง เฉย ๆ

ระดับ 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมาย โดยใช้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (กรสรรค์ เอนก ศักยพงศ์, 2556) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

เกณฑ์คะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21-5.00	สูงมาก
3.41-4.20	สูง
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	ต่ำ

1.00-1.80

ต่ำมาก

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบค่า t-Test

4. การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับ ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยนำตัวแปรต้นทุกตัวมาเข้าสมการทั้งหมดในขั้นตอนเดียว เพื่อพิจารณาภาพรวมของตัวแปรต้นทั้งหมดว่ามีตัวแปรต้นใดบ้างที่มีผลต่อตัวแปรตามที่ศึกษา (บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ, 2540)

เกณฑ์ที่ใช้แปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งมีค่าตั้งแต่ -1 ถึง +1 ถ้ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งในการกำหนดทิศทางของความสัมพันธ์พิจารณาจากเครื่องหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถ้าเป็นไปในทิศทางบวก แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน แต่ถ้าเป็นไปในทิศทางลบ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองตัวมีความสัมพันธ์ในทางตรงกันข้ามหรือผกผันกัน ซึ่งคำนวณได้ ดังนี้ (กรสรรงค์ เอนกศักยพงศ์, 2556)

ช่วงค่า r	แปลความหมาย
0.91-1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
0.71-0.90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.51-0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.31-0.50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.01-0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
0	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษاثิพพลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 375 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอ ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) นำเสนอในรูปแบบร้อยละ (Percentage)

4.2 การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การศึกษา และทดสอบสมมติฐานการวิจัย นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบค่า t-Test การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จำนวน 375 คน โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) นำเสนอในรูปแบบร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 375)

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
ชาย		112	29.9
หญิง		263	71.1

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
อายุ		
20 - 30 ปี	74	19.7
31 - 40 ปี	160	42.7
41 - 50 ปี	96	25.6
51 - 60 ปี	45	12.0
Mean = 39.90 ปี Min. = 20 ปี Max = 60 ปี S.D. = 9.159		
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	89	23.7
ปริญญาตรี	194	51.7
ปริญญาโท	59	15.7
ปริญญาเอก	33	8.9
ประเภทบุคลากร		
สายวิชาการ	65	17.3
สายสนับสนุนวิชาการ	310	82.7
ประสบการณ์การทำงาน		
1 - 10 ปี	212	56.5
11 - 20 ปี	85	22.7
21 - 30 ปี	57	15.2
31 - 40 ปี	21	5.6
Mean = 12.56 ปี Min. = 1 ปี Max = 39 ปี S.D. = 9.410		
เงินเดือนปัจจุบัน		
น้อยกว่า 10,000 บาท	49	13.1
10,000 - 20,000 บาท	126	33.6
20,001 - 30,000 บาท	94	25.1
30,001 - 40,000 บาท	49	13.1
40,000 บาทขึ้นไป	57	15.2
Mean = 25,599.76 บาท Min. = 6,000 บาท Max = 95,000 บาท S.D. = 15463.245		

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
สังกัดคณะ/หน่วยงาน		
คณะกรรมการจัดการสิ่งแวดล้อม	2	0.5
คณะกรรมการแพทย์แผนไทย	3	0.8
คณะทรัพยากรธรรมชาติ	15	4.0
คณะทันตแพทยศาสตร์	14	3.7
คณะเทคนิคการแพทย์	2	0.5
คณะนิติศาสตร์	2	0.5
คณะพยาบาลศาสตร์	11	2.9
คณะแพทยศาสตร์	243	78.1
คณะเภสัชศาสตร์	7	1.9
คณะวิทยาการจัดการ	8	2.1
คณะวิทยาศาสตร์	26	6.9
คณะวิศวกรรมศาสตร์	17	4.5
คณะศิลปศาสตร์	9	2.4
คณะเศรษฐศาสตร์	2	0.5
คณะสัตวแพทยศาสตร์	5	1.3
คณะอุตสาหกรรมเกษตร	7	1.9
บัณฑิตวิทยาลัย	1	0.3
วิทยาลัยนานาชาติวิทยาเขตหาดใหญ่	1	0.3
ท่านคิดว่าท่านมีศักยภาพสูงหรือไม่		
ใช่ มองว่าเป็นผู้มีศักยภาพสูง	97	25.9
มองว่าเหมือนกับคนอื่นๆในหน่วยงาน	278	74.1

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ผู้วิจัยสามารถเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 375 ชุด คิดเป็น 100% โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.1 อายุเฉลี่ยเท่ากับ 39.90 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.7 เป็นบุคลากรประเภทสายสนับสนุนวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 82.7 มีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 12.56 ปี มีเงินเดือนปัจจุบันเฉลี่ยเท่ากับ 25,599.76 บาท เป็นบุคลากรที่สังกัดคณะแพทยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 78.1 และส่วนใหญ่มองว่าตัวเองมีศักยภาพเหมือนกับบุคลากรคนอื่นๆในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 74.1

4.2 การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การศึกษา และทดสอบสมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบค่า t-Test การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

4.2.1 วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ผลดังนี้

การศึกษารับรู้ความยุติธรรม นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ ดังตาราง 4

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของการรับรู้ความยุติธรรม รายชื่อ

การรับรู้ความยุติธรรม	\bar{X}	S.D.	แปลความ
ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน			
1. ฉันคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ฉันได้รับ ได้สะท้อนความความพยายามที่ฉันได้ใส่ลงไปในงาน	3.07	1.147	ปานกลาง
2. ฉันคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ฉันได้รับ มีความเหมาะสมกับผลงานของฉัน	3.08	1.082	ปานกลาง
3. ฉันคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ฉันได้รับ มีความเหมาะสมและสะท้อนสิ่งที่ฉันได้ทำเพื่อองค์กรนี้	3.14	1.047	ปานกลาง
4. ฉันคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ฉันได้รับ มีความสอดคล้องกัน	3.11	1.060	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

การรับรู้ความยุติธรรม	\bar{X}	S.D.	แปลความ
ด้านกระบวนการ			
1. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน ฉันมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกที่มีต่อกระบวนการ	3.02	1.002	ปานกลาง
2. ฉันมีส่วนร่วมในขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาให้ผลตอบแทน	2.97	1.040	ปานกลาง
3. ขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนกับบุคลากรแต่ละคน ตั้งอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน	3.01	1.138	ปานกลาง
4. ขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนปราศจากความลำเอียง	3.01	1.105	ปานกลาง
5. ขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง	3.14	1.055	ปานกลาง
6. ฉันสามารถคัดค้านขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนได้	3.00	1.063	ปานกลาง
7. ขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนเป็นไปตามหลักคุณธรรม	3.17	1.009	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร			
1. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทนหัวหน้างานของฉันปฏิบัติกับฉันด้วยความสุภาพ	3.58	.839	สูง
2. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทนหัวหน้างานของฉันให้เกียรติฉัน	3.59	.809	สูง
3. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทนหัวหน้างานของฉันปฏิบัติกับฉันด้วยความเคารพฉัน	3.53	.826	สูง
4. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทนหัวหน้างานของฉันปฏิบัติกับฉันด้วยกริยาและคำพูดที่สุภาพ	3.59	.809	สูง
ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร			
1. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทนหัวหน้างานของฉันเปิดเผยและตรงไปตรงมาในการสื่อสารกับฉัน	3.27	1.021	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

การรับรู้ความยุติธรรม	\bar{X}	S.D.	แปลความ
ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร (ต่อ)			
2. หัวหน้างานของฉันชี้แจงขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาให้ผลตอบแทน ให้ฉันรับทราบครบถ้วน	3.29	.971	ปานกลาง
3. หัวหน้างานของฉันอธิบายขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทน อย่างมีเหตุมีผล	3.35	.991	ปานกลาง
4. หัวหน้างานของฉันสื่อสารรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนได้เหมาะสมกับช่วงเวลา	3.35	.897	ปานกลาง
5. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของฉันมีการปรับวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน	3.39	.339	ปานกลาง
รวม	3.26	.693	ปานกลาง

จากตาราง 4 พบว่า บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีการรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน (Distributive Justice) 2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) 3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Justice) 4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร (Informational Justice) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{X} = 3.26$ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ในส่วนของความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง คือ ขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของฉันให้เกียรติฉัน และขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของฉันปฏิบัติกับฉันด้วยกริยาและคำพูดที่สุภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงเท่ากันที่ $\bar{X} = 3.59$

การศึกษาเรื่องความยากง่ายในการใช้งาน นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ ดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความยากง่ายในการใช้งาน รายข้อ

ความยากง่ายในการใช้งาน	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ระบบการประเมินฯ โดยระบบออนไลน์มีความยุ่งยากซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับการใช้งานจริง	3.13	.985	ปานกลาง
2. การเข้าใช้ระบบประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ ขาดความเป็นเอกภาพ และต้องดำเนินการหลายระบบ	3.29	.918	ปานกลาง
3. ระบบการประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ ขาดความเชื่อมโยงกันของข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ในมหาวิทยาลัย	3.31	.922	ปานกลาง
4. ระบบการประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ ยังขาดความเสถียรและยังมีความผิดพลาด	3.34	.962	ปานกลาง
5. การประเมินฯ โดยระบบออนไลน์แทนการใช้เอกสารทำให้สิ้นเปลืองเวลามากกว่าจะสร้างความสะดวกให้กับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	3.13	1.043	ปานกลาง
6. ในการประเมินฯ แต่ละครั้งต้องใช้ระยะเวลาในการเตรียมเอกสาร นอกจากจะเสียเวลาแล้วยังสิ้นเปลืองงบประมาณ	3.27	.996	ปานกลาง
7. การเข้าใช้การประเมินฯ ในระบบออนไลน์มีความสะดวกและดีกว่าการดำเนินการเป็นเอกสาร	3.60	.959	สูง
8. การประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ทำให้เกิดความประหยัดทั้งเวลาและเอกสาร	3.67	.951	สูง
9. การประเมินฯ โดยระบบออนไลน์สามารถเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลได้ง่าย	3.66	.908	สูง
10. การประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ทำให้สามารถประมวลผลลัพธ์ที่ถูกต้องตามความเป็นจริง	3.47	.955	สูง
รวม	3.39	.609	ปานกลาง

จากตาราง 5 พบว่า บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยากง่ายในการใช้งาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{X} = 3.39$ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ทำให้เกิดความประหยัดทั้งเวลาและเอกสาร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่ $\bar{X} = 3.67$

การศึกษาเรื่องความชัดเจนของระบบการประเมิน นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ ดังตาราง 6

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความชัดเจนของระบบการประเมิน รายชื่อ

ความชัดเจนของระบบการประเมิน	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” (TOR) ในแต่ละกิจกรรมหรือชิ้นงาน / เกณฑ์สำหรับ Load Unit ต่าง ๆ มีความชัดเจนและคนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกัน	3.22	.972	ปานกลาง
2. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน “สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน” (Competency) มีความชัดเจนและคนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกัน	3.25	.915	ปานกลาง
3. ระบบการประเมินฯ ออนไลน์ มีความชัดเจนและทุกครั้งที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงก็จะมีชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเข้าใจโดยทั่วกันอย่างชัดเจน	3.30	.891	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีการแจ้งกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการประเมินฯ ที่ชัดเจน	3.56	.808	สูง
5. องค์ประกอบของการประเมินฯ ทั้ง 2 ส่วน (สัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน) ถือว่าครอบคลุมเกณฑ์ในการประเมินผลฯ แล้ว	3.36	.850	ปานกลาง
6. องค์ประกอบของการประเมินฯ ทั้ง 2 ส่วน (สัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน) มีหัวข้อต่าง ๆ ที่เพียงพอต่อระบบการประเมินผลฯ	3.30	.865	ปานกลาง
รวม	3.33	.737	ปานกลาง

จากตาราง 6 พบว่า บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความยากง่ายในการใช้งาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{X} = 3.33$ เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับหน่วยงานมีการแจ้งกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการประเมินฯ ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง $\bar{X} = 3.56$

การศึกษาเรื่องการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ ดังตาราง 7

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ รายชื่อ

การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. หน่วยงานของฉันได้นำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง/เลื่อนขั้นเงินเดือนจริง ๆ	3.39	.935	ปานกลาง
2. หน่วยงานของฉันพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง/เลื่อนขั้นเงินเดือนตามระดับผลคะแนนประเมินที่เกิดขึ้นจริง	3.33	.982	ปานกลาง
3. หน่วยงานของฉันนำผลการประเมินฯ มาใช้พิจารณาเงินรางวัล โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง	3.26	.965	ปานกลาง
4. ผู้บังคับบัญชาของฉันได้นำผลการประเมินฯ มาใช้พูดคุยเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ(Feedback) เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของฉัน	3.27	.968	ปานกลาง
5. หน่วยงานของฉันนำผลการประเมินฯ ไปใช้สำหรับการพัฒนาทักษะของบุคลากร เช่น นำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการจัดส่งไปฝึกอบรม เป็นต้น	3.25	.970	ปานกลาง
6. โดยรวมฉันมองว่าองค์กรของฉันได้นำผลการประเมินฯ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างแท้จริง	3.25	.962	ปานกลาง
รวม	3.29	.831	ปานกลาง

จากตาราง 7 พบว่า บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{X} = 3.29$

การศึกษาเรื่องความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ด้านความท้าทายในการปฏิบัติงาน นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ ดังตาราง 8

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความ
 ท้อแท้ในการปฏิบัติงาน รายข้อ

ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ฉันรู้สึกท้อเหี่ยวใจหลังทราบผลการประเมินฯ	3.10	.898	ปานกลาง
2. ฉันรู้สึกหมดพลังในการทำงานเมื่อถึงห้วงการประเมินฯ	3.09	.956	ปานกลาง
3. เมื่อนึกถึงการประเมินฯ ทำให้ฉันรู้สึกท้อแท้ใจและไม่ อยากจะทำงาน	3.09	.996	ปานกลาง
รวม	3.09	.891	ปานกลาง

จากตาราง 8 พบว่า บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขต
 หาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง \bar{X}
 = 3.09

การศึกษาเรื่องความรู้สึกในการปฏิบัติงานด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็น
 รายข้อ ดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของแรงจูงใจ
 ในการปฏิบัติงาน รายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ฉันรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานหลังทราบผล การประเมินฯ	3.15	.835	ปานกลาง
2. ฉันรู้สึกพร้อมที่จะทำงานเพื่อหน่วยงานหลังจากที่มีการ ประเมินฯ	3.30	.835	ปานกลาง
3. ฉันรู้สึกกระตือรือร้นหลังห้วงการประเมินฯ	3.23	.859	ปานกลาง
รวม	3.23	.795	ปานกลาง

จากตาราง 9 พบว่า บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{X} = 3.23$

การศึกษาเรื่องความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงาน นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ ดังตาราง 10

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงาน รายชื่อ

ความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงาน	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ฉันรู้สึกชอบ และพึงพอใจกับระบบการประเมินฯ โดยรวม	3.26	.947	ปานกลาง
2. โดยรวมฉันรู้สึกว่าในการประเมินฯ แต่ครั้งฉันถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.22	.969	ปานกลาง
3. โดยรวมฉันเชื่อใจว่า ในการประเมินฯ ครั้งถัดไปฉันจะถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.38	.863	ปานกลาง
4. โดยรวมฉันมองว่าในการประเมินฯ แต่ครั้ง คนส่วนใหญ่ถูกปฏิบัติอย่างเป็นธรรม	3.24	.964	ปานกลาง
5. โดยรวมแล้วหน่วยงานนี้มีความยุติธรรมกับฉันและคนส่วนใหญ่ในหน่วยงานของฉัน	3.29	.969	ปานกลาง
6. ฉันรู้สึกว่าหน่วยงานของฉันควรปฏิบัติกับฉันให้ดีกว่านี้	3.45	.891	สูง
รวม	3.30	.767	ปานกลาง

จากตาราง 10 พบว่า บุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง $\bar{X} = 3.23$ เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ความคิดเห็นในส่วนของฉันรู้สึกว่าหน่วยงานของฉันควรปฏิบัติกับฉันให้ดีกว่านี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง $\bar{X} = 3.45$

สรุปผลจากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ อยู่ระดับปานกลาง $\bar{X} = 3.32$

4.2.2 วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

การศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบค่า t-Test ในภาพรวม ดังตาราง 11

ตาราง 11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร จำแนกตามประเภทบุคลากร ภาพรวม

ประเภทบุคลากร	N	\bar{X}	S.D.	t	p
การรับรู้ความยุติธรรม					
ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน					
สายวิชาการ	65	2.94	.791	1.721	.088
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.14	1.039		
ด้านกระบวนการ					
สายวิชาการ	65	3.04	.762	.084	.933
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.05	.907		

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเภทบุคลากร	N	\bar{X}	S.D.	t	p
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร					
สายวิชาการ	65	3.59	.724		
				.217	.828
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.57	.754		
ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร					
สายวิชาการ	65	3.37	.833		
				.436	.663
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.32	.865		
ความยากง่ายในการใช้งาน					
สายวิชาการ	65	3.41	.486		
				.420	.675
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.38	.632		
ความชัดเจนของระบบการประเมิน					
สายวิชาการ	65	3.13	.762		
				2.476*	.014
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.34	.726		
การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์					
สายวิชาการ	65	3.17	.626		
				1.329	.185
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.32	.866		
ความรู้สึกลงในการปฏิบัติงาน					
ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน					
สายวิชาการ	65	3.15	.907		
				.559	.576
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.08	.889		

ตาราง 11 (ต่อ)

ประเภทบุคลากร	N	\bar{X}	S.D.	t	p
ความรู้สึกรู้สึกในการปฏิบัติงาน (ต่อ)					
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
สายวิชาการ	65	2.96	.686	3.352*	.001
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.28	.805		
ความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
สายวิชาการ					
สายวิชาการ	65	3.16	.582	1.626	.105
สายสนับสนุนวิชาการ	310	3.33	.798		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ไม่แตกต่างกัน และพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความชัดเจนของระบบการประเมินและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลจากการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ไม่แตกต่างกัน และพบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความชัดเจนของระบบการประเมิน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2.3 วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาหาความสัมพันธ์และทดสอบสมมติฐานการวิจัยระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน นำเสนอโดยใช้สถิติในการทดสอบ คือ การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 และ .05

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 2 ความยากง่ายในการใช้งาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 3 ความชัดเจนของระบบการประเมิน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมมติฐานที่ 4 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$$H_0 : \rho_{xy} \leq 0 \text{ (ไม่มีความสัมพันธ์กันหรือมีความสัมพันธ์กันในทางลบ)}$$

$$H_1 : \rho_{xy} > 0 \text{ (มีความสัมพันธ์กันในทางบวก)}$$

ผลการทดสอบ ดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ปัจจัยความสัมพันธ์	ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน	-.210**	.351**	.374**
ด้านกระบวนการ	-.026	.439**	.555**
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร	.002	.322**	.374**

ตาราง 12 (ต่อ)

ปัจจัยความสัมพันธ์	ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการทำงาน
ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร	-.085	.408**	.481**
ความยากง่ายในการใช้งาน	.214**	.246**	.353**
ความชัดเจนของระบบการประเมิน	-.006	.557**	.569**
การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	-.068	.576**	.647**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนและความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ $-.210$ การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เท่ากับ $-.026$, $-.085$, $-.006$ และ $-.068$ ตามลำดับ และการรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เท่ากับ $.002$ ในขณะที่ความยากง่ายในการใช้งาน และความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ $.214$ อีกทั้งการรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 4 ด้าน ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า สมมติฐานที่ 1 การรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ไม่เป็นจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สมมติฐานที่ 2 ความยากง่ายในการใช้งาน กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .01 เป็นจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สมมติฐานที่ 3 ความชัดเจนของระบบการประเมิน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ไม่เป็นจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ สมมติฐานที่ 4 การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ไม่เป็นจริงตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

การศึกษาว่าประเด็นใดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติในการทดสอบ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ดังตาราง 13-15

ตาราง 13 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ปัจจัย	B	S.E.	β	t	p
ค่าคงที่	1.684	.663		2.541	.011
เพศ	-.200	.097	-.103	-2.061*	.040
อายุ	.006	.010	.058	.580	.562
ระดับการศึกษา	.220	.082	.212	.2674*	.008
ประเภทบุคลากร	.154	.173	.065	.888	.375
ประสบการณ์การทำงาน	.008	.010	.088	.848	.397
เงินเดือนปัจจุบัน	-1.026-	.000	-.178	-2.113*	.035
	005				
ความคิดเห็นการมีศักยภาพสูง	.224	.102	.110	2.198*	.029
การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน	-.161	.056	-.181	-2.867*	.004
การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	.066	.072	.065	.919	.359
การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร	.120	.077	.101	1.572	.117

ตาราง 13 (ต่อ)

ปัจจัย	B	S.E.	β	t	p
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน ข้อมูลข่าวสารในองค์กร	-.142	.074	-.136	-1.906	.057
ความยากง่ายในการใช้งาน	.326	.082	.223	.3998*	.000
ความชัดเจนของระบบการ ประเมิน	.005	.078	.004	.064	.949
การนำผลการประเมินการ ปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	-.069	.075	-.065	-.928	.354

Adj. R² = .120 F = 4.654 p = .000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 พบว่า มี 6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา เงินเดือนปัจจุบัน ความคิดเห็นการมีศักยภาพสูง การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน และความยากง่ายในการใช้งาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 14 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัย	B	S.E.	β	t	p
ค่าคงที่	1.746	.478		3.653	.000
เพศ	-.048	.070	-.028	-.689	.491
อายุ	-.015	.007	-.174	-2.133*	.034
ระดับการศึกษา	-.157	.059	-.170	-2.647*	.008
ประเภทบุคลากร	-.008	.125	-.004	-.068	.946
ประสบการณ์การทำงาน	.008	.007	.100	1.193	.234
เงินเดือนปัจจุบัน	4.213E-006	.000	.082	1.204	.229
ความคิดเห็นการมีศักยภาพสูง	-.086	.074	-.047	-1.167	.244
การรับรู้ความยุติธรรมด้านการ แบ่งปันผลตอบแทน	.012	.041	.015	.292	.771
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน กระบวนการ	.075	.052	.083	1.443	.150

ตาราง 14 (ต่อ)

ปัจจัย	B	S.E.	β	t	p
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน องค์การ	-.021	.055	-.020	-.376	.707
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน ข้อมูลข่าวสารในองค์การ	.020	.054	.022	.381	.703
ความยากง่ายในการใช้งาน	-.003	.059	-.002	-.043	.966
ความชัดเจนของระบบการ ประเมิน	.336	.056	.312	5.994*	.000
การนำผลการประเมินการ ปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	.322	.054	.337	5.977*	.000
Adj. R ² = .424 F = 20.698 p = .000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 พบว่า มีปัจจัยเพียง 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 15 ผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัย	B	S.E.	β	t	p
ค่าคงที่	1.466	.410		3.579	.000
เพศ	.909	.060	.054	1.498	.135
อายุ	-.027	.006	-.319	-4.411*	.000
ระดับการศึกษา	-.156	.051	-.175	-3.079*	.002
ประเภทบุคลากร	-.080	.107	-.040	-.749	.454
ประสบการณ์การทำงาน	.015	.006	.179	2.406*	.017
เงินเดือนปัจจุบัน	8.746E- 006	.000	.176	2.915*	.004
ความคิดเห็นการมีศักยภาพสูง	.034	.063	.020	.544	.587

ตาราง 15 (ต่อ)

ปัจจัย	B	S.E.	β	t	p
การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน	-.015	.035	-.020	-.440	.660
การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ	.190	.044	.219	4.275*	.000
การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร	-.076	.047	-.074	-1.608	.109
การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร	.023	.046	.026	.506	.613
ความยากง่ายในการใช้งาน	.110	.050	.088	2.192*	.029
ความชัดเจนของระบบการประเมิน	.265	.048	.255	5.513*	.000
การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	.346	.046	.375	7.499*	.000
Adj. R ² = .546 F = 33.171 p = .000					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า มี 8 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน เงินเดือนปัจจุบัน การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการศึกษา จากตาราง 13 - 15 พบว่า ประเด็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน และความยากง่ายในการใช้งานของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ประเด็นความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ท้ายสุดประเด็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการ

ปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการรวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการและสายวิชาการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ในปัจจุบัน สามารถแสดงรายละเอียดซึ่งแบ่งเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรม 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน (Distributive Justice) ด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร (Interpersonal Justice) ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร (Informational Justice) บุคลากรเสนอแนะว่า ผลของการประเมินไม่ได้สะท้อนผลที่แท้จริงเป็นเพียงกระบวนการหนึ่งที่ทำให้ภายในองค์กรดูดีขึ้น การจ่ายค่าตอบแทนไม่ได้ขึ้นอยู่กับประเมิน แต่มักขึ้นอยู่กับว่าเป็นใคร แม้ไม่ทำงานก็สามารถปรับเงินเดือนได้ และผู้ทำหน้าที่ประเมินค่อนข้างไม่เป็นกลาง มีความลำเอียง และผลของการประเมินมักขึ้นอยู่กับเขียนมากกว่าการกระทำ

2. ความยากง่ายในการใช้งาน (Practicality) บุคลากรเสนอแนะว่า การประเมินระบบออนไลน์เป็นเรื่องที่ดี แต่เนื่องจากการใช้ระบบเพียงปีละ 1 - 2 ครั้ง อาจทำให้การกรอกข้อมูลผิดพลาด และการกรอกข้อมูลยังมีความซับซ้อนและยุ่งยาก ควรจะมีการพัฒนาให้ระบบมีความเสถียรมากกว่านี้

3. ความชัดเจนของระบบการประเมิน (Clarity) บุคลากรเสนอแนะว่า วิธีการประเมิน และผลที่ได้มาจากการประเมินยังมีช่องว่าง และยังไม่ชัดเจน ยังขาดความน่าเชื่อถือ อีกทั้งยังขึ้นอยู่กับอารมณ์ของผู้ประเมิน รวมถึงการประเมินโดยใช้ความพึงพอใจในตัวบุคคลมากกว่าผลของงาน และมีความคิดเห็นเพิ่มเติมในส่วนสายวิชาการควรแบ่งการประเมินผลออกเป็น 2 ส่วน คือคุณภาพ/ผลการสอน และส่วนของงานวิจัย ไม่ควรนำเอาส่วนของงานวิจัยอย่างเดียวนำมาพิจารณาการเพิ่มค่าจ้าง

4. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ (Utility) บุคลากรเสนอแนะว่า ควรมีการประเมินผลและพิจารณาการเพิ่มค่าจ้างปีละ 2 ครั้งเหมือนเดิม มีการประเมินเพื่อปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่สูงขึ้น และเพิ่มสวัสดิการเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงาน : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ 2) ศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เฉพาะคณะที่เน้นผลิตบัณฑิตเพราะจะได้มีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ จำนวนทั้งสิ้น 18 คณะ จำนวนบุคลากรแยกตามสาย คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,048 คน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 4,957 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 6,005 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด คำนวณจากสูตรการคำนวณตามวิธีของ Taro Yamane โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ สามารถเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 375 ชุด คิดเป็น 100%

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา คือ ตัวแปรต้น ได้แก่ 1) การรับรู้ความยุติธรรม ประกอบด้วย 4 ด้าน - ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน - ด้านกระบวนการ - ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร - ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร 2) ความยากง่ายในการใช้งาน 3) ความชัดเจนของระบบการประเมิน 4) การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ และตัวแปรตาม คือความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3) ความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาความเที่ยงตรง และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยทุกข้อคำถามมีค่า

ดัชนีความสอดคล้องอยู่ในระหว่าง 0.60-1.00 และนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ (สำนักงานอธิการบดี) ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ และหาค่าความเชื่อถือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา จำแนกรายด้านของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

ค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามตัวแปรต้น

1) กระบวนการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร ไม่ได้วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น เนื่องจากได้แบบสอบถามมาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Colquitt et al. (2001)

2) ความยากง่ายในการใช้งาน เท่ากับ .768

3) ความชัดเจนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ .907

4) การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ เท่ากับ .956

ค่าความเชื่อมั่น แบบสอบถามตัวแปรตามความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน เท่ากับ .910

2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เท่ากับ .953

3) ความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ .893

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows Version 20 (SPSS) แบ่งข้อมูลออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา โดยใช้สถิติแจกแจงความถี่ (Frequency) นำเสนอในรูปแบบร้อยละ (Percentage) 2) การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การศึกษา และทดสอบสมมติฐานการวิจัย นำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบค่า t-Test การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) 3. ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะได้ตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ในการสรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 375 คน ผู้วิจัยสามารถเก็บแบบสอบถามได้จำนวน 375 ชุด คิดเป็น 100% โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 71.1 อายุเฉลี่ยเท่ากับ 39.90 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.7 เป็นบุคลากรประเภทสายสนับสนุนวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 82.7 มีประสบการณ์การทำงานเฉลี่ยเท่ากับ 12.56 ปี มีเงินเดือนปัจจุบันเฉลี่ยเท่ากับ 25,599.76 บาท เป็นบุคลากรที่สังกัดคณะแพทยศาสตร์ คิดเป็นร้อยละ 78.1 และส่วนใหญ่มองว่าตัวเองมีศักยภาพเหมือนกับบุคลากรคนอื่นๆในหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 74.1

2. การวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ สรุปผลการวิจัยได้ว่า

กลุ่มตัวอย่าง คือบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน 2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ 3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ 4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง และบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ในส่วนของขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานให้เกียรติ และปฏิบัติด้วยกริยาและคำพูดที่สุภาพ

2. ความยากง่ายในการใช้งาน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความยากง่ายในการใช้งาน โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยระบบออนไลน์ทำให้เกิดความประหยัดทั้งเวลาและเอกสาร

3. ความชัดเจนของระบบการประเมิน พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับความชัดเจนของระบบการประเมิน โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าหน่วยงานมีการแจ้งกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

4. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ พบว่า กลุ่มตัวอย่าง มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น เกี่ยวกับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ โดยรวมอยู่ระดับปานกลาง

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ สรุปผลการวิจัยได้ว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประเด็นการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ แต่มีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับความชัดเจนของระบบการประเมิน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปผลการวิจัยจำแนกรายด้าน ได้ว่า

1. การรับรู้ความยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ความยากง่ายในการใช้งาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. ความชัดเจนของระบบการประเมิน มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

และจากผลของการศึกษาเพื่อความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการ

ปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้วิจัยศึกษาต่อไปว่าประเด็นใดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ประเด็นของความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้ 1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน และความยากง่ายในการใช้งานส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน 2. ความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ และได้ทราบว่าประเด็นใดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กัน และประเด็นใดส่งผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ด้านความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอประเด็นสำคัญของการอภิปราย ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์และปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้อแท้ความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

ตามที่คุณวิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานและผลจากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง พบว่า การศึกษาหาความสัมพันธ์ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนและความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผล

การประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ความยากง่ายในการใช้งาน และความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

และจากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ เกี่ยวกับประเด็นใดบ้างที่ส่งผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงาน ด้านความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา ดังนี้

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประเด็นการรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของซูรานและเซอร์เดิน (1985, อ้างถึงใน ศศิธร สุวรรณมณี, 2545) ที่กล่าวไว้ว่า สาเหตุที่ทำให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน มาจาก 2 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ เกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน และสภาพภายในองค์การซึ่งประกอบด้วยประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ 1. ความคลุมเครือในบทบาท 2. ความเครียดที่มาจากการทำงาน 3. ระบบการพิจารณาความดี ความชอบที่ไม่เป็นธรรม 4. การทำงานที่ปราศจากความก้าวหน้าในอาชีพ 5. มีงานมากเกินไป หรือน้อยเกินไป 6. ค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยเกินไป ไม่คุ้มกับงานที่ทำ 7. ไม่มีอำนาจตัดสินใจในงาน 8. มีกระแสกดดันภายในที่ทำงาน 9. มีปัญหาส่วนตัวที่แก้ไขไม่ได้ 10. มีปัญหาด้านการงานที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวเอง 11. ขาดการส่งเสริม สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการทำงาน หากมองจากสาเหตุต่าง ๆ ตามแนวคิดของซูรานและเซอร์เดิน ข้างต้นแล้ว ประเด็นที่สอดคล้องกับผลการศึกษาคือ สาเหตุของระบบการพิจารณาความดี ความชอบที่ไม่เป็นธรรมและค่าตอบแทนที่ได้รับน้อยเกินไป ไม่คุ้มกับงานที่ทำ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

2. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความยากง่ายในการใช้งานส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เพอร์แมนและฮาร์ทแมน (1982, อ้างถึงใน ศศิธร สุวรรณมณี, 2545) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1. ลักษณะขององค์กร เช่น ความพร้อมขององค์กร ระบบการบริหารงาน มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ขนาดขององค์กร และเพื่อนร่วมงาน 2. ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุนจากทีมงานและผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนในการทำงาน กฎเกณฑ์ในการทำงาน ลักษณะการบังคับบัญชา 3. ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท เช่น อิสระในการทำงาน ภารกิจที่ยุ่งยากซับซ้อน การอำนวยความสะดวกในโรงเรียน ความกดดันในที่ทำงาน ผลกระทบจากการทำงาน ความสำเร็จในการทำงาน และความสำคัญของงาน ความยากง่ายในการใช้งานของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องทั้ง 3 องค์ประกอบตามแนวคิดของเพอร์แมนและฮาร์ทแมน โดยวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบ ได้ดังนี้ 1. ลักษณะขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเดิมจัดทำเป็นเอกสารและในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนเป็นระบบออนไลน์โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ทำให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการ

ทำงาน บุคลากรอาจยังไม่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว 2. ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะยังขาดการสื่อสารที่ชัดเจนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้บุคลากรยังสับสนทั้งในส่วนของหลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติและการเข้าถึงระบบ และในส่วนที่ 3. ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท บุคลากรมองว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นภารกิจที่ยุ่งยากซับซ้อน

จากผลการศึกษาและแนวคิดชูรานและเซอร์เดิน และเปอร์แมนและฮาร์ทแมน จึงสรุปได้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน และความยากง่ายในการใช้งาน ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ จึงควร ทบทวนวิธีการและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลดขั้นตอนความยุ่งยากซับซ้อนของ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งกระบวนการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างและสร้างระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผลการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์กร และเพื่อช่วยลดระดับความท้อแท้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ให้ บุคลากรเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ และ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ตามที่ได้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลจากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง พบว่า การศึกษาหาความสัมพันธ์ของประเด็นที่เกี่ยวข้อง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน ด้าน กระบวนการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมินการ ปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 และได้ทำการศึกษาในส่วนของประเด็นใดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มองว่าระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมิน การปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom ที่กล่าวไว้ ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานของคน ได้แก่ 1. Valence หมายถึง ความพึงพอใจ ของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ของการกระทำที่เกิดจากการทำงาน ระดับความพึงพอใจที่บุคคลคาดหวัง จะมาจากการให้คุณค่าต่อการทำงาน ถ้าเป็นงานที่มีคุณค่าสูงก็จะมี ความพึงพอใจสูงมากขึ้นไป ด้วย 2. Instrumentality หมายถึง เครื่องมือ วิธีการในการเชื่อมโยงผลลัพธ์อย่างหนึ่งไปสู่ผลลัพธ์ อีกร้อยอย่างหนึ่ง หรือความยากง่ายในการใช้งานระบบ หรือกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่บุคคลเชื่อว่าจะ

นำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ (Valence) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งไว้ 3. Expectancy เป็นความคาดหวังภายในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลที่มีความต้องการและมีความคาดหวังในหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น ต้องพยายามกระทำด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วตามความคาดหวังบุคคลจะได้รับความพึงพอใจ ขณะเดียวกันก็จะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ

ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดข้างต้นมาวิเคราะห์แต่ละองค์ประกอบแล้ว พบว่า ผลจากการศึกษาในส่วนของความชัดเจนของระบบประเมินและการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) กล่าวคือ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระเบียบ แบบแผน วิธีการ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนที่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานและพิจารณาการเพิ่มค่าจ้างที่สอดคล้องกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง อีกทั้งได้นำผลการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างมาใช้ประโยชน์ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง และมีการเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น ก็จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3. ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรม ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตามที่คุณวิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และผลจากการศึกษากลุ่มตัวอย่าง พบว่า การศึกษาหาความสัมพันธ์ของประเด็นที่เกี่ยวข้อง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการแบ่งปันผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร และด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ กับความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และได้ทำการศึกษาในส่วนของประเด็นใดที่ส่งผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

และจากผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มองว่าการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) และ อัญชลี อำนวยพรพรวณิช (2539) ที่กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบ

ของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ที่สำคัญคือ Valence หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ Instrumentality หมายถึง เครื่องมือ อุปกรณ์ วิธีทางที่จะไปสู่ความพึงพอใจ Expectancy หมายถึง ความคาดหวังในตัวบุคคลนั้น ๆ บุคคลมีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง ดังนั้น จึงพยายามดิ้นรนแสวงหาหรือ กระทำด้วย วิธีใดวิธีหนึ่ง เพื่อตอบสนองความต้องการหรือสิ่งที่คาดหวังไว้ ซึ่งแม้ได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม ความคาดหวังของบุคคล จะได้รับความพึงพอใจและจะคาดหวังในสิ่งที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

หากวิเคราะห์แต่ละด้านตามแนวคิดข้างต้น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ควรเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ โดยมีวิธีการหรือกระบวนการที่เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นมากขึ้น พิจารณาผลตอบแทนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ปราศจากความลำเอียง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคลากร และในส่วนของความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ควรเพิ่มการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีระเบียบ แบบแผน วิธีการ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนที่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง ระบบที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ข้อมูลมีความเสถียรและประมวลผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ และการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างที่สอดคล้องกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง อีกทั้งต้องนำผลการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างมาบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะและข้อจำกัด

ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางาน

1. จากการศึกษา พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทนและความยากง่ายในการใช้งาน ส่งผลต่อความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ควรทบทวนวิธีการและกระบวนการพิจารณา ค่าจ้างและสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผลการพิจารณา ค่าจ้างสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงเพื่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์กร และการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างที่สอดคล้องกับผลงานที่เกิดขึ้นจริง อีกทั้งควรเพิ่มการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ระบบที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ข้อมูลมีความเสถียรและประมวลผลลัพธ์ที่ถูกต้อง เพื่อให้บุคลากรเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน

2. จากการศึกษา พบว่า ความชัดเจนของระบบการประเมิน การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ควรมีระเบียบแบบแผน วิธีการ และมาตรฐานที่ชัดเจนมากขึ้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาใช้ในการบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

3. จากการศึกษา พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยากง่ายในการใช้งาน ความชัดเจนของระบบการประเมิน และการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ควรมีวิธีการหรือกระบวนการที่เป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน พิจารณาผลตอบแทนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ปราศจากความลำเอียง เพื่อความเป็นธรรม และควรเพิ่มการจัดการระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีวิธีการ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนที่สามารถเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับผลการพิจารณาเพิ่มค่าจ้างที่เกิดขึ้นจริง ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ข้อมูลมีความเสถียรและประมวลผลลัพธ์ที่ถูกต้อง และนำผลการประเมินมาบริหารและพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างเฉพาะบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่เท่านั้น และการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสังกัดคณะแพทยศาสตร์เนื่องจากเป็นกลุ่มประชากรที่มีจำนวนมาก หากมีการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาวิทยาเขตอื่นด้วยและควรเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างในจำนวนที่เท่า ๆ กัน นำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบกันจะได้ข้อมูลที่มีคุณภาพมากขึ้น รวมถึงศึกษาประเด็นอื่นหรือปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและยืนยันความถูกต้องแม่นยำและความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยต่อไป

ข้อจำกัดของการศึกษาในครั้งนี้

การศึกษาในครั้งนี้ไม่ได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างแบบเท่าเทียมกันทุกคณะที่สังกัดในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ แต่เก็บข้อมูลแต่ละคณะตามสัดส่วนของจำนวนบุคลากรที่สังกัดโดยใช้สูตรคำนวณตามวิธีของทาโร่ ยามาเน (Yamane,1973) จึงมีข้อจำกัดของการเก็บข้อมูล คือเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสังกัดคณะแพทยศาสตร์มากที่สุด เนื่องจากบุคลากรคณะแพทยศาสตร์เป็นกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ หากทำการศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยต้องทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเท่า ๆ กัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพมากที่สุด

บรรณานุกรม

- กรสรศักดิ์ เอนกศักดิ์พงษ์. (2556). *กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, กรุงเทพฯ.
- กองการเจ้าหน้าที่. (2561). *ข้อมูลสถิติบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2561. จาก www.personnel.psu.ac.th
- กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. (2554). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2561 จาก http://202.29.22.167/~human/webold/news/manual%20assess%20civil%2014_07_2554.pdf
- จารุพรรณ สุวรรณไพโรจน์ และประพิมพ์า จรัสรัตนกุล. *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและความผูกพันที่บุคลากรมีต่อองค์การ หัวหน้างาน และกลุ่มเพื่อนร่วมงาน โดยมีวัฒนธรรมระยะห่างอำนาจเป็นตัวแปรกำกับ*. ของคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ค้นเมื่อ 1 มกราคม 2561 จาก <http://research.dusit.ac.th/new/upload/file/4f9c45505707bc2709dc6383fc5610f0.pdf>
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). *คู่มือปฏิบัติการบริหารบุคคล*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- จิระจิตต์ บุณนาค. (2547). *เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์*. วารสารบริหารธุรกิจ, 27, 47-62.
- ฉัตรภรณ์ พุ่มแสงทอง. (2556). *การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหิดลและจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ค้นเมื่อ 5 มกราคม 2561 จาก <http://beyond.library.tu.ac.th/cdm/singleitem/collection/research/id/205/rec/23>
- ชัยนันท์ นันทพันธ์. (2540). *ข้าราชการที่พึงประสงค์ของประชาชน*. วารสารเพิ่มผลผลิต, 36, 13-29.
- ชีนา ธีรวัฒน์. (2545). *การรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานโรงแรมในภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและการจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
 ประชาสัมพันธ์สยาม.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบไทย ๆ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2).
 กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2530). *เครื่องมือสอดแทรกการพัฒนาองค์การระดับบุคคลและระหว่าง
 บุคคล*. ในเอกสารชุดวิชาการพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 7 นนทบุรี :
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).
 กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ : มุ่งสู่อนาคต*. กรุงเทพฯ : พิมพ์
 ตะวัน
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม
 กรุงเทพฯ.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2532). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิดและเทคนิค*.
 กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนาเพรส จำกัด.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : สถาบัน
 ราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา.
- รัชดา อุดมวิฑิต. (2540). *การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิต
 กระแสไฟฟ้า*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะ
 สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- รัตนา สุธีพงศ์พันธ์. (2546). *ทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 กรณีศึกษา สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์
 มหบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร.
- วัชระ ขาวสังข์. (2558). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 ยะลา.
- วาสนา จันทร์แสงสว่าง. (2548). *ทัศนคติของข้าราชการต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน*. ของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัย
 บูรพา. ค้นเมื่อ 15 กุมภาพันธ์ 2561 จาก [http://www2.gspa.buu.ac.th/library/is
 /mpa47/47931200.pdf](http://www2.gspa.buu.ac.th/library/is/mpa47/47931200.pdf)

- ศศิธร สุวรรณมณี. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความท้าทายในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาในจังหวัดปัตตานี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- ศรีอรุณ เรศานนท์. (2532). *การจัดการงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ภาควิชา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และชวลิต ประภวานนท์. (2543). *การบริหารสำนักงาน แบบใหม่*. กรุงเทพฯ : Diamond in business world.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). *การบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สาลินี นาคกุล. (2551). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่*. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ สาขาพัฒนามนุษย์และสังคม มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- สำนักงาน กพ. (2551). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : ภาพรวมระบบบริหารผลงาน และระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2551*.
- สำนักงาน กพ. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ : แนวทางการกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด.
- สุทิน ชนะบุญ. (2560). *สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยด้านสุขภาพเบื้องต้น*. เอกสาร วิชาการ. สำนักงานสาธารณสุขขอนแก่น ขอนแก่น. ค้นเมื่อ 10 มีนาคม 2561 จาก <http://110.77.139.142/km/index.php/2017-08-10-06-37-01/category/2-r2r-5?download=4:0>
- สุนันทา เลहनันท์. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา.
- สุวิทย์ จันทร์เพชร. (2544). *การประเมินผลบุคคล*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- เสตนา รัตนบุรี. (2538). *ทัศนคติของพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน*. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2539). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- อลงกรณ์ มีสุทธา, และสมิต ลีชฌกร. (2539). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการวิธีการและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อลงกรณ์ มีสุทธา, และสมิต ลีชฌกร. (2545). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อัญชลี อำนวรุพหาวณิช. (2539). ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความคาดหวัง. สืบค้นเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2561 จาก https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/Expectancy_Theory.htm
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2553). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). *หลักการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York : Academic Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need : What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior : Its elementary forms*. London : Routledge and Kegan Paul.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York : Plenum Press.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York : Springer-Verlag.
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.
- Thibaut, J. and Walker, L. (1975). *Procedural Justice : A Psychological Analysis*. New Jersey : Erlbaum.

Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. Third editio. Newyork :
Harper and Row Publication.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

ชุดที่.....

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน:
กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นการสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากรมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ โดยใช้เวลาประมาณ 5-10 นาที

การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะถือว่าข้อมูลที่ท่านตอบเป็นความลับและไม่มีผลกระทบทางเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(ว่าที่ร.ต.หญิงทิพวรรณ จันทมาส)

นักศึกษาระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

โทร 085-6929828 เบอร์ภายใน 7411

ส่วนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ฉันคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ฉันได้รับได้สะท้อนความความพยายามที่ฉันได้ใส่ลงไปในงาน					
2. ฉันคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ฉันได้รับมีความเหมาะสมกับผลงานของฉัน					
3. ฉันคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ฉันได้รับมีความเหมาะสมและสะท้อนสิ่งที่ฉันได้ทำเพื่อองค์กรนี้					
4. ฉันคิดว่าผลการประเมินการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ฉันได้รับมีความสอดคล้องกัน					

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน ฉันมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและความรู้สึกที่มีต่อกระบวนการ					
2. ฉันมีส่วนร่วมในขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาให้ผลตอบแทน					
3. ขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนกับบุคลากรแต่ละคน ตั้งอยู่บนมาตรฐานเดียวกัน					
4. ขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทน ปราศจากความลำเอียง					
5. ขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง					
6. ฉันสามารถคัดค้านขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนได้					
7. ขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทน เป็นไปตามหลักคุณธรรม					

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของ ฉันปฏิบัติกับฉันด้วยความสุภาพ					
2. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของ ฉันให้เกียรติฉัน					
3. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของ ฉันปฏิบัติกับฉันด้วยความเคารพฉัน					
4. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของ ฉันปฏิบัติกับฉันด้วยกริยาและคำพูดที่สุภาพ					

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของ ฉันเปิดเผยและตรงไปตรงมาในการสื่อสารกับฉัน					
2. หัวหน้างานของฉันชี้แจงขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาให้ ผลตอบแทน ให้ฉันรับทราบครบถ้วน					
3. หัวหน้างานของฉันอธิบายขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณา ผลตอบแทน อย่างมีเหตุมีผล					
4. หัวหน้างานของฉันสื่อสารรายละเอียดเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินฯ และการพิจารณาผลตอบแทนได้เหมาะสมกับช่วงเวลา					
5. ในขั้นตอนการประเมินฯ และพิจารณาผลตอบแทน หัวหน้างานของ ฉันมีการปรับวิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน					

ส่วนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ระบบการประเมินฯ โดยระบบออนไลน์มีความยุ่งยาก ซับซ้อน ไม่ เหมาะสมกับการใช้งานจริง					

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
2. การเข้าใช้ระบบประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ ขาดความเป็นเอกภาพ และต้องดำเนินการหลายระบบ					
3. ระบบการประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ ขาดความเชื่อมโยงกันของข้อมูลจากฝ่ายต่างๆ ในมหาวิทยาลัย					
4. ระบบการประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ ยังขาดความเสถียรและยังมีความผิดพลาด					
5. การประเมินฯ โดยระบบออนไลน์แทนการใช้เอกสารทำให้สิ้นเปลืองเวลามากกว่าจะสร้างความสะดวกให้กับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน					
6. ในการประเมินฯ แต่ครั้งต้องใช้เวลาในการเตรียมเอกสารนอกจากจะเสียเวลาแล้วยังสิ้นเปลืองงบประมาณ					
7. การเข้าใช้การประเมินฯ ในระบบออนไลน์มีความสะดวกและดีกว่าการดำเนินการเป็นเอกสาร					
8. การประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ทำให้เกิดความประหยัดทั้งเวลาและเอกสาร					
9. การประเมินฯ โดยระบบออนไลน์สามารถเข้าถึงและตรวจสอบข้อมูลได้ง่าย					
10. การประเมินฯ โดยระบบออนไลน์ทำให้สามารถประมวลผลลัพธ์ที่ถูกต้องตามความเป็นจริง					

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” (TOR) ในแต่ละกิจกรรมหรือชิ้นงาน /เกณฑ์สำหรับ Load Unit ต่างๆ มีความชัดเจนและคนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกัน					
2. เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน “สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน” (Competency) มีความชัดเจนและคนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกัน					

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย ยิ่ง (5)
3. ระบบการประเมินฯ ออนไลน์ มีความชัดเจนและทุกครั้งที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงก็จะมีภาระชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเข้าใจโดยทั่วกันอย่างชัดเจน					
4. หน่วยงานมีการแจ้งกรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการประเมินฯ ที่ชัดเจน					
5. องค์ประกอบของการประเมินฯ ทั้ง 2 ส่วน (สัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน) ถือว่าครอบคลุมเกณฑ์ในการประเมินผลฯ แล้ว					
6. องค์ประกอบของการประเมินฯ ทั้ง 2 ส่วน (สัมฤทธิ์ของงานและสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน) มีหัวข้อต่างๆ ที่เพียงพอต่อระบบการประเมินผลฯ					

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย ยิ่ง (5)
1. หน่วยงานของฉันได้นำผลการประเมินฯ ไปใช้ในการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง/เลื่อนขั้นเงินเดือนจริงๆ					
2. หน่วยงานของฉันพิจารณาเพิ่มค่าจ้างเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระดับ/ผลคะแนนประเมินที่เกิดขึ้นจริง					
3. หน่วยงานของฉันนำผลการประเมินฯ มาใช้พิจารณาเงินรางวัล โบนัสหรือเลื่อนตำแหน่ง					
4. ผู้บังคับบัญชาของฉันได้นำผลการประเมินฯ มาใช้พูดคุยเป็นข้อมูลสะท้อนกลับ(Feedback) เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของฉัน					
5. หน่วยงานของฉันนำผลการประเมินฯ ไปใช้สำหรับการพัฒนาทักษะของบุคลากร เช่น นำไปใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการจัดส่งฉันไปฝึกอบรม เป็นต้น					
6. โดยรวมฉันมองว่าองค์กรของฉันได้นำผลการประเมินฯ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างแท้จริง					

ส่วนที่ 3 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ฉันรู้สึกท้อเหี่ยวใจหลังทราบผลการประเมินฯ					
2. ฉันรู้สึกหมดพลังในการทำงานเมื่อถึงห้วงการประเมินฯ					
3. เมื่อนึกถึงการประเมินฯ ทำให้ฉันรู้สึกท้อแท้ใจและไม่อยากจะทำ ทำงาน					

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ฉันรู้สึกมีพลังและแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานหลังทราบผลการประเมิน ฯ					
2. ฉันรู้สึกพร้อมที่จะทำงานเพื่อหน่วยงานหลังจากที่มีการประเมินฯ					
3. ฉันรู้สึกกระตือรือร้นหลังห้วงการประเมินฯ					

คุณเห็นด้วยกับ <u>ข้อความต่อไปนี้</u> มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
1. ฉันรู้สึกชอบ และพึงพอใจกับระบบการประเมินฯ โดยรวม					
2. โดยรวมฉันรู้สึกว่าในการประเมินฯ แต่ละครั้งฉันถูกปฏิบัติอย่างเป็น ธรรม					
3. โดยรวมฉันเชื่อว่า ในการประเมินฯ ครั้งถัดไปฉันจะถูกปฏิบัติ อย่างเป็นธรรม					
4. โดยรวมฉันมองว่าในการประเมินฯ แต่ละครั้ง คนส่วนใหญ่ถูกปฏิบัติ อย่างเป็นธรรม					
5. โดยรวมแล้วหน่วยงานนี้มีความยุติธรรมกับฉันและคนส่วนใหญ่ใน หน่วยงานของฉัน					
6. ฉันรู้สึกว่าหน่วยงานของฉันควรปฏิบัติกับฉันให้ดีกว่านี้					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ () ตามความเป็นจริง

1. เพศ () ชาย () หญิง
2. อายุปี
3. ระดับการศึกษา () ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท
() ปริญญาเอก
4. ประเภทบุคลากร () สายวิชาการ (อาจารย์) () สายสนับสนุนวิชาการ
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี
(ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานครั้งแรกที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่)
6. เงินเดือนปัจจุบัน..... บาท
7. สังกัดคณะ/หน่วยงาน.....
8. ท่านคิดว่าท่านเป็นผู้มีศักยภาพสูงในหน่วยงานของท่านหรือไม่
() ใช่ ฉันมองว่าตัวเองเป็นผู้มีศักยภาพสูง () ฉันมองว่าตัวเองก็เหมือนกับคนอื่นๆ ในหน่วยงาน

***** ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการตอบคำถาม *****

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล ว่าที่ร้อยตรีหญิงทิพวรรณ จันทมาส

รหัสนักศึกษา 5910521514

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (สาขาการบริหารและ การปกครองท้องถิ่น)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2554

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

พนักงานมหาวิทยาลัย ตำแหน่ง นักวิชาการอุดมศึกษา ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงาน
เลขานุการ กลุ่มงานบริหารและบุคคล หน่วยงานพัฒนาบุคลากร คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา