ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน)

ปริญญา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน — **สาขา**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน — **ภาควิชา**

เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด

An Approach to Participatory Performance Appraisal in Private Business Organizations: A Case Study of Unison Laboratories Ltd.

นามผู้วิจัย นางสาววิยดา มิฆเนตร

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก .....

(อาจารย์วรรณี อึ้งสิทธิพูนพร, ปร.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วีรฉัตร สุปัญโญ, Ph.D.)

หัวหน้าภาควิชา .....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สันติ ศรีสวนแตง, ศศ.ด.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

.....

(รองศาสตราจารย์กัญจนา ธีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ ..... **เดือน** ..... **พ.ศ.** .....

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด

An Approach to Participatory Performance Appraisal in Private Business Organizations: A Case Study of Unison Laboratories Ltd.

โดย

นางสาววิยดา มิฆเนตร

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน)
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิยดา มิฆเนตร 2556: แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในองค์กรธุรกิจเอกชน: กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน) สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน ภาควิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชุมชน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อาจารย์วรรณี อึ้งสิทธิพูนพร, ปร.ด. 157 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด 2) นำเสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด จำนวน 225 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและหาสัดส่วน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและบันทึกการประชุม วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ยูนีซัน จำกัด ในทุกด้านคือ 1. ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2. ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4.ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5. ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนั้นยังเห็นด้วยกับแนวทางการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมใน 3 ด้าน คือ 1.ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3. ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีการนำเสนอให้บริษัทดำเนินการ ดังนี้ 1. กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และสื่อสารชี้แจงให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน 2. ปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ ขั้นตอน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและโปร่งใส 3. เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และความเชื่อมั่นจากทุกคน และ 4. ให้ความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

_____ _____ ___ / ___ / ___

ลายชื่อชื่อนิสิต ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Wiyada Mikhanet 2013: An Approach to Participatory Performance Appraisal in Private Business Organizations: A Case Study of Unison Laboratories Ltd. Master of Arts (Human and Community Resource Development), Major Field: Human and Community Resource Development. Department of Human and Community Resource Development. Thesis Advisor: Associate Professor Mrs.Vannee Aungsittipoonporn, Ph.D. 157 pages.

The purposes of this research were to 1) study employees' acceptance of a performance appraisal system at Unison Laboratories Ltd., 2) propose an approach to employees' participatory performance appraisal at Unison Laboratories Ltd. Research sample were 225 employees of Unison Laboratories Ltd. selected by stratified and quota sampling techniques. Data were collected by using questionnaire and meeting minutes.

It was found from the research that most of the sample accepted a performance appraisal system at Unison Laboratories Ltd. in all five dimensions including 1) appraisal objectives and policy, 2) process, 3) methods, 4) criteria, and 5) personnel in charge. In addition, the sample agreed with an approach to employees' participatory performance appraisal at Unison Laboratories Ltd. in 3 dimensions namely 1) appraisal objectives and policy, 2) criteria, and 3) personnel in charge. An approach to employees' participatory performance appraisal was proposed that Unison Laboratories Ltd. should 1) clarify and communicate the appraisal objectives and policy to employees for mutual understanding, 2) enhance the clarity and transparency of the appraisal process, methods, procedures, and criterion, 3) open for the employees to involve in appraisal criterion identification for greater acceptance and trustworthy, and 4) provide employees with accurate knowledge and understanding about performance appraisal.

Keyword: performance appraisal, participation

_____ _____ ___ / ___ / ___

Student's signature Thesis Advisor's signature

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาจากคณะกรรมที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์วีรฉัตร สุปัญโญ, Ph.D. ที่ให้คำแนะนำในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยนช์ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากที่สุด

ขอขอบคุณกรรมการผู้จัดการบริษัท ยูนีซัน จำกัด ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัย อีกทั้งยังมีการสนับสนุนในเรื่องต่างๆ ร่วมทั้งการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะปรึกษาด้วยดีมาตลอดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ น้องนนทนัตถ์ ที่ได้ให้การสนันสนุนในเรื่องการเดินทางด้วยดี น้องไตรภพที่ช่วยส่งเสริมการจัดการด้านข้อมูล ร่วมทั้งคุณประภาพร คำเบ้า ที่มีส่วนในการสนับสนุนผลักดันในการศึกษา และเป็นกำลังใจให้ความรู้สึกดีๆ ตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบครอบครัวที่คอยผลักดันให้มีความมานะและอดทนเพื่อการศึกษาครั้งนี้ตลอดระยะเวลาสองปีกว่าทั้ง คุณพ่อเยื้อย มิฆเนตร และคุณแม่ประนอม มิฆเนตร น้องสาวนิติยา มิฆเนตร คุณยายชนวน กิ่งจันทร์ น้าสาว น้าชาย และญาติพี่น้องทุกคนที่ได้ให้กำลังใจและการสนับสนุนในการศึกษาตลอดมา

สุดท้าย คุณค่าประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้คุณพ่อ คุณแม่ ผู้ให้กำเนิด และครูอาจารย์ที่อบรมสั่สอนประสิทธิประสาทวิชาความรู้ทุกท่าน

วิยดา มิฆเนตร

มีนาคม 2556

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง (3)

สารบัญภาพ (6)

บทที่ 1 บทนำ 1

ความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

คำถามวิจัย 4

ขอบเขตการวิจัย 4

ประโยชน์ที่ได้รับ 4

นิยามศัพท์ 5

บทที่ 2 การตรวจเอกสาร 6

ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 6

ทฤษฎีองค์การ และการพัฒนาองค์การ 7

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 32

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 41

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 41

หลักคิดเกี่ยวกับการประเมินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ 53

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 57

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแบบมีส่วนร่วม 57

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม 61

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม 65

การประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัท ยูนีซัน จำกัด 66

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 73

บทที่ 3 วิธีการวิจัย 78

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเครื่องมือ 78

ขั้นตอนที่ 2 สำรวจศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน 80

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์และสรุปผลเพื่อนำเสนอปรับปรุง 81

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 86

ผลการวิจัย 86

ผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 111

บทที่ 5 **สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ** 117

สรุปผลการวิจัย 117

อภิปราย 124

ข้อเสนอแนะ 128

เอกสารและสิ่งอ้างอิง 130

ภาคผนวก 135

ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ 137

ภาคผนวก ข ประวัติและโครงสร้างบริษัท ยูนีซัน จำกัด 139

ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 144

ประวัติการศึกษาและการทำงาน 157

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรจำแนกตามระดับพนักงานแต่ละฝ่าย	80
2	กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับพนักงานแต่ละฝ่าย	81
3	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประชุมกลุ่มจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	82
4	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	83
5	ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	86
6	การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	89
7	ข้อเสนอแนะด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	90
8	การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	92
9	ข้อเสนอแนะด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน	92
10	การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	94

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
11	ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	95
12	การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	98
13	ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	99
14	การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	101
15	ข้อเสนอแนะด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	102
16	การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน	104
17	ข้อเสนอแนะด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน	105
18	ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	106
19	ค่าความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน	107
20	ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน	108

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
21	ค่าความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน	108
22	ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา	109
23	ค่าความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา	110
24	ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด	111
25	สรุปแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด	112

ตารางผนวกที่ 1

1	ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน	155

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	คุณลักษณะขององค์การ	8
2	การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา	9
3	รูปแบบวงจรการพัฒนาองค์การ	22
4	ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	49
5	ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	50
6	กรอบแนวคิดการวิจัย	77
7	แผนผังแสดงที่ตั้งของบริษัท ยูนีซัน จำกัด	85

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชนและภาคราชการ เพราะไม่ว่าองค์การจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับ "คุณภาพของคน" (สมบัติ, 2547)

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วยการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารค่าตอบแทน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าทำไปได้แค่ไหนอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังขององค์การ ผลการประเมินเป็นสารสนเทศสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อย ตลอดจนระดับขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน เพื่อกำหนดแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมในการพัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไข ให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถพัฒนางานและตนเองให้ก้าวหน้าในสายวิชาชีพได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการช่วยให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การได้ซึ่งนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์การในท้ายที่สุด นอกเหนือไปจากการพิจารณาว่าควรจะจ่ายค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับผลงานของบุคลากรในแต่ละช่วงที่ทำการประเมินอีกด้วย (ทศพร, 2543)

องค์การที่ประสบความสำเร็จจึงมักเป็นองค์การที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) อยู่เป็นประจำ โดยมีการพัฒนาเทคนิคการประเมินจากที่เน้นด้านการเงิน (Financial Perspective) ด้านเดียว มาเป็นการประเมินผลด้านอื่นๆ ด้วย คือด้านลูกค้า (Customer Perspective) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) (จรินทร์, 2546) นอกจากนั้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประเมิน มุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการเป้าหมายขององค์การมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและบุคลากร ด้วยการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์การและพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์การควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปพร้อมๆ กัน ผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2-way communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (ทศพร, 2543) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับข้อบกพร่องและสามารถบริหารผลการประเมินเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่เฉพาะเพียงเพื่อการขึ้นค่าจ้างประจำปีเท่านั้น ดังนั้น การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อสืบหาข้อมูลย้อนกลับระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งจำเป็น (ชัยทวี, 2547)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ยูนีซัน จำกัด ณ ปัจจุบัน เป็นการประเมินเพียงด้านเดียว คือ ผู้บังคับบัญชามีสิทธิประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงทำให้กระบวนการประเมินที่ใช้อยู่มีปัญหาและอุปสรรคพอสมควร อีกทั้งผลที่ได้จากการประเมินไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรม รวมทั้งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไปเพราะการขาดระเบียบการปฏิบัติที่ดี มักจะเร่งทำการประเมินเมื่อใกล้เวลาการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี จึงทำให้ได้ข้อมูลที่เน้นในเรื่องของการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเพียงอย่างเดียว หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่ครอบคลุมเพราะงานในองค์การมีความแตกต่างกันและรายละเอียดของงานที่ซับซ้อนมากมาย จึงไม่สามารถกำหนดหัวข้อการประเมินแต่ละตำแหน่งงานได้ทั้งหมด รวมถึงขาดความต่อเนื่องเพราะผู้ประเมินไม่ได้จดบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินไว้ เป็นรายงานผลการปฏิบัติงานมักจะใช้ความจำในเหตุการณ์เด่น ๆ ที่พบเห็นจากการสังเกตการณ์เป็นข้อมูลในการประเมินผล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นอกจากนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานยังเป็นการประเมินฝ่ายเดียวโดยผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานโดยผู้รับการประเมินไม่ได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ ประกอบกับเครื่องมือที่ใช้ไม่มีความชัดเจน เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินที่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานและองค์การ ไม่ครอบคลุมและไม่สามารถสะท้อนภาพความเป็นจริงของผลงานด้านต่าง ๆ ที่ปฏิบัติได้ตามที่มุ่งหวัง อีกทั้งเกณฑ์เหล่านี้มีลักษณะคลุมเครือกว้าง ๆ เช่น ความตั้งใจทำงาน ความร่วมมือ การประสานงาน เป็นต้น ตัวบ่งชี้ต่าง ๆ มีลักษณะเป็นนามธรรม จึงมีแนวโน้มที่ผู้ประเมินจะใช้ความรู้สึกและอารมณ์เป็นหลักในการตัดสินใจว่าสมาชิกในทีมงานของตนมีผลการปฏิบัติงานดีเลวอย่างไร ส่งผลให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างกันในท้ายที่สุด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ยูนีซัน จำกัด เนื่องจากเป็นองค์การที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการและการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่รูปแบบใหม่ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน นำมาซึ่งขวัญกำลังใจของบุคลากรทุกคน และผลสำเร็จในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน องค์กรธุรกิจเอกชนซึ่งใช้ บริษัท ยูนีซัน จำกัด เป็นกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด

2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

คำถามวิจัย

1. พนักงานบริษัท ยูนีซัน จำกัด มีความเข้าใจในสาระของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไรเกี่ยวกับกระบวนการ วิธีการ เกณฑ์และผลการประเมินการปฏิบัติงานหรือไม่ เพราะเหตุใด และมีส่วนใดบ้างที่คิดว่าควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง

2. หากจะให้พนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขอบเขตของการมีส่วนร่วมควรมีเพียงใด ตามความเห็นของพนักงาน และของผู้บริหาร

3. การประเมินผลที่สอดคล้องกับข้อมูลจากข้อ 1 และ 2 ควรมีแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพียงใด

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาสภาพปัจจุบันและการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด ในช่วงเดือนตุลาคม 2549 ถึง กันยายน 2554

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงหัวข้อการยอมรับและเห็นด้วยต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด

2. ได้แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานนำไปปรับใช้ ในองค์การธุรกิจเอกชนอื่นๆ ได้

3. ฝ่ายบริหารและพนักงานของบริษัท ยูนีซัน จำกัด มีความเข้าใจระหว่างกันมากขึ้น

4. สามารถยกระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ดีขึ้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิยามศัพท์

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการ เพื่อให้ได้สารสนเทศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจุดเด่น จุดด้อยของพนักงานบริษัท ยูนีซัน จำกัด แต่ละคน เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงหรือส่งเสริมศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมทั้งนำไปใช้เกี่ยวกับการพิจารณาผลประโยชน์ตอบแทนแก่พนักงานอีกด้วย

การประเมินแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้พนักงานได้เข้ามาเกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทาง เกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความเป็นจริงทั้งในด้านงานที่ปฏิบัติ คุณภาพการปฏิบัติงาน และด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อในการตรวจเอกสาร แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัยเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ทฤษฎีองค์การ และการพัฒนาองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักคิดเกี่ยวกับการประเมินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม

การประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัท ยูนีซัน จำกัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน องค์การธุรกิจเอกชน จำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยมีรายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ศึกษาดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ทฤษฎีองค์การ และการพัฒนาองค์การ

1. องค์การ ความหมายขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2548) ได้รวบรวมความหมายขององค์การที่มีการกล่าวถึงในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

องค์การ คือ ระบบที่บุคคลสองคน หรือมากกว่านั้น ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก จากความหมายขององค์การที่ บาร์นาร์ด กล่าวไว้ ยังพบว่ามีบุคคลอื่นๆ อีกที่ให้ความหมายขององค์การในลักษณะคล้ายคลึงกัน อาทิเช่น James D.Mooney ได้แสดงทรรศนะว่า องค์การคือวิธีการหนึ่งที่บุคคลรวมตัวกัน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สำหรับ John Pfiffner และ Frank Sherwood อธิบายความหมายองค์การว่าเป็นวิธีการที่บุคคลจำนวนมากร่วมแรงร่วมใจกันทำงานที่มีความซับซ้อนอย่างมีระบบ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดร่วมกัน (Barnard, 1970)

องค์การ คือ กระบวนการจัดโครงสร้างให้บุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ (Interact) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับความหมายขององค์การที่ Joseph L.Massie กล่าวว่า องค์การคือ โครงสร้างหรือกระบวนการที่กลุ่มจัดตั้งขึ้น มีการกำหนดกิจกรรมหรืองานออกเป็นประเภทต่างๆ และมอบหมายความรับผิดชอบในกิจกรรมนั้นๆ ให้แก่สมาชิกได้ดำเนินการปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ขณะเดียวกัน Lyndall Urwick ก็ได้ให้ความหมายขององค์การในลักษณะที่ใกล้เคียงกันโดยกล่าวว่าองค์การคือการกำหนดกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย แล้วจำแนกแบ่งกิจกรรมหรืองานนั้นๆ ให้บุคคลในกลุ่มดำเนินการ(Hicks. 1972)

แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การในลักษณะใหม่ โดยนิยาม องค์การว่า คือ ระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) และผลผลิต (Output) (Kapoor and Narang, 1979 D.Katz and R.Kahn)

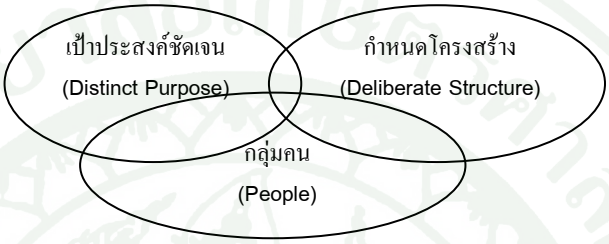
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จากความหมายข้างต้นที่กล่าวมาคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การได้แก่

1. มีเป้าประสงค์ชัดเจน (Distinct Purpose)

2. ประกอบด้วยกลุ่มคน (People)

3. มีการกำหนดโครงสร้างอย่างชัดเจน (Deliberate Structure) โดยโครงสร้างควรมีลักษณะเปิด (Open) และยืดหยุ่น (Flexible)



ภาพที่ 1 คุณลักษณะขององค์การ

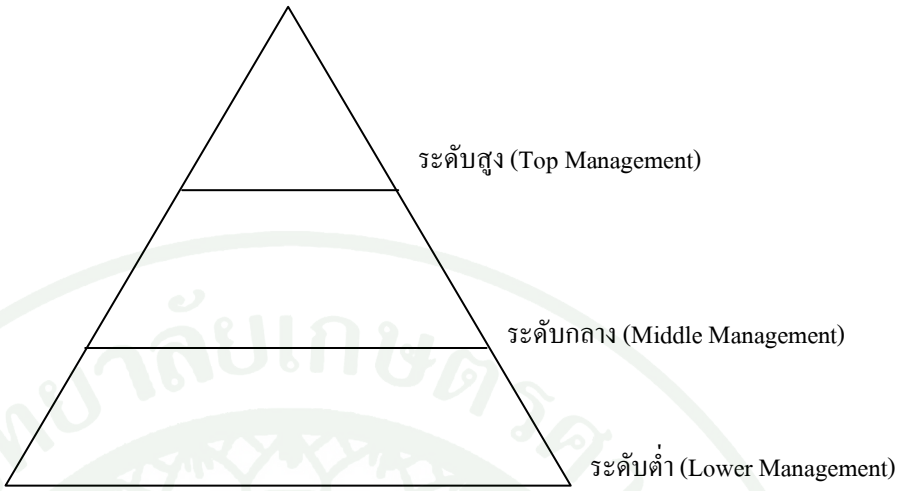
ที่มา: (Robbins and Coulter, 1999 อ้างใน พะยอม: 2548)

องค์ประกอบขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2548) กล่าวถึง องค์การทุกองค์การมีองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ขององค์การจะมีลักษณะแบ่งแยกตามสายบังคับบัญชา (Chain of Command) ควบคู่กับการมอบหมายความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาระดับสูงลดหลั่งกันไป (Line of Authority) ในลักษณะนี้ โครงสร้างขององค์การจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับชั้น คือ การบริหารระดับต้น การบริหารระดับกลาง และบริหารระดับสูง ดังภาพที่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 2 การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา

ที่มา: (Robbins and Coulter, 1999 อ้างใน พะยอม: 2548)

การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชาในลักษณะนี้ เรียกว่า การบริหารจากบนลงล่าง (Top-down Management) หรือเรียกว่า แบบแนวดิ่ง (Vertical) แต่ละชั้นมีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่แตกต่างกันออกไป มีขอบเขต เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความสับสน ก้าวก่ายและซ้ำซ้อนกัน อำนาจและการตัดสินใจในการบังคับบัญชาจะมีการกำหนด ในแต่ละชั้นโดยผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดและลดหลั่งลงมาตามลำดับ

อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบันการปรับโครงสร้างองค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปโดยมุ่งปรับการจัดสายบังคับบัญชาให้มีชั้นการบังคับบัญชาน้อยที่สุดที่เรียกโครงสร้างลักษณะนี้ว่า องค์การแบบราบ (Flat Organization) และนิยมการบริหารจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Management)

2. การแบ่งงาน (Division of Labor) คือการจำแนกหน่วยงานเฉพาะอย่างออกไปตามความเหมาะสม และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นการแบ่งงานต้องคำนึงคุณสมบัติ และศักยภาพ (potential) ของหน่วยงานนั้นๆ ว่ามีความสามารถจะรับผิดชอบงานได้มากน้อยเพียงไร การแบ่งงานนี้จะต้องคำนึง การประสานงาน การไม่ซ้ำซ้อน ไม่ก้าวก่ายกัน ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สิ่งที่พึงระวังคือไม่ควรแบ่งงานออกเป็นหลายช่วงและหลายหน่วยจนเกินไป ต้องให้มีความเหมาะสมพอดี การมีหน่วยงานย่อยๆ มากเกินไปใน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลักษณะที่มีฐานที่กว้างจะทำให้การปฏิบัติงานไม่คล่องตัว ขาดการประสานงานที่ดีและก่อให้เกิดความล่าช้า (Red Tape) เพราะมีกระบวนการขั้นตอนมาก ในปัจจุบันแนวคิดใหม่กลับมองว่าคนๆ หนึ่งควรทำงานได้หลายประเภทไม่เห็นด้วยที่จะต้องแบ่งงานแยกย่อยจนเกินไปด้วยเหตุผลเพื่อเพิ่มคุณค่าและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานเป็นทีม

3. ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือขอบเขตของสายการบังคับบัญชาจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง ในลักษณะนี้ การบริหารงานจะมีลักษณะเป็นไปตามแนวนอน (Horizontal) หรือกล่าวง่ายๆ ว่าช่วงการควบคุม คือจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งควบคุมบังคับบัญชาอยู่ หรืออาจหมายถึง จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับถัดลงมาที่จะต้องรายงานแก่ผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง ซึ่งอยู่ระดับที่ถัดขึ้นมา เช่น ประธานบริษัท มีรองประธานเพียงคนเดียวเท่านั้น ที่อยู่ใต้การสั่งการของตนแล้ว ก็แสดงว่าช่วงการควบคุมของประธานมีเพียง 1 เท่านั้น แต่ถ้าประธานมีรองประธานซึ่งอยู่ภายใต้การสั่งการของตนถึง 6 คน ก็หมายความว่าช่วยควบคุมของประธานมี 6 เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องช่วงการควบคุมนั้น พอสรุปได้ว่าช่วงการควบคุมที่กว้างหมายถึงผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคน ช่วงการควบคุมที่แคบ หมายถึงผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยคน แสดงให้เห็นว่ายิ่งจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชามีมากขึ้นเพียงใดก็ยิ่งทำให้ผู้บังคับบัญชาคนนั้นต้องเพิ่มความสามารถในการควบคุมและประสานงานกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. เอกภาพในการบริหารงาน (Unity of Command) หมายถึง การบริหารงานที่ทุกหน่วยงาน ทุกคน ทุกระดับ ปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกัน มีการประสานกัน และเข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีอำนาจการควบคุมบังคับบัญชารวมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะใดคณะหนึ่ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ใครเป็นผู้รับผิดชอบ มีขอบเขตอำนาจหน้าที่บังคับบัญชามากน้อยเพียงไร และจะต้องการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปัดความรับผิดชอบ หรือขาดความรับผิดชอบ การบริหารงานในลักษณะนี้จึงถือว่ามีเอกภาพในการบริหารงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประเภทขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2548) กล่าวถึงประเภทขององค์การดังนี้

1. องค์การแบบปฐมและองค์การแบบมัธยม

1.1 องค์การแบบปฐม (Primary Organization) หมายถึง องค์การที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ สมาชิกมีความรู้จักสนิทสนมคุ้นเคยกันดี ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การแบบปฐมนั้นการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นแบบส่วนตัว ไม่มีพิธีรีตอง เช่น ครอบครัว เพื่อนบ้านใกล้เรือนเคียง

1.2 องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization) หมายถึง องค์การที่มีสมาชิกมีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเป็นผลเนื่องมาจากบทบาทและหน้าที่กำหนดขึ้นภายในองค์การ ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบมัธยมมักตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การ เช่น บริษัท สมาคม สโมสร โรงเรียน โรงพยาบาล เป็นต้น

2. องค์การที่มีรูปแบบ และองค์การไร้รูปแบบ

2.1 องค์การที่มีรูปแบบ (Formal Organization) หรือองค์การรูปนัย หรือองค์การที่เป็นทางการ คือองค์การที่มีโครงสร้างอย่างมีรูปแบบ วางกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในระเบียบแบบแผนหรือกำหนดไว้ในกฎหมาย มีสายบังคับบัญชา มีขั้นตอน มีการกำหนดหน้าที่ไว้อย่างเด่นชัด มีการแบ่งงานกันตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน องค์การในลักษณะนี้ จะเห็นได้จากองค์การเอกชนและองค์การของรัฐและองค์การเอกชนขนาดใหญ่ที่เรียกว่า ระบบราชการ (Bureaucracy)

1. มีการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
2. มีการกำหนดในเรื่องหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละแห่งและแต่ละบุคคลที่เข้ามาร่วมงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. มีการกำหนดในเรื่อง อำนาจในการบังคับบัญชา และวินิจฉัยสั่งงานโดยกำหนดลดหลั่นกันเป็นลำดับ และเป็นระเบียบที่แน่นอน

4. มีการกำหนดความสัมพันธ์ และการติดต่อของหน่วยงาน และบุคคลในหน่วยงานไว้อย่างเป็นระเบียบ

5. มีแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) แสดงให้ปรากฏว่ากิจการต่างๆ ขององค์การมีการจัดการแบ่งแยกกันอย่างไร ใครมีอำนาจหน้าที่อย่างไร และมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการจัดการที่มีรูปแบบ มีดังนี้

1. เพื่อให้มีการกำหนดเป้าหมายของการทำงานในองค์การอย่างแน่นอน
2. เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายในการดำเนินกิจกรรมและการปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล
3. เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันของหน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ
4. เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสาร ประสานงาน อย่างมีระบบ
5. เพื่อให้มีการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ
6. เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนของสายงาน และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

2.2 องค์การไร้รูปแบบ (Informal Organization) หรือองค์การอรูปแบบ หรือองค์การนอกรูปแบบ หรือองค์การที่ไม่เป็นทางการ องค์การประเภทนี้เป็นองค์การที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบและกำหนดกฎเกณฑ์แน่นนอน ไม่มีการกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานแต่ละคนไม่มีสายการบังคับบัญชา วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การขึ้นอยู่กับความพอใจและความสมัครใจของบุคคลที่มาอยู่รวมกันอำนาจในการบริหารและการบังคับบัญชา มอบให้ด้วยความยินยอม ศรัทธาและบารมีของผู้นำ โดยยึดมั่นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ไม่มีการยึดมั่นในหลักการ ขั้นตอนกระบวนการของการจัดการที่มีรูปแบบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์การสมัยใหม่

จากระยะเวลาต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบัน สามารถจำแนกแนวคิดและทฤษฎีองค์การออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

1. ทฤษฎีสมัยดั้งเดิม (Classical Theory)

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมได้เริ่มคิดค้น และก่อตั้งเมื่อปลายศตวรรษที่ 19 จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในปลายศตวรรษที่ 19 นี้ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ซึ่งสภาพแวดล้อมของสังคมนั้นเป็นสังคมอุตสาหกรรม ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม จึงมีโครงสร้างที่แน่นอน มีการกำหนดกฎเกณฑ์และเวลาอย่างมีระบบแบบแผน มุ่งเพิ่มผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีลักษณะที่มุ่งเน้นเฉพาะความเป็นทางการ ความมีรูปแบบ หรือมีรูปนัยขององค์การนั้น ทั้งนี้เพื่อจะได้เพิ่มผลผลิตสูง และรวดเร็ว มองมนุษย์เสมือนเครื่องจักรกล (Mechanistic) ให้ความสำคัญต่อมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานความรู้สึกของมนุษย์ในเชิงจิตวิทยาสังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ตามกรอบ และโครงสร้างที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนปราศจากความยืดหยุ่น

หลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม มุ่งเน้นองค์การที่มีรูปแบบซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการ 4 ประการที่ได้กล่าวไว้แล้วได้แก่ การแบ่งระดับชั้นสายบังคับบัญชา การแบ่งงานช่วงการควบคุม และเอกภาพในการบริหารงาน

2. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)

ประภารัตน์ เต็มเปี่ยม (2552) กล่าวถึง องค์การสมัยใหม่ (Modern Organization) ควรจะมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้อันได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) ให้ตัวขับเคลื่อนและพัฒนาองค์การเพราะการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรียนรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ

ผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ Peter M. Senge กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ “ องค์การที่ซึ่งบุคลากรสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่องและสามารถสร้างผลงานได้ตามความปรารถนาอีกทั้งเป็นแหล่งสร้างความคิดทางปัญญาโดยการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน” และการที่จะสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น Peter M. Senge ได้แนะนำว่าองค์การต้องสร้างวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่มีความรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (On The Job Learning)

2. รูปแบบความคิด (Mental Models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนด พฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เององค์การต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (Self Vision) กับสิ่งที่องค์การต้องการ (Organizational Vision) ซึ่งองค์การควรเตรียมการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันทำให้คนในองค์การมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกันนั่นเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

5. ความคิดเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือการพิจารณาองค์การต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

อาจกล่าวได้ว่ามิติในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกี่ยวเนื่องกับมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) อย่างแท้จริงกล่าวคือสถานะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งบุคลากรนั้นคงเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีความชัดเจนในวินัย

3. ทฤษฎีสมัยปัจจุบัน (Modern Theory Of Organization)

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนามาในช่วง ค.ศ.1950 หรือก่อนหน้านั้นเล็กน้อยแนวการพัฒนาทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ยังคงใช้ฐานแนวความคิด และหลักการของทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม และสมัยใหม่ มาปรับปรุงพัฒนา โดยพยายามรวมหลักการทางวิทยาการหลายสาขาเข้ามาผสาน ที่เรียกว่า สหวิทยา เป็นการรวมกันของหลักการทางเศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์เข้าด้วยกัน ที่เรียกว่า เศรษฐศาสตร์สังคม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความคิดว่าทฤษฎีสมัยดั้งเดิมนั้น พิจารณาองค์การในลักษณะแคบไป โดยมีความเชื่อว่าองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่หลากหลาย ฉะนั้นควรเน้นการวิเคราะห์และสังเคราะห์สิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันการศึกษาองค์การที่ดีที่สุดควรจะเป็นวิธีการศึกษาวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (System Analysis) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ มากมายทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบต่อโครงสร้าง และการจัดองค์การทั้งสิ้น แนวคิดเชิงระบบนี้ประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่เป็นพื้นฐาน 5 ส่วน

1. สิ่งนำเข้า (Input)
2. กระบวนการ (Process)
3. สิ่งส่งออก (Output)
4. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
5. สภาพแวดล้อม (Environment)

ดังนั้นองค์การในแนวความคิดนี้จึงต้องมีการปรับตัว ตลอดเวลา เพราะตัวแปรต่างๆ มีลักษณะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. การพัฒนาองค์การ

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ จากการตรวจเอกสารพบว่า มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการการพัฒนาองค์การไว้ ดังนี้

สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกรมสรรพสามิตจำกัด (2545) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การ คือ กลยุทธ์เชิงพฤติกรรมที่ถูกใช้เพื่อการวิเคราะห์ความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เราจะเริ่มต้นด้วยการพิจารณาลักษณะของการพัฒนาองค์การก่อนแล้ว ต่อมาจะเป็นขั้นตอนกระบวนการการพัฒนาองค์การและเทคนิคของการพัฒนาองค์การบางอย่าง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547) ได้ให้แนวความคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ คือ

1. จะต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การอย่างเปิดเผย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันและกัน

2. การไว้เนื้อเชื่อใจกันระหว่างบุคคลในกลุ่มนั้นจะต้องมีสูงพอสมควร

3. การวินิจฉัยสั่งการจะต้องเปิดโอกาสให้บุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ เข้าใจ และผู้ใกล้ชิดกับปัญหาได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

4. มีความรับผิดชอบร่วมกัน มิใช่ตามกฎหมายเท่านั้น แต่รวมถึงความผูกพันทางจิตใจอยู่ด้วย

5. ทุกคนในกลุ่มมีโอกาสกำหนดเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

6. การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยหลักพฤติกรรมศาสตร์

นอกจากคุณสมบัติของการพัฒนาองค์การดังได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว จะต้องมีการคำนึงถึงเงื่อนไขเพิ่มเติมอย่างน้อยอีก 2 ประการด้วยกัน คือ ประการแรกจะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทของบุคคลในองค์การ โดยเน้นที่ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ประการที่สอง การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในด้านพฤติกรรม เจตคติที่ได้รับ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาตัวบุคคลนั้นๆ (หรือหวังว่าจะเกิดขึ้น)

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์การ

ยงยุทธ ยศยิ่งยง (Online) ได้กล่าวถึงแนวความคิดพื้นฐานการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ เป็นกระบวนการแสวงหาแนวทางเพื่อพัฒนาความสามารถขององค์การอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสมบูรณ์ขององค์การ โดยนำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องที่เป็นพื้นฐานทางด้านงานกระบวนการทาง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มนุษย์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา เข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแต่ละบุคคล กลุ่มและองค์การเพื่อให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายและความเจริญเติบโตขององค์การเป็นสำคัญ มีรากฐานแนวคิด ต่าง ๆ เป็นองค์กระกอบ ดังนี้

1. ด้านคุณค่าและข้อสมมติฐาน การพัฒนาองค์การให้ความสำคัญกับคุณค่าความเป็นมนุษย์และความเสมอภาค รวมทั้ง สิทธิของบุคคลในองค์การในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในสิ่งที่อาจจะส่งผลกระทบต่อบุคคลในองค์การเนื่องจากแต่ละบุคคลมีคุณค่าอยู่ในตัวเองและมีความเป็นอิสระจากการใช้อำนาจที่ไม่เหมาะสม และไร้เหตุผล ซึ่งทั้งคุณค่าความเป็นมนุษย์และความเสมอภาคจะตั้งอยู่บนสมมติฐานว่ามนุษย์จะมี แรงผลัดดันทางธรรมชาติที่จะทำเกิดการเติบโตและการพัฒนา

2. ด้านกรอบแนวคิดและการวิเคราะห์ การพัฒนาองค์การได้นำความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานทางด้านงานกระบวนการทางมนุษย์ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ฯลฯ เข้ามาประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาองค์การ เช่น จิตวิทยาศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ เน้น “รายบุคคล” สังคมวิทยา เน้น “กลุ่ม” และมานุษยวิทยา เน้น “วัฒนธรรมและการปรับตัวของมนุษย์” ตลอดจนเชื่อมโยงกับสาขาวิชาต่าง ๆ เช่น เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ กฎหมาย ประวัติศาสตร์ และบริหารและการพัฒนาองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้แรงจูงใจบุคคลในการทำงานและสร้างความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน และสร้างปทัสถาน บทบาท พฤติกรรม สถานภาพของสมาชิก ผู้นำ และความสำเร็จของกลุ่ม รวมทั้ง สร้างความสามารถใน การปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามเป้าหมายองค์การ

3. ด้านกลยุทธ์การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การเกิดขึ้นจากการมองเห็นปัญหา ข้อบกพร่องหรือความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาองค์การจึงไม่มุ่งแนวทางที่เชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์การแต่จะมีลักษณะให้ความรู้ที่เป็นการพัฒนาที่ชัดเจน เช่นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การให้ความรู้และทักษะที่จำเป็น ฯลฯ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547) ได้กล่าวไว้ คือ การพัฒนาองค์การนั้น มิได้มุ่งเฉพาะแต่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะเป็นการเสริมสร้างเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ ในทางปฏิบัติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารส่วนใหญ่จะเห็นพ้องต้องกันในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

1 เพื่อพัฒนาการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย และให้มีระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างคล่องแคล้วกับสภาพงานในทุกๆ ลักษณะอยู่เสมอ

2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการคิดค้นหาเทคนิควิธีการในการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

3. เพื่อส่งเสริมให้มีเจตคติแบบร่วมมือร่วมใจกันอย่างเต็มที่ต่อการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็ลดเจตคติแบบคิดเอาแพ้เอาชนะในระหว่างพวกเดียวกันให้เหลือน้อยที่สุด

4. เพื่อเพิ่มพูนสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างส่วนงานต่างๆ ในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การด้วย

5. เพื่อส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การ ได้วางแผนและปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลัก หรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มความไว้เนื้อเชื่อใจ ความเปิดเผย และแสวงหาแนวทางในการที่จะจูงใจคนให้ปฏิบัติงานบรรลุผลงานที่ดี และได้รับความสัมฤทธิ์ผลมากยิ่งขึ้น

7. เพื่อจะขจัดข้อข้องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มคนในองค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกรมสรรพสามิตจำกัด (2545) ระบุว่า การพัฒนาองค์การนั้นควรมุ่งเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ จึงควรมุ่งความสนใจไปที่การวางเป้าหมายและการวางแผนในการสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีระบบ ทั้งนี้ต้องหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้ามามีบทบาทและหน้าที่ ในการกระตุ้นให้องค์การสามารถสร้างวัตถุประสงค์ขึ้นทั้ง 3 ประเภท คือ

1. วัตถุประสงค์ของสมาชิกทุกคนในองค์การ
2. วัตถุประสงค์ของทีมงาน
3. วัตถุประสงค์ขององค์การ

3) ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ

ขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2547) กล่าวไว้ถึงขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ ไว้ดังนี้

1. การยอมรับปัญหา ก่อนที่กระบวนการพัฒนาองค์การจะเริ่มต้นได้ สมาชิกบางคนภายในองค์การ จะต้องยอมรับปัญหาที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงก่อน สมาชิกภายในองค์การจะต้องรู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องเกิดขึ้น ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว กระบวนการการพัฒนาองค์การก็ไม่สามารถเริ่มต้นได้ เมื่อปัญหาถูกยอมรับ และรู้สึกว่าการแก้ปัญหาเป็นสิ่งจำเป็นแล้ว องค์การอาจจะติดต่อที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ เพื่อการค้นหาความเป็นไปได้ของการใช้การพัฒนาองค์การ เพื่อการแก้ปัญหาภายในองค์การ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การจะต้องมีความรู้ทางด้านพฤติกรรมขององค์การและการพัฒนาองค์การ และจะต้องมีประสบการณ์ในการใช้การพัฒนาองค์การเพื่อแก้ปัญหาภายในองค์การด้วย

2. การเข้ามาของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ การเข้าของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วยขั้นตอน การติดต่อ การสำรวจ และการทำสัญญา

3. การติดต่อ หมายถึง การประชุมครั้งแรกระหว่างองค์การและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ ในกรณีของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การที่เป็นบุคคลภายนอก การติดต่อมักจะเริ่มขึ้นโดย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

องค์การหรือสมาชิกขององค์การ ซึ่งจะรู้จักที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การโดยส่วนตัวหรือโดยความมีชื่อเสียง และติดต่อเขาเพื่อความมุ่งหมายของการพิจารณาความเป็นไปได้ของการใช้การพัฒนาองค์การภายในองค์การนั้น ในกรณีของที่ปรึกษาภายในที่เป็นลูกจ้างขององค์การ การติดต่ออาจจะเริ่มขึ้นมาโดยองค์การหรือโดยที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การก็ได้

4. การสำรวจ เป็นการร่วมมือกันระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การและองค์การ การสำรวจจะเป็นการประชุมร่วมกัน โดยทั่วไปจะใช้ผู้บริหารอาวุโสเป็นตัวแทนขององค์การ การสำรวจกำหนดขึ้นมาเพื่อให้โอกาสแก่องค์การและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การได้ประเมินซึ่งกันและกัน การประเมินว่าที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ มีคุณสมบัติเหมาะสมในฐานะเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ หรือไม่ การประเมินที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ จะขึ้นอยู่ประสบการณ์ของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ และความรู้ทางพฤติกรรมองค์การของพวกเขา ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ จะประเมินเกี่ยวกับว่าองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาอะไร และความพร้อมของสมาชิกภายในองค์การต่อการเปลี่ยนแปลง โอกาสความสำเร็จของการพัฒนาองค์การจะขึ้นอยู่กับ

4.1. ความพร้อมขององค์การที่จะยอมรับปัญหาภายในองค์การอย่างเปิดเผย

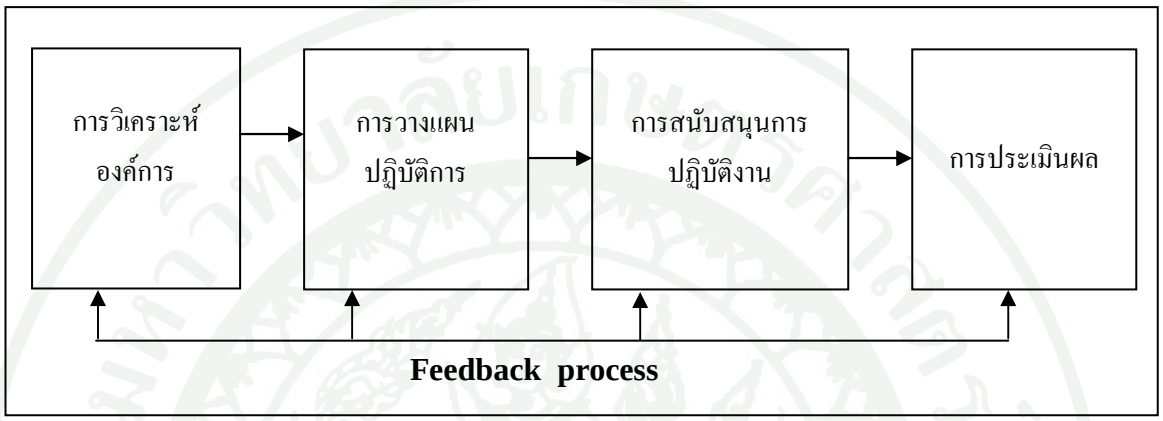
4.2. ความเต็มใจขององค์การที่จะรับผิดชอบปัญหาภายในองค์การอย่างแท้จริง

4.3. ความเต็มใจขององค์การที่จะผูกพันเวลาทรัพยากรและพลังกับกระบวนการการพัฒนาองค์การ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ จะต้องสำรวจปัจจัยเหล่านี้ทุกอย่าง เพื่อการติดสินใจว่าพวกเขาควรจะดำเนินการพัฒนาองค์การภายในองค์การนี้หรือไม่

5. การทำสัญญา สัญญาที่ชัดเจนระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การและองค์การจะมีความสำคัญมาก องค์การและที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ จะต้องรู้ว่าแต่ละฝ่ายคาดหวังอะไรจากกัน เพื่อการดำเนินการพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ปรึกษาฯ ต้องการความร่วมมือและความผูกพันจากองค์การ เช่น การเข้าหาข้อมูลและคน, ความเต็มใจเข้าร่วมการประชุม เป็นต้น ส่วนองค์การก็ต้องการรู้แผนงานของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ, ระยะเวลาของการดำเนินงานการพัฒนาองค์การ, ค่าบริการของที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ และผลลัพธ์จากการดำเนินการพัฒนาองค์การ เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การไว้ว่า การพัฒนาองค์การจะมีลักษณะเป็นวงจรของข้อมูลย้อนกลับซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน การวิเคราะห์องค์การ การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนการปฏิบัติการ และการประเมินผล ซึ่งจะปรากฏเป็นรูปแบบวงจรการพัฒนาองค์การดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 รูปแบบวงจรการพัฒนาองค์การ

ที่มา: วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547)

1. การวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนและการดำเนินการพัฒนาองค์การ จะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวพันกับงานของสมาชิกภายในองค์การอย่างมีระบบ เนื่องจากการพัฒนาองค์การจะเป็นกระบวนการของความร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์การอย่างจริงจัง ภายในกระบวนการของการรวบรวมข้อมูลจะเป็นสิ่งจำเป็น พวกเขาจะต้องพิจารณาประเภทของข้อมูลที่ต้องถูกรวบรวม สภาวะขององค์การในปัจจุบัน และอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่

1.1 การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์จะเป็นเทคนิคการรวบรวมข้อมูล ที่ใช้ในการพัฒนาองค์การมากที่สุด เพราะมีความคล่องตัวมาก ในระหว่างการสัมภาษณ์ สมาชิกขององค์การสามารถกล่าวถึงแหล่งที่มาของปัญหา หรือความยุ่งยากภายในองค์การได้อย่างเสรี นอกจากนี้เมื่อปัญหาบางอย่างถูกกล่าวถึง ที่ปรึกษาฯ สามารถถามคำถามเพิ่มเติม เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างชัดเจนมากขึ้น การสัมภาษณ์จะให้โอกาสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษาฯ กับสมาชิกขององค์การได้ การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

โดยทั่วไปการสัมภาษณ์จะคัดเลือกสมาชิกขององค์การเพื่อการสัมภาษณ์เพียงจำนวนน้อยเท่านั้น ซึ่งอาจจะทำให้ไม่ได้ภาพรวมที่ถูกต้องของปัญหา ข้อมูลที่ถูกรวบรวมจะถูกกระทบจากความลำเอียงของผู้สัมภาษณ์อีกด้วย ผู้สัมภาษณ์อาจจะไม่ได้ถามคำถามบางอย่างประการสุดท้ายการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้ชัดเจนและถูกต้องจะยุ่งยาก นี่คือปัญหาอย่างหนึ่งที่สามารถหลีกเลี่ยงได้โดยใช้แบบสอบถาม

1.2 แบบสอบถาม แบบสอบถามจะถูกสร้างขึ้นเพื่อการมุ่งปัญหาที่สำคัญภายในองค์การ แบบสอบถามจะมีข้อดีคือ การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมาตรฐานเดียวกันจำนวนมากได้ภายในเวลาระยะสั้น ความคิดเห็นของสมาชิกภายในองค์การ สามารถรวบรวมได้โดยใช้คำถามมาตรฐาน คำตอบของสมาชิกภายในองค์การจะถูกวัดโดยใช้มาตราส่วน ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาตรฐานเป็นตัวเลข จะช่วยให้การวิเคราะห์ปัญหาขององค์การง่ายขึ้น แบบสอบถามจะมีข้อเสียบางอย่าง เช่น ขาดความคล่องตัว เราไม่อาจจะรู้ได้ว่า คำตอบของเขาถูกต้องหรือไม่ แบบสอบถามอาจจะมองข้ามปัญหาที่สำคัญภายในองค์การ นอกจากนี้แบบสอบถามยังไม่สามารถสร้างความเข้าใจระหว่างที่ปรึกษาฯ กับสมาชิกขององค์การได้ โดยทั่วไปการเผชิญหน้าหนึ่งต่อหนึ่งจะไม่เกิดขึ้นเมื่อเราใช้แบบสอบถาม การใช้แบบสอบถามค่อนข้างจะเป็นทางการและชาเย็น

1.3 การสังเกต ที่ปรึกษาฯ สามารถรวบรวมข้อมูลภายในองค์การได้โดยใช้การสังเกต จากบรรยากาศโดยทั่วไปภายในองค์การ ที่ปรึกษาฯ สามารถมองเห็นปัญหาภายในองค์การได้ พวกเขาสามารถมุ่งความสนใจไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การเพื่อการรวบรวมข้อมูลที่มีประโยชน์ได้ การสังเกตจะเสียเวลามากและไม่เป็นระบบ แม้ว่าที่ปรึกษาฯ จะมองเห็นปัญหาภายในองค์การโดยทั่วไป ยิ่งกว่านี้การบันทึกและการสรุปผลจากการสังเกตเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับไปยังสมาชิกขององค์การจะยุ่งยาก ประการสุดท้าย เราไม่อาจจะรู้ได้ว่าพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การที่ถูกสังเกตโดยที่ปรึกษาฯ นั้น จะเป็นจริงหรือไม่

1.4 ข้อมูลเพิ่มเติม ข้อมูลเพิ่มเติมหมายถึงแหล่งข้อมูลอื่นๆ ภายในองค์การ ที่ไม่ได้ถูกรวบรวมอย่างเปิดเผย เพื่อความมุ่งหมายของการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การ เช่น อัตราการขาดงาน อัตราการออกจากงาน อัตราการผลิต และอัตราของเสีย เป็นต้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. การวางแผนดำเนินงาน (Action Planning) เมื่อปัญหาภายในองค์การได้ถูกระบุและเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การวางแผนดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหา เนื่องจากการพัฒนาองค์การจะเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจระหว่างที่ปรึกษาฯ และองค์การ บทบาทของที่ปรึกษาฯ คือ การช่วยเหลือสมาชิกขององค์การ สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์การขึ้นมา ที่ปรึกษาฯ จะต้องไม่บอกว่าสมาชิกขององค์การควรจะดำเนินการอะไร หรือไม่ควรจะดำเนินการอะไร สมาชิกขององค์การนั้นๆ ควรจะกำหนดทางเลือกแก้ปัญหาของพวกเขาขึ้นมาเอง นี่จะเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของกระบวนการการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง การช่วยเหลือของที่ปรึกษาฯ ในระหว่างการวางแผนดำเนินงานจะมีอยู่สามด้าน ประการแรก ที่ปรึกษาฯ สามารถเสนอแนะทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา บนรากฐานประสบการณ์และความรู้ของเขา สมาชิกขององค์การจะรู้เรื่ององค์การดีกว่า แต่อาจจะมองไม่เห็นแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ภายในองค์การ ประการที่สอง ที่ปรึกษาฯ สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่คาดไม่ถึงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ ภายหลังการเปลี่ยนแปลงที่ถูกดำเนินการ ที่ปรึกษาฯ จะสามารถคาดคะเนปัญหาเหล่านี้ ด้วยการใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขา และวางแผนดำเนินงานเพื่อการรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น ประการที่สาม ที่ปรึกษาฯ ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการบอกกล่าวเกี่ยวกับแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ การดำเนินงานจะต้องมีเป้าหมายที่วัดได้ ที่พวกเขาจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าความรับผิดชอบส่วนบุคคลของพวกเขาคืออะไร และพวกเขาจะบรรลุความสำเร็จเมื่อไร การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีระยะเวลาที่เป็นจริง และพวกเขาจะต้องถูกยกย่องและได้รับรางวัลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุความสำเร็จ แรงจูงใจและความผูกพันของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้

3. การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ (Implementation) ขั้นตอนนี้ของกระบวนการพัฒนาองค์การ จะเกี่ยวข้องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแผนดำเนินงาน ณ จุดนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นภายในองค์การ เทคนิคการพัฒนาองค์การจะมีอยู่หลายแบบ แต่ที่ถูกนำใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือ เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับบุคคล และเทคนิคการพัฒนาองค์การระดับกระบวนการ เทคนิคระดับบุคคลจะถูกนำมาใช้เมื่อการวิเคราะห์ปัญหาสรุปได้ว่า ปัญหาขององค์การเกิดจากการขาดความสามารถและ/หรือแรงจูงใจของสมาชิกขององค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนเทคนิคระดับกระบวนการจะถูกนำมาใช้เมื่อ ปัญหาขององค์การเกิดขึ้นจากกระบวนการที่เกี่ยวพันระหว่างกันของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ

4. การประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ภายหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การแล้ว ข้อมูลจะต้องถูกเก็บรวบรวมเพิ่มเติม เพื่อการประเมินผลว่าปัญหาภายในองค์การได้ถูกแก้ไขหรือถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ปัญหากันใหม่

5. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เมื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ปรึกษาฯ จะรายงานผลสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การกลับไปยังสมาชิกขององค์การ เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีอยู่สองด้าน คือ ที่ปรึกษาฯ ต้องการความมั่นใจว่าสมาชิกขององค์การยอมรับว่า ปัญหาและภาพรวมสถานะขององค์การในปัจจุบันมีความถูกต้อง เป้าหมายอีกอย่างคือ เพื่อสร้างความกระตือรือร้นท่ามกลางสมาชิกขององค์การ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์การ โดยทั่วไปการใช้ขอมูลป้อนกลับจะเกิดขึ้นในระหว่างการประชุมร่วม ระหว่างที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การ บทบาทของที่ปรึกษาฯ ในระหว่างการประชุม คือ การเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้ และการช่วยเหลือในระหว่างการอภิปรายและการตีความข้อมูลของพวกเขา ที่ปรึกษา ฯ จะไม่บอกว่าข้อมูลที่เสนอนั้น องค์การจะต้องไปดำเนินการอะไรบ้าง แต่ให้อธิบายข้อมูลเฉพาะเพื่อให้เห็นชัดเจน และช่วยเหลือพวกเขาในการแก้ไขปัญหาขององค์การอย่างสร้างสรรค์เท่านั้น

6. เปิดโอกาสให้บุคคลในหน่วยงานได้รับประสบการณ์มากขึ้น การพัฒนาองค์การเกิดขึ้นจากความเชื่อที่ว่าองค์ทั้งองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงมุ่งหวังการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่ม จะต้องได้รับการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดังนั้นนอกจากการประเมินผลจะถูกมองว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์การแล้ว การประเมินผลจะถูกมองว่าเป็นการหมุนรอบกระบวนการพัฒนาองค์การกลับไปยังขั้นตอนของการวิเคราะห์ปัญหาด้วย

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2547) ได้กล่าวถึง ผลดีของการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การจะเป็นกลไกชักนำให้สมาชิกขององค์การได้มีส่วนผูกพันและมีส่วนร่วม

1. ทำให้สามารถใช้ข้อเสนอแนะ และการแนะนำปรึกษาจากภายนอกได้
2. จะเป็นเครื่องชี้แนวทางในการปฏิบัติงานของบุคคลให้บรรลุเป้าหมาย
3. ช่วยให้ผู้ปรับปรุงพฤติกรรมในการบริหารงาน
4. จะช่วยเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหาร
5. จะช่วยให้เกิดความร่วมใจในการทำงานเป็นกลุ่ม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ

วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ คือ

1. ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทางด้านวิทยาการสมัยใหม่
2. ความล้าสมัยอย่างรวดเร็วของผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์
3. การเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติและค่านิยมของกลุ่ม
4. ปัญหาขององค์การ แบบระบบราชการ
5. ผลจากทฤษฎีการบริหาร ที่เปลี่ยนแปลงจากแนวการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์
6. ผลจากการฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ
7. ผลจากวิธีการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ และ
8. ผลจากระบบเทคนิคและสังคม

การพัฒนาองค์การในเชิงกลยุทธ์

ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2553) กล่าวถึง การพัฒนาองค์การในเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วยกระบวนการต่อไปนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ คือ การพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่องค์การเลือกใช้นั้นเป็นกลยุทธ์ในลักษณะใด และจะส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การมากน้อยเพียงใดอย่างไรบ้าง ซึ่งการจำแนกประเภทของกลยุทธ์ตามลักษณะของผลกระทบในการปรับเปลี่ยนองค์การทำได้ดังนี้

1.1 กลยุทธ์แบบต่อเนื่อง คือ การดำเนินงานต่อไป ตามกลยุทธ์เดิมที่เคยปฏิบัติมาไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนขนาดใหญ่

1.2 กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำ คือ การปรับกลยุทธ์ตามฤดูกาลหรือเงื่อนไขอื่นที่ต้องทำเป็นประจำ เช่น การลดราคาเครื่องปรับอากาศในฤดูหนาว การเปลี่ยนจังหวะการส่งน้ำ ชลประทานในฤดูการเพาะ-ปลูกพืชฤดูแล้งและฤดูฝน ฯลฯ อาจมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานบ้าง

1.3 กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนในวงจำกัด คือ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เพื่อผลิตสินค้าใหม่ หรือเจาะตลาดใหม่แต่ไม่แตกแนวไปจากเดิมมากนัก เช่น การที่บริษัทขายนมสดออกผลิตภัณฑ์นมไขมันต่ำเพิ่มขึ้นขึ้นมา หรือการที่การรถไฟเพิ่มตู้รถชั้นพิเศษขึ้นมาใหม่มีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานบ้าง แต่ไม่กระทบต่อองค์การโดยส่วนใหญ่

1.4 กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนอย่างรุนแรง คือ การเปลี่ยนแปลงประเภทของผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ เช่น การที่ธนาคารออมสินเปลี่ยนจากการเน้นการระดมเงินออมมาเน้นที่การปล่อยสินเชื่อให้ผู้มีรายได้น้อย หรือ การที่บริษัทซีพี เข้ามาทำธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ฯลฯ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ระบบงานเทคโนโลยีการจัดอัตรากำลัง และ วัฒนธรรมองค์การ ฯลฯ อย่างมาก

1.5 กลยุทธ์แบบปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การได้แก่ การเลิกประกอบกิจการเดิมและหันไปประกอบกิจการอย่างอื่นแทน เช่น การที่กรมราชทัณฑ์เปลี่ยนจากการกักขังเพื่อลงโทษมาเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แทน หรือการที่กรมวิเทศสหการการเปลี่ยนจากการเป็นแหล่งรับความช่วยเหลือจากต่างประเทศมาเป็นศูนย์ให้ความช่วยเหลือแก่ต่างประเทศ ฯลฯ มีการเปลี่ยนแปลงในเกือบทุกส่วนขององค์การใหม่เกือบทั้งหมด การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเชิงกล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ยุทธ์นี้จะช่วยให้สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงในส่วนต่างๆ ขององค์การที่จะตามมาได้ ซึ่งนอกจากจะช่วยในการเตรียมการสำหรับการปรับปรุงองค์การแล้วก็ยังช่วยพิจารณาความเหมาะสมเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นด้วย

2. การวิเคราะห์และปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์นั้น หากมีกลยุทธ์ที่จะทำให้โครงสร้างเดิมขององค์การไม่สามารถที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ ก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์การด้วย สำหรับกลยุทธ์ที่จะต้องทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การนั้น สิ่งสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์การก็ คือ การจัดแบ่งส่วนงานให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานโดยให้มีความคล่องตัวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปรับระบบงาน การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บางครั้งทำให้องค์การจำเป็นต้องปรับระบบ กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่การปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์การด้วย ในการปรับระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นั้น มีแนวทางปรับระบบงาน ดังนี้ กลยุทธ์การปรับระบบงาน

1. กลยุทธ์ ระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยอาจมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน

2. กลยุทธ์แบบที่เปลี่ยนเป็นประจำระบบงานยังคงเดิมเป็นส่วนใหญ่ โดยมีการปรับปรุงงานเล็กน้อยเพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน

3. การเปลี่ยนกลยุทธ์ในวงจำกัด อาจต้องมีการปรับระบบงานครั้งใหญ่ เช่น ปรับเทคโนโลยีการผลิต สร้างสายการผลิตขึ้นมาใหม่ หรือ รื้อปรับระบบงานเดิมทั้งหมด

4. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างรุนแรงมีการสร้างระบบงานใหม่ขึ้นมารองรับกลยุทธ์ โดยอาจคงระบบงานเดิมไว้บางส่วน หรืออาจรื้อทิ้งระบบงานเดิมทั้งหมด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. การปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การระบบงานเดิมมักจะใช้การไม่ได้ จึงจำเป็นต้องออกแบบสร้างระบบงาน

4. การปรับการจัดอัตรากำลังคน เมื่อมีการปรับกลยุทธ์ ตลอดจนโครงสร้างและระบบงานขององค์การแล้ว ขั้นตอนต่อมาของการปรับเปลี่ยนองค์การก็ได้แก่ การปรับการจัดอัตรากำลังคน เพื่อจัดคนลงไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการปรับการจัดอัตรากำลังนี้อาจทำได้โดย ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ไม่ส่งผลกระทบให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ก็อาจใช้เพียงวิธีการปรับลักษณะการมอบหมายงาน (Reassignment) เพื่อจัดแบ่งงานที่เกิดขึ้นมาใหม่ หรืองานที่เปลี่ยนไปกับผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิม

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการปรับกลยุทธ์ขององค์การนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ เพราะในการปรับกลยุทธ์นั้น มักทำให้คนในองค์การต้องปรับเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และ ทัศนคติในการทำงาน เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานของทางราชการจากการลงมือจัดการบริการเอง มาเป็นการกำกับดูแลและส่งเสริมนั้น ก็จะต้องมีการปรับแนวคิด แนวการปฏิบัติงานของบุคลากรขนานใหญ่ เป็นต้น การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาคนด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน หรือการสอนงาน ฯลฯ จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาคนในองค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคคลเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ระบบงานและการปรับอัตรากำลังที่เกิดขึ้นจากการปรับกลยุทธ์นั้นๆ ทั้งในแง่ของเนื้อหาและจังหวะเวลา

2. กิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคคลนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารตอกย้ำให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ

3. ก่อนการแต่งตั้งโยกย้าย หรือบรรจุผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นได้รักการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอสำหรับงานนั้นแล้ว

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. กิจกรรมการพัฒนาบุคคลจะส่งผลให้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาทราบจุดมุ่งหมายของกิจกรรมนั้น และกำชับผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมให้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อเขาในการเข้ารับการพัฒนาครั้งนี้ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และสนใจไต่ถามถึงสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมมา ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่ได้เรียนรู้มาและคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆ ให้สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ให้ได้ผล ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจเมื่อมีการนำความรู้ใหม่มาใช้ในงาน

6. การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การนั้น ในบางครั้งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การด้วย เช่น การเปลี่ยนกลยุทธ์ของกรมราชทัณฑ์จากการที่เน้นการคุมขังเพื่อลงโทษ มาเป็นการพัฒนาคนนั้นเท่ากับเป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การใหม่อย่างพลิกโฉม ฯลฯ ซึ่งการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การในลักษณะดังกล่าวนี้ จะต้องใช้วิธีการหลายๆ อย่างประกอบกัน เช่น ใช้การรณรงค์ประชาสัมพันธ์คำขวัญ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่ อย่างเข้มข้นและต่อเนื่อง ใช้การประชุมชี้แจงจากการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่างๆ เช่นโครงสร้างระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ ใช้การนำนวัตกรรมใหม่ เช่น เครื่องมือใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ ระบบงาน เป็นเวทีที่ใช้ชี้แจงและตอกย้ำถึงความจำเป็นในการที่ต้องปรับเปลี่ยนแปลง ใช้การเปิดโอกาสให้กับบุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การในการปลูกฝังวัฒนธรรมใหม่ ใช้การแต่งตั้งโยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบในการแสดงให้คนในองค์การเห็นถึงรางวัล และการลงโทษในการยอมรับ หรือปฏิเสธวัฒนธรรมองค์การใหม่ สำหรับปัจจัยที่สำคัญที่สุกต่อการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์การนั้น ได้แก่

1. สิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญ และ คอยติดตาม กำกับดูแลอยู่เสมอ และทุ่มเทให้การสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นการให้วัฒนธรรมใหม่ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์

2. ลักษณะการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งควรจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายที่ประกาศไว้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. การปฏิบัติตนของผู้นำให้เป็นตัวอย่าง และการยกย่องบุคคลตัวอย่างในองค์การ

4. การที่ผู้นำพยายามสื่อสารตอกย้ำ เป็นหมาย เกณฑ์การติดตามผลงาน ตลอดจาความหมายและสำคัญจำเป็นของกลยุทธ์ใหม่และวัฒนธรรมการทำงานใหม่อย่างสม่ำเสมอ

5. หลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ และการแต่งตั้งโยกย้าย

สรุป คือ การพัฒนาองค์การ เป็นทฤษฎีที่อาศัยหลักทางพฤติกรรมศาสตร์ สร้างความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ โดยเน้น 3 ด้านคือ เพิ่มความสามารถในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก และให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์การ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การวินิจฉัยองค์การ คือ การศึกษา ทำความเข้าใจ และอธิบายถึงสภาพ หรือสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การ เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้เห็นสิ่งที่เป็นจริง ตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การ เพื่อร่วมกันกำหนดแนวทางในการแก้ไขหรือพัฒนาได้อย่างตรงเป้าหมาย ผ่านกระบวนการทำงานแบบเป็นทีม

2. กำหนดกลยุทธ์ และวางแผนพัฒนาองค์การ เป็นการนำข้อมูลจาการวินิจฉัยองค์การ มากำหนดเป็นแผนพัฒนาองค์การ เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนา ร่างแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งต้องเป็นไปอย่างมีระบบ และสามารถเชื่อมโยงให้เข้ากับภาพรวมและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรม

3. การดำเนินงานพัฒนาองค์การ เป็นการนำแผนการพัฒนาไปปฏิบัติ โดยกำหนดกิจกรรม ตารางเวลา ผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน และต้องสามารถแก้ไขปัญหาเฉที่เกิดขึ้นในขณะดำเนินงานได้เฉพาะหน้า

4. การประเมินการพัฒนาองค์การ คือ การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาตามแผนงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ มาตรฐานที่วางไว้ในระดับใด และต้องปรับแก้ไขอย่างไรต่อไป เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การพัฒนาองค์การจะประสบผลสำเร็จเพียงใด พิจารณาได้จากลักษณะสำคัญสี่ประการ คือ ประการแรก ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านบุคคล คือคุณลักษณะ ของบุคคลที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ มีความรู้ ประสบการณ์ มีความคิด จริยธรรม ริเริ่มสร้างสรรค์ สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ ประการที่สองประสิทธิภาพประสิทธิผลด้านผลผลิต ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ผลผลิตที่ใช้ต้นทุนต่ำแต่มีคุณภาพสูง ราคาไม่แพง ได้มาตรฐาน ลูกค้าพอใจ ประการที่สามประสิทธิภาพประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงาน รูปแบบ กระบวนการ เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงาน ใช้ระยะเวลาน้อย เกิดการสูญเสียทรัพยากรน้อย การปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อน คล่องตัวในการบริหารจัดการ ประการที่สี่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลด้านองค์การ ที่ประสบความสำเร็จ ตามภารกิจหน้าที่ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยใช้ทรัพยากร ต่างๆ ได้อย่างประหยัดแต่ได้ผลคุ้มค่า

การพัฒนาองค์การเพื่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาสาเหตุของปัญหา หาแนวทางแก้ปัญหา เลือกแนวทางที่เหมาะสมนำมาใช้แก้ปัญหา ปฏิบัติ ติดตามประเมินผล และคงไว้ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดี นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาที่ควรคำนึงถึง ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และแก้ปัญหา ทำอย่างเป็นระบบ ตระหนักถึงเป้าหมายสูงสุดของการแก้ปัญหา คือความสำเร็จ ประสิทธิภาพ ขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีผู้ให้ความหมายของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ” โดยอาจใช้คำอื่นๆ ในความหมายเดียวกันกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ไว้ดังนี้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ไพโรจน์ อุลัด (2548) ได้ให้ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์การพัฒนาและเจริญเติมโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้ จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์การ ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

2. องค์การประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ จากความคิดดังกล่าว จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่มวลสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความถนัด ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแตกต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ควรคำนึงถึงแนวคิดนี้ เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

4. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต

5. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยส่วนรวม

6. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้นวิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

7. องค์การเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงาน และเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจ เมื่อต้องออกไปเผชิญกับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สังคมภายหน้า ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่ามีการเอาใจใส่พวกตน อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์การและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับ และศรัทธาองค์การมากยิ่งขึ้น

รัชฎา อสิสนธิสกุล (2550) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการทุนมนุษย์ คือ การบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นการรวมกิจกรรมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่การกำหนดและสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถดีที่สุด (talent) การรักษาบุคลากร การพัฒนาและจูงใจให้บุคลากรแสดงศักยภาพสูงสุดของตนเองได้ กระแสทุนนิยมที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการบริหารจัดการในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจรัฐวิสาหกิจ กระทั่งหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษา ต่างได้รับอิทธิพลจากกระแสทุนนิยมจนต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการของตนเองเพื่อให้สามารถแข่งขันและสร้างความเติบโตขององค์การ เพื่อสนองต่อความต้องการของภาคเอกชนที่เริ่มสูงขึ้น ในยุคของทุนนิยมนี้เอง องค์การที่มีทุนมากกว่านับว่ามีความได้เปรียบเหนือกว่าองค์การอื่นๆ

บุญยง ชื่นสุวิมล (2553) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะมีความหมาย คือ การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์การสู่ความเป็นมืออาชีพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคคล (ID Individual Development) ช่วยให้พนักงานเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนโดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพองค์การขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่งพัฒนาความรู้ทัศนคติ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อที่จำทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็น หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. การพัฒนาวิชาชีพ (CD Career Development) เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์การต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์การครอบคลุม ระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

3. การพัฒนาองค์การ (OD Organization Development) มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์การด้วยวิธีการใหม่ ๆ และสร้างสรรค์โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการบริหาร และกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกันสามารถทำให้องค์การปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไขเคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนา เป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์การและช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคน ไม่เพียงในองค์การธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ คือ

1. เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
2. เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด
5. เพื่อสื่อสารนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้กับพนักงานทุกคนได้ทราบ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมบัติ กุสุมาวลี (2547) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ (Recruitment and Selection)

2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์การนานๆ (Maintenance)

4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

สมบัติ กุสุมาวลี (2547) ได้ให้ความสำคัญเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

2. ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่างๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยส่วนรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

จุดประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

สมบัติ กุสุมาวลี (2547) กล่าวถึง จุดประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีประเด็นที่น่าสนใจว่า การที่จะเข้าใจในจุดประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

จะต้องเข้าใจถึงเป้าประสงค์ขององค์การเสียก่อน หากกล่าวในเชิงปรัชญาก็อาจกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ "สัมบูรณ์" (absolute) ในตัวมันเอง แต่ทว่าเป็นสิ่งที่จะต้อง "สัมพัทธ์" (relative) ไปกับปัจจัยควบคุมนั่นคือ นโยบายการบริหารจัดการองค์การ กล่าวง่ายๆ ก็คือ เป้าประสงค์ขององค์การจะเป็นตัวกำหนดเป้าประสงค์ของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในยุคของการแข่งขัน

ชัชชัย พันธุ์เกตุ (2544) กล่าวว่า การออกแบบโครงสร้างของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ต้องกำหนดไว้กับคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างดี หรือควรกำหนดไว้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาสั่งการของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละองค์การ เพื่อที่จะทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง แนวทางที่ควรจะดำเนินการ หากเป็นธุรกิจภาคการผลิต ซึ่งมีผู้จัดการโรงงานเป็นผู้บริหารสูงสุด ก็ควรที่จะออกแบบโครงสร้างงานทรัพยากรมนุษย์ ได้รายงานตรงต่อผู้จัดการโรงงาน นั้นๆ จึงจะทำให้ประสิทธิภาพการบริหารได้ดียิ่งขึ้น แต่ก็ยังมีสถานประกอบการบางแห่งซึ่งฝากงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้กับส่วนงานอื่นๆ การสร้างรากฐานองค์การให้มีความมั่นคงโดยการที่องค์การจะต้องมีการทบทวนเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การกำหนดคุณสมบัติบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน [Job Specification] และการกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งแล้วในปัจจุบันจะต้องนำเรื่องของขีดความสามารถ (Competency) เข้ามาประกอบการดำเนินการให้ครบถ้วนซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เราพบว่าในปัจจุบันยังมีหลายองค์การที่มีสภาพของลักษณะงานที่ซ้ำซ้อนกันเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งเมื่อจะแก้ปัญหาก็จะนึกถึงเครื่องมือทางการจัดการ (Management Tools) ไม่ว่าจะเป็นทั้ง (Balanced Scorecard , Key Performance Indicators , Six Sigma) เป็นต้น เมื่อถึงเวลานั้นแล้วจะทำให้องค์การเสียเวลาในการจัดทำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการวางรากฐานขององค์การไม่ดี กล่าวคือ หากเราไม่รู้ว่างานเราคืออะไรแล้วเราจะไปกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับหน่วยงานหรือระดับบุคคลได้อย่างไร ตลอดจนหากเราไม่รู้ว่าทรัพยากรมนุษย์ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุซึ่งกลยุทธ์ขององค์การจะต้องมีขีดความสามารถอะไรจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ และจะต้องเป็นขีดความสามารถที่สามารถแข่งขันได้ (Competitive) อย่างไรก็ตามสำหรับยุคการแข่งขันในปัจจุบันบุคลากรจะต้องมีระดับขีดความสามารถในการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แข่งขันแล้วคู่แข่งขันตามไม่ทัน (Cutting Edge) จึงถือได้ว่าเป็นที่สุดของทรัพยากรมนุษย์ท่ามกลางกระแสสังคมและธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้ได้ตามขีดความสามารถที่องค์การต้องการ ซึ่งในปัจจุบันอาจเรียกได้ว่าเป็นยุคของ (E-Cutting) การสรรหาคนก็สามารถใช้โครงข่ายอัจฉริยะระบบ (Internet) ก็ทำให้ทั้งองค์การและผู้สนใจที่จะร่วมงานกับเรานั้นเข้าถึงกันได้ง่ายและมีความสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีช่องทางที่เราเรียกว่า (Head Hunter) ก็เป็นช่องทางที่ดีสำหรับการสรรหาบุคลากรได้ไม่น้อยทีเดียว สิ่งที่อยากจะกล่าวถึงซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่งคือ การคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์งาน ในอดีตเราจะเห็นได้ว่าการสัมภาษณ์จะเป็นแบบไร้กระบวนท่าเสียโดยส่วนใหญ่ แต่ในยุคของการแข่งขันในปัจจุบันอาจใช้ไม่ได้อีกต่อไป เพราะคำถามที่เราใช้กันอยู่นั้นมันไม่ได้บ่งบอกหรือสามารถวัดระดับขีดความสามารถของผู้สมัครงานได้ ในปัจจุบันองค์การจะต้องกำหนดรูปแบบการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งคำถามที่เราใช้นั้นสามารถบ่งชี้วัดระดับขีดความสามารถของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดี แล้วจะส่งผลให้องค์การได้ทรัพยากรมนุษย์ตามที่ต้องการ องค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขันจะประกอบด้วยเรื่องดังต่อไปนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่จะต้องสอดคล้องกับการที่จะทำให้มีระดับเพิ่มขึ้นของศักยภาพและขีดความสามารถซึ่งเรียกกันว่า (Competency Based Training) หรือองค์การอาจมีการสร้างมาตรฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของ Training Map ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถและศักยภาพที่ต้องการได้ ซึ่งจะต้องเปลี่ยนจากแนวคิด วิธีการปฏิบัติแบบเดิมๆ จากในอดีตที่มุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไร้ทิศทาง โดยที่มีความพึงพอใจหลักสูตรใด เรื่องใด ก็ส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมโดยหาได้คำนึงไม่ว่าในบางครั้งเป็นการลงทุนในสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นแบบสูญเปล่า เพราะไม่ตรงกับความต้องการที่จะต้องพัฒนา

การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันการที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้มีความรู้สึกในการร่วมสร้างองค์การมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันเป็นสิ่งที่ท้าทายยิ่งนัก หากเป็นยุคสมัยดั้งเดิมอาจใช้วิธีการควบคุมโดยการออกกฎระเบียบข้อบังคับ ให้ทุกคนปฏิบัติตามได้ แต่ในยุคปัจจุบันทิศทางการบริหารได้มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ต้องให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความรู้สึกร่วมในการเป็นเจ้าของ (Entrepreneur) การจะให้ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือนเพียงอย่างเดียว หรือสวัสดิการตามกฎหมายกำหนดคงไม่เพียงพอ เพราะในปัจจุบันนั้นระดับความรู้ของทรัพยากรมนุษย์สูงขึ้น การเผยแพร่วิทยาการข่าวสารทั่วถึงกันมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบ (Internet) ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับทราบข่าวสารได้เป็นอย่างดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การก็จะต้องปรับเปลี่ยนในหลายประเด็น ไม่ว่าจะเป็นทั้งกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การที่ต้องสอดคล้องต่อ ระบบการค้าเสรี กฎหมายคุ้มครองแรงงาน และระบบทางการจัดการอื่นๆ การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ยังมีทั้งในเรื่องของการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพจิตดี การสร้างสถานที่ทำงานน่าอยู่ น่าทำงาน การมอบหมายงานที่ท้าทาย ตลอดจนความก้าวหน้าในการทำงานก็เป็นส่วนสำคัญไม่น้อยทีเดียว

เทคโนโลยีสารสนเทศกับงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ณ วันนี้โครงข่ายอัจฉริยะ (Internet) ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบงานมากมายทำให้มีจุดกำเนิดของ (E-Learning & Human Resource Development) เกิดขึ้นมาก ก็นับว่าเป็นผลดีที่ไม่มีความจำเป็นจะต้องส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมภายนอก (Public Training) ให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากมาย อีกทั้งเมื่อทรัพยากรมนุษย์ กลับเข้ามาสู่องค์การก็ไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การได้บรรลุเป้าหมายหรือคาดหวังไว้ได้อย่างทันที องค์การชั้นนำได้มีการพัฒนาให้โครงข่ายอัจฉริยะนี้เป็นช่องทางหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะอยู่ที่ไหนก็ได้ในโลก ภายใต้การบริหารในลักษณะ (Employee Self Service) บุคลากรทุกคนสามารถบริหารประวัติของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นทั้งการลาหยุดงาน การปรับปรุงทะเบียนประวัติ การตรวจสอบสถิติการมาปฏิบัติงาน เหล่านี้ได้ด้วยระบบโครงข่ายอัจฉริยะที่เรียกกันว่า (Internet)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการตลาด การที่จะบริหารทรัพยากรมนุษย์เต็มร้อยคงไม่ใช่หนทางของความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้ประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องนำหลักการตลาด (Marketing Concept) มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด หากเปรียบเทียบความเป็นลูกค้าของการตลาดกับลูกค้าของงานทรัพยากรมนุษย์ ลูกค้าก็คือบุคลากรในองค์การ ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือการบริหารลูกค้าภายในโดยที่จะต้องนำความรู้เกี่ยวกับความต้องการของบุคลากรในเชิงการตลาดมาประยุกต์ใช้ ซึ่งอาจนำมาใช้ในส่วนของการกำหนดความต้องการสวัสดิการแบบยืดหยุ่น การกำหนดความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ในส่วนของการนำความรู้เกี่ยวกับการวิจัยตลาดมาใช้เกี่ยวกับการวัดระดับ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความพึงพอใจในการจัดสวัสดิการ จ่ายผลตอบแทน ลักษณะงาน และประเมินผลความพึงพอใจหลังการจัดฝึกอบรม เหล่านี้เป็นต้น อีกทั้งสามารถนำหลักของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ในทางการตลาดนำมาประกอบกับการดำเนินการด้านแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์การ ได้เป็นอย่างดี ก็จะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้นไม่น้อยทีเดียว

สรุปการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในยุคการแข่งขัน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคของการแข่งขันในแต่ละองค์การจะต้องมีการปรับตัวเป็นอย่างมาก เนื่องจากกระแสของการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพของแต่ละองค์การก็จะมีการพิจารณาในส่วนของโครงสร้างการบริหารให้เหมาะสมตามสถานการณ์ การสร้างรากฐานขององค์การจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงในส่วนของ (Job Analysis , Job Specification) และ (Job Description) ที่สอดคล้องกับขีดความสามารถหลักขององค์การ (Core Competency) การพัฒนากระบวนการสรรหาและคัดเลือกที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์โดยการใช้โครงข่าย Internet ให้มากขึ้นตลอดจนการคัดเลือกให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูงขึ้นในระดับที่คู่แข่งขันตามไม่ทัน ถึงแม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนในสินทรัพย์ที่มองไม่เห็นและไม่สามารถระบุผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว จำเป็นต้องใช้เวลาพิสูจน์ชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการพัฒนาในอนาคตก็ตาม การธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้สึกร่วมสร้างองค์การให้มาก องค์การไม่ควรที่จะปฏิบัติตนให้สูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีขีดความสามารถสูงไปจากองค์การ การนำระบบสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องคัดเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการ และบ่งบอกถึงความเป็นสากลขององค์การได้เป็นอย่างดีจึงจะสามารถทำให้ประสิทธิภาพทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดียิ่งนัก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิทธิพงษ์ สืบสายสวัสดิ์ (2548 อ้างถึง Dale, 1970) พิจารณาว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง การประเมินอย่างเป็นระบบให้พนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับงานที่เขาปฏิบัติและศักยภาพของตัวเขาในการพัฒนาให้ดีขึ้น

สิทธิพงษ์ สืบสายสวัสดิ์ (2548อ้างถึง Stahl , 1971) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพโดยปกติมักจะมีการบันทึกผลงานต่าง ๆ เอาไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผลนอกจากนั้นยังอาศัยปัจจัยทางด้านอื่น ๆ อีกหลายประการ เป็นต้นว่า ความประพฤติดี ความคิดริเริ่ม ความรู้ ความสามารถเหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่จะนำมาร่วมในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล การประเมินดังกล่าวนับเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่ง ซึ่งมีส่วนที่จะกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น ซึ่งนอกจากจะได้รับผลงานเพิ่มขึ้นแล้วยังเป็นผลให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคล เพื่อให้มีมาตรฐานในการทำงานที่องค์การต้องการ

สิทธิพงษ์ สืบสายสวัสดิ์ (2548 อ้างถึง Armstrong , 2000) แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์กับกลยุทธ์ขององค์การ จึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด (Strategic fit) โดยให้มองว่าคนเป็นสินทรัพย์ (Asset) อย่างหนึ่งที่ควรค่าแก่การลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่ม (Value added) ของคนให้กับองค์การ โดยใช้กระบวนการต่างๆ ของการบริหารจัดการ หรือการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำไปวางแผนจัดการในเรื่องระบบการให้รางวัลที่เกิดจากความสามารถ ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้มุ่งพนักงานเกิดความผูกพันกับองค์การ (Commitment) และเกิดความไว้วางใจ เพราะผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงานในงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ คือ เพื่อเกิดผลิตภาพ (Productivity) กำไร (Profit) และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

อลงกรณ์ และสมิต (2545) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์ (2545) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation or appraisal) เป็นกระบวนการเชิงระบบในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และตีหรือให้คุณค่าบุคคลว่า ทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีศักยภาพในการพัฒนาได้เพียงใด

จากการให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานจากข้างต้น อาจสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการให้ค่าของการปฏิบัติงานโดยการสังเกต หรือจดบันทึก และกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้และเกิดการยอมรับร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล ตลอดจนการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ และสมิต (2552) ได้ให้แนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสมจะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552) ได้ให้แนวคิดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

1. เพื่อให้เป้าหมายการทำงานของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ

2. เพื่อให้ทราบว่าพนักงานคนใดทำงานได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย ต่ำกว่าเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมาย

3. เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น การจ่ายผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่ามีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์การ ดังนี้

1. ทำให้พิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมี มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้าและทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคนอันเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน จึงอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการสับเปลี่ยนโยกย้าย การลดขั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนเหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือการลดขั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย

4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นแต่ละความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนเองได้รับความยุติธรรม

7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชาการพัฒนาระบบงาน

โสภณ ภูเก้าล้วน (Online) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การประเมินที่มีระบบและถูกต้องตามความเป็นจริง จะสามารถนำมาทำการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากฝ่ายงานใดที่พนักงานทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างหนักตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง มีอัตราค่าล่วงเวลาสูงและพนักงานต่างก็ได้ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้ว แต่งานก็ยังทำไม่ทันตามกำหนดเวลาบ่อยครั้ง ฝ่ายจัดการก็สามารถจะเข้าใจได้อย่างชัดเจนว่า อาจเกิดขึ้นเพราะ กำลังคนน้อยเกินไป (Under Staffing) หรือกระบวนการขั้นตอนในการทำงานจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ ในทางตรงกันข้ามถ้าพนักงานทุ่มเทให้กับงานน้อย มีอัตราการป่วย สาย ลา ขาด สูง แต่งานในฝ่ายก็เสร็จทันเวลาเสมอ ฝ่ายจัดการก็น่าจะแน่ใจได้ว่า ฝ่ายงานนั้นมีคนมากกว่างาน (Over Staffing) ขนาดบางทีพนักงานนัดกันป่วยหรือลากิจเพื่อไปทัศนาจรเสียครึ่งหนึ่ง งานก็ยังไม่มีปัญหา ค่าใช้จ่ายส่วนเกินกลายเป็นความสูญเปล่าที่จำเป็นต้องมีการแก้ไขโดยด่วน ด้วยเหตุนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี มิเพียงแต่จะสามารถช่วยให้ฝ่ายจัดการ ปรับรูปแบบการจัดสรรกำลังคนเท่านั้น แต่ยังจะสามารถช่วยให้ฝ่ายจัดการมองเห็นอาการอื่นๆ อีกหลายอย่างในองค์การได้อีกด้วย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี จะสามารถเลือกเฟ้นพนักงานที่มีความสามารถอันเกิดจากการพัฒนาบุคลากรในองค์การ มาทำหน้าที่ที่เหมาะสมกว่าได้ดียิ่งขึ้น พนักงานที่มีผลงานดีเด่น มีความรอบรู้และความชำนาญสูงขึ้น ก็อาจจำเป็นต้องได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบได้มากขึ้น (Job Enlargement) หรือขยายความรับผิดชอบให้กว้างขวางออกไป (Job Enlargement) หรือโยกย้ายให้ไปรับตำแหน่งที่ยังไม่มีความรอบรู้มากนัก (Job Rotation) ส่วนคนที่ค่อนข้างมีปัญหาก็อาจต้องพิจารณาโยกย้าย ไปสังกัดฝ่ายงานที่ผู้บังคับบัญชามีขีดความสามารถในการควบคุม สั่งสอน แนะนำงานที่ดีกว่า การใช้การประเมินผลงานเพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ (Reorganization) ทั้งในด้านการโยกย้ายพนักงาน การขยายหน้าที่และความรับผิดชอบและแม้กระทั่งการเปลี่ยนผังองค์การใหม่นิยมทำกันมากในประเทศญี่ปุ่น เพราะการปล่อยให้พนักงานที่มีความสามารถกลายเป็น "จรเข้คับคลอง" หรือพนักงานที่ไม่มีขีดความสามารถเป็น "หิ่งห้อยด้อยแสง" มีผลเสียต่อองค์การพอๆกัน

3. เพื่อการพัฒนาพนักงาน (Staff Development) ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล คงจะยอมรับกันว่า การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานที่ถูกต้องแม่นยำที่สุด ได้มาจากการประเมินผลงานประจำปีที่มีประสิทธิภาพ หากฝ่ายงานใดมีพนักงานที่มีจุดอ่อนทางด้านใด ฝ่ายงานนั้นก็น่าจะได้รับความสนใจ ในการวางแผนการฝึกอบรมเป็นพิเศษในด้านนั้น และหากพนักงานคนใดได้รับการประเมินผลดีเลิศในทุกๆด้าน แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังกำหนดความเร่งด่วนของการฝึกอบรมไว้สูงด้วย ฝ่ายจัดการก็น่าจะเข้าใจได้ทันทีว่าฝ่ายงานของพนักงานผู้นั้นมีปัญหาแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี คือ กำเนิดของการพัฒนาพนักงานรายบุคคล (Individual Development Plan) และเป็นตัวแทนควบคุมการดำเนินงาน ผังทดแทน (Succession Plan) ของกระบวนการบริหารงานบุคคลด้วย

4. เมื่อนำเอาประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาประกอบการวางแผนกำลังพล (Manpower Planning) การปรับโครงสร้างขององค์การ (Reorganization) และวางแผนพัฒนาพนักงาน (Staff Development) ขององค์การแล้ว ข้อมูลบางประการอย่างได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะสามารถใช้เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่ง ในการพิจารณาค่าตอบแทน (Compensation) ให้แก่พนักงานเป็นตัวประกอบการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี (Meritin Crease) ให้แก่พนักงาน เมื่อเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้จากการประเมินผลการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปฏิบัติงานประจำปี กับค่าเวลาและกำลังคนที่ใช้ในกระบวนการนี้แล้วจะพบว่า การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องงอย่างเต็มระบบนั้น เป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่งต่อองค์การ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ

1. การประเมินแบบ 360 องศา (Degree Appraisal)

เป็นการประเมินผลที่เน้นความโปร่งใส นำมาใช้เพื่อลดความเอนเอียงของการประเมินจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานฝ่ายเดียว โดยบุคคลที่มีบทบาทในการประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ได้แก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน การประเมินตนเองและการประเมินโดยผู้ใช้บริการ โดยหลักการแล้ว องค์การต่างๆ รวมทั้งภาครัฐมักใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเน้นการพัฒนากิจกรรม ทักษะ ความสามารถเฉพาะที่จะส่งผลให้องค์การไปสู่ความสำเร็จซึ่งแบ่งกระบวนการในการประเมินผลออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ (www.images.multiply.multiplycontent.com)

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึงการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

1.2 การทดลองนำร่องเพื่อพัฒนาระบบ (Piloting) หมายถึง กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อทดสอบว่า การวางแผนที่วางไว้ข้างต้นได้ผลอย่างไร เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ เพื่อนำมาพัฒนาระบบต่อไป

1.3 การนำแผนมาปฏิบัติ (Implantation) หมายถึง การกำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ตามที่ได้วางแผนไว้ ซึ่งบางกรณีอาจจะมีการให้ผู้ปฏิบัติงานมีการประเมินร่วมกันด้วย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1.4 ข้อมูลป้อนกลับจากผลการปฏิบัติงาน (Feedback) หมายถึง การนำผลที่ประเมินได้มาถกและพิจารณากับพนักงาน เพื่อให้ทราบจุดเด่น จุดด้อย จะนำไปปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

1.5 การทบทวน/ตรวจสอบอีกครั้ง (Review) หมายถึง การตรวจสอบว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ และต้องมีการปรับปรุงหรือแก้ไขจุดใด

2. การประเมินผลแบบ 180 องศา (180 Degree Assessment)

เป็นการประเมินความสามารถในการทำงานตาม (Competency) ที่กำหนดขึ้นโดยหัวหน้างานและตนเองเป็นผู้ประเมินถือได้ว่าเป็นรูปแบบของการประเมินที่ผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินตนเองกับการประเมินโดยหัวหน้างาน เพื่อลดปัญหากาอคติที่เกิดจากการประเมิน วิธีการประเมินในรูปแบบนี้ ควรกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้น้ำหนักของหัวหน้าผู้ประเมินเท่าไหร่ และพนักงานประเมินเป็นเท่าไหร่ และควรกำหนดน้ำหนักเป็นเปอร์เซ็นต์ และผลรวมเปอร์เซ็นต์ควรเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ หลังจากนั้นนำผลที่ได้จากการประเมินทั้งจากหัวหน้างานและพนักงานมาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน (วีระวันฒ์ ปันนิตาสมัย, 2540)

3. การประเมินผลแบบ 90 องศา (90 Degree Assessment)

เป็นการประเมินจากด้านข้าง (Lateral) หรือเรียกว่า (Peer Review) เมื่อเทียบกับการประเมินจากแหล่งเดียวแล้ว การประเมินแบบ 90 องศา ดีกว่าในด้านความเที่ยง (ความถูกต้องและความสอดคล้องระหว่างเพื่อนร่วมงาน) ความตรง (บุคคลที่ได้รับการสนับสนุนคือบุคคลที่ได้รับคะแนนประเมินสูงที่สุด) ความเชื่อถือได้สูงกว่าต่อบุคคลที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (วีระวันฒ์ ปันนิตาสมัย, 2540)

ประเภทของการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์ (2545) ได้กล่าวถึง ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประเภทดังนี้

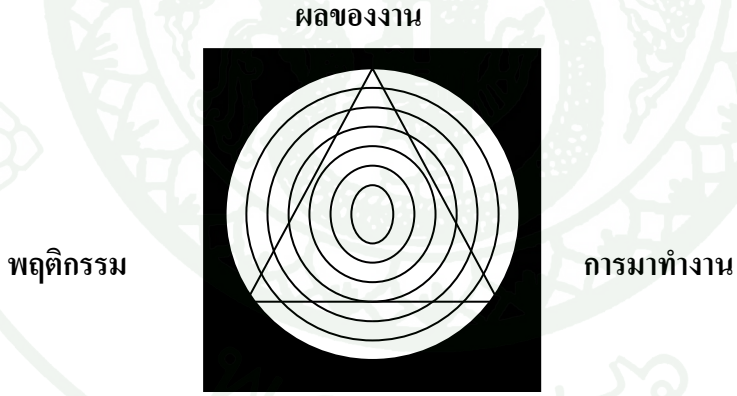
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

1. แบบยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (Individual – centered approach) วิธีนี้จะประเมินด้วยการวัดคุณภาพลักษณะส่วนตัวของบุคล (Trait of Individual) และคุณสมบัติทั่วไปในการทำงานของเขาเป็นสำคัญ

2. แบบยึดงานเป็นหลัก (Job – centered approach) วิธีนี้ไม่เปรียบเทียบกับคนอื่นหรือกลุ่มอื่น แม้ว่าลักษณะงานจะคล้ายคลึงกันก็ตาม จุดเน้นจะอยู่ที่เงื่อนไขที่งานนั้นต้องการและเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของคนๆ นั้นกับความรับผิดชอบหลักของเขา

3. แบบยึดเป้าหมายเป็นหลัก (Objective – centered approach) วิธีนี้จะมีกำหนดเป้าหมายเฉพาะสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดผลงานที่จะต้องทำให้บรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด แล้วนำผลงานที่ทำได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และผลที่คาดหวังไว้

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 4 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552 : 15)

ผลงาน หมายถึง ผลของงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น มูลค่ายอดขาย อัตราผลผลิต จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุ จำนวนลูกค้าใหม่ จำนวนครั้งที่ส่งงานล่าช้า จำนวนครั้งที่ทำงานผิดพลาด ฯลฯ

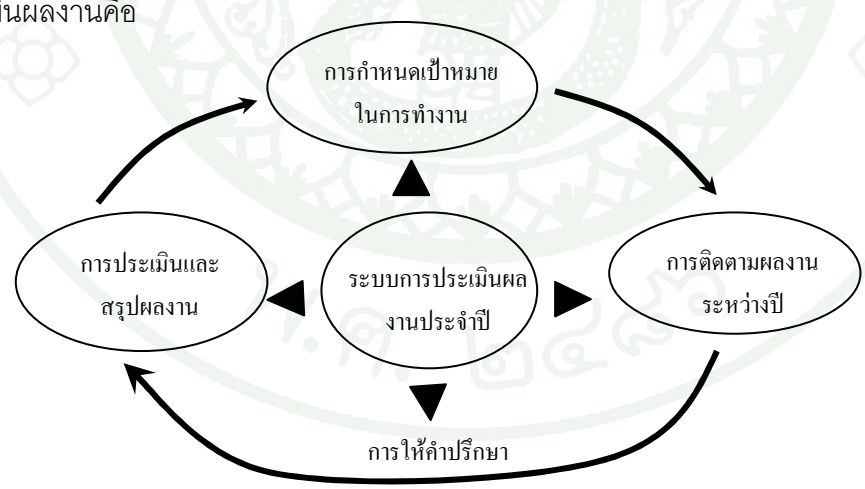
ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พฤติกรรมในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของเป้าหมายในการทำงาน เช่น การประสานงาน การติดตามงาน การทำงานเป็นทีม ความละเอียดรอบคอบ ฯลฯ ส่วนใหญ่จะเป็นหัวข้อที่วัดเป็นตัวเลขไม่ได้เหมือนกับผลงาน การประเมินพฤติกรรมเหมาะสำหรับงานบางงาน งานที่ทำงานเป็นทีมไม่สามารถประเมินผลงานเป็นรายบุคคลได้ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้คนทำงานบางคนเอาเปรียบเพื่อนร่วมงานเพราะถึงแม้ผลงานของทีมจะได้เท่ากัน แต่พฤติกรรมส่วนบุคคลอาจจะแตกต่างกันได้ ทำให้คนทำงานทีมเดียวกันมีผลงานคนละเกรดได้ตามระดับคะแนนรวมของแต่ละคน (คะแนนผลงานของทีมบวกคะแนนพฤติกรรม)

การมาปฏิบัติงาน ในความเป็นจริงแล้ว การมาปฏิบัติงานก็ถือเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่ง คือพฤติกรรมเรื่องการตั้งใจทำงาน เพียงแต่เป็นพฤติกรรมที่สามารถเก็บข้อมูลได้อย่างชัดเจนหลายๆ องค์การจึงแยกเรื่องนี้ออกมาเป็นปัจจัยในการประเมินผลงานอีกข้อหนึ่งต่างหาก

ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

การประเมินผลงานประจำปีมักแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักตามกรอบเวลาของการประเมินผลงานคือ



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552: 16)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดเป้าหมายตอนต้นปี

ขั้นตอนนี้จะเริ่มตั้งแต่ผู้บริหารประกาศนโยบายในการดำเนินงานประจำปี การกำหนดเป้าหมายในการบริหารของแต่ละหน่วยงาน จนถึงการกำหนดเป้าหมายการทำงานของตำแหน่งงานและรายบุคคลในขั้นตอนนี้ผู้ประเมินจะร่วมกำหนดเป้าหมายกับผู้ถูกประเมินภายใต้กรอบของเป้าหมายขององค์การและหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกประเมินทราบว่าตัวเองจะถูกประเมินหัวข้ออะไรบ้าง แต่ละข้อมีน้ำหนักคะแนนเท่าไร แต่ละข้อจะต้องมีผลงานเท่าไรจึงจะได้เกรด (A-B-C-D-E) และร่วมกันกำหนดแนวทางเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย

ส่วนใหญ่ขั้นตอนนี้จะเริ่มทำกันตั้งแต่ก่อนสิ้นปีงบประมาณของปีก่อนหรืออย่างช้าก็ภายในต้นเดือนแรกของปีงบประมาณถัดไป

ขั้นตอนที่ 2 : การติดตามผลงานระหว่างปี

เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายของปัจจัยในการประเมินผลงานประจำปีเรียบร้อยแล้ว เมื่อทำงานผ่านไปหนึ่งเดือน จะมีการสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบเดือนเพื่อดูว่าผู้ถูกประเมินแต่ละคนทำงานได้ต่ำกว่า เท่ากับหรือดีกว่าเป้าหมายของแต่ละเดือนที่กำหนดไว้หรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อจะได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานในเดือนต่อๆ ไปได้ว่าจะต้องปรับปรุงการทำงานอย่างไรให้ผลงานในเดือนต่อๆ ไปดีขึ้น หรือรักษาระดับผลงานที่ดีอยู่แล้วได้อย่างอย่างไร

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการติดตามผลโดยไม่มีการประเมินออกมาเป็นเกรดหรือระดับผลงาน เพราะการประเมินเกรดหรือระดับผลงานจะประเมินกันตอนสิ้นปีเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 3 : การประเมินและสรุปผลงานตอนสิ้นปี

เมื่อปฏิบัติงานครบสิบสองเดือนแล้ว ผู้ประเมินก็จะทำหน้าที่ประเมินระดับผลงานของเป้าหมายแต่ละข้อว่าผลงานโดยรวมทั้งปีเมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ตั้งแต่ต้นปีนั้น ต่ำกว่า เท่ากับ หรือดีกว่าเป้าหมายและกำหนดเกรดของผลงานแต่ละข้อ พร้อมทั้งกำหนดเกรดของผลงานในภาพรวมว่าผู้ถูกประเมินแต่ละคนมีผลงานอยู่ในเกรดใด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ในขั้นตอนนี้ ผู้ประเมินควรจะมีการพูดคุยถึงจุดดีและจุดด้อยของผู้ถูกประเมินด้วยว่ามีอะไรบ้าง ถ้าจะปรับปรุงหรือรักษาระดับผลงานในปีต่อๆ ไปผู้ถูกประเมินควรจะพัฒนาตัวเองเรื่องอะไรบ้าง และกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกันว่าจะต้องอบรมอะไร เมื่อไหร่ และอย่างไร

บทบาทของผู้บริหารในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ และสมิต (2548) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้เกิดกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2-way communication) ได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อีกทั้งยังต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การเป็นผู้ฝึกสอน และเป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. ความสำคัญของพนักงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานส่วนที่จะต้องปรับปรุง และส่วนที่อยู่ในระดับดีที่ควรเสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์การมากน้อยเพียงใด และควรหาวิธีการส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

3. ความสำคัญต่อองค์การ เนื่องจากผลสำเร็จองค์การมาจากผลการปฏิบัติงานพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ได้ว่าพนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์การอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์การจะได้ปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิผล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หลักคิดเกี่ยวกับการประเมินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2547) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการประยุกต์การบริหารผลการปฏิบัติงานว่า องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการบูรณาการเป้าหมายขององค์การมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและพนักงาน

2. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทำงานที่มุ่งมองไปข้างหน้าโดยมุ่งเน้นที่กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในการสร้างความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม

4. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ

5. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร

6. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะกระตุ้นให้พนักงานรู้จักการบริหารผลการปฏิบัติงานของตนเอง

7. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการวิธีการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

8. การบริหารผลการปฏิบัติงานต้องการข้อมูลย้อนกลับระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

9. การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายที่ได้ตกลงไว้

10. การบริหารผลการปฏิบัติงานจะไม่ใช้เป็นวัตถุประสงค์หลักในการขึ้นค่าจ้างประจำปี

อลงกรณ์ และสมิต (2549) ได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มี ดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the work – not the worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้นมิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงานอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อประเมินมีหลายวิธี เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามิได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำ การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึงความเชื่อ (reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (validity) ของผลการประเมิน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3.1 ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จากเมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คนผลที่ออกมาเหมือนกัน

3.2 ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลการประเมินเป็นเรื่องแสดงคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ใบกำหนดหน้าที่ (Job description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel procedure on performance appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและ หารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมิน เพื่อให้พนักงานรับการประเมินทราบถึงข้อดีข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานของคนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

6.1 กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

6.2 เลือกวิธีประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้

6.3 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552) ได้กล่าวสรุปหลักคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ต้องวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ เก็บข้อมูลได้ และตรวจสอบได้

2. เป้าหมายของหน่วยงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

3. เป้าหมายระหว่างหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน

4. เป้าหมายของพนักงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

5. เป้าหมายของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานต้องไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของตำแหน่งงานอื่นทั้งในและระหว่างหน่วยงาน

6. การกำหนดเป้าหมายจะเริ่มต้นจากเป้าหมายของหน่วยงานหลักก่อนแล้วค่อยกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุน เพราะหน่วยงานงานหลักจะเป็นผู้กำหนดว่าในแต่ละปีอยากจะวัดผลงานของหน่วยงานสนับสนุนเรื่องอะไรบ้างที่จะช่วยให้ผลงานของหน่วยงานหลักบรรลุเป้าหมาย

7. การกำหนดเป้าหมายจะเริ่มต้นจากเป้าหมายของหัวหน้าก่อนแล้วค่อยกำหนดเป้าหมายของลูกน้อง เพราะบางครั้งแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับเป้าหมายของหัวหน้าอาจกลายเป็นเป้าหมายของลูกน้อง

8. มีความโปร่งใส คือ แต่ละหน่วยงานจะทราบว่าหน่วยงานอื่นถูกประเมินผลงานเรื่องอะไรบ้าง และผู้ถูกประเมินจะทราบหัวข้อการประเมินผลงานตั้งแต่ต้นปี และทราบว่าผลงานแต่ละเดือนเป็นไปอย่างไร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแบบมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วม

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ใช้สมรรถภาพทั้งมวลของบุคคลซึ่งได้รับการออกแบบเพื่อกระตุ้นส่งเสริมเพิ่มความผูกพันต่อ ความสำเร็จขององค์การ ตรรกะที่อยู่เบื้องหลังคือ บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่อพวกเขา ในการเพิ่มความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและลดการควบคุมการปฏิบัติงานของพวกเขา จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น และส่งผลให้บุคลากรมีผลิตภาพสูงขึ้นและมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น เหตุผลสำคัญของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในองค์การมี 2 ประการ คือ เหตุผลด้านเศรษฐกิจ และเหตุผลด้านสังคม ในเชิงเศรษฐกิจ การมีส่วนร่วมช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์การเพราะว่าการมีส่วนร่วมทำให้เกิดทัศนคติเชิงบวกของบุคลากรต่อการทำงานและการจัดการ และเป็นการยกระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและฝ่ายจัดการให้ดีขึ้น สิ่งที่ตามคือ บุคลากรมีแรงจูงใจและทุ่มเทความพยายามเพิ่มขึ้นในการทำงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ ยิ่งไปกว่านั้นการมีส่วนร่วมทำให้องค์การสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานขององค์การ เพราะการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้การลาออกลดลง ซึ่งทำให้เป็นการลดต้นทุนในการคัดเลือกและการฝึกอบรมบุคลากรใหม่

ประเภทของการมีส่วนร่วม

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 อ้างถึง Cohen and Uphoff 1977) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 3 ประเภทดังนี้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision-making) หมายถึงการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มโครงการโดยมีการอภิปรายถึงปัญหา และความต้องการ มีการจัดลำดับความ สำคัญของปัญหา การกำหนดทางเลือกว่าจะจัดทำโครงการหรือกิจกรรม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ใดบ้าง และตัดสินใจว่าจะทำโครงการหรือกิจกรรมใดและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังครอบคลุมไปถึงการตัดสินใจในระหว่างการ ดำเนินงานโครงการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Participation in Implementation) หมายถึงการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้กับโครงการทั้งในด้านการเงิน แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ และการมีส่วนร่วมในการบริหารและประสานงานโครงการ รวมทั้งความตั้งใจของบุคคลที่ตอบสนองในเชิงบวกต่อโครงการย่อยที่แตกแขนงมาจากโครงการใหญ่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติมีเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ โครงการพัฒนาทั้งการพัฒนาชุมชนชนบท การพัฒนาชุมชนเมือง หรือโรงเรียนอาจต้องกสารกำลังแรงงานและปัญญาจากประชาชนในท้องถิ่นในการปฏิบัติเพื่อให้โครง การเหล่านั้นดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อย่างไรก็ตามสิ่งที่สำคัญที่พึงต้องทราบไม่ใช่เพียงแค่จำนวนของแรงงานที่ให้การสนับสนุน แต่รวมถึงการสนับสนุนนั้นมาจากใครด้วย สิ่งที่ผู้จัดการการมีส่วนร่วมควรตระหนักและวิเคราะห์คือกลุ่มที่เข้าร่วมเป็นไปอย่างสมัครใจ เป็นการเข้าร่วมแบบชั่วคราวหรือต่อเนื่อง และเป็นการเข้าร่วมในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลหรือเป็นกลุ่ม (Cohen and Uphoff, 1977: 40-42)

3 การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Participation in Benefits) การมีสวนร่วมประเภทนี้มีสองนัยคือเป็นทั้งการร่วมรับผลประโยชน์และรับผลสืบเนื่องในทางลบจากโครงการพัฒนา ผลประโยชน์ที่ได้รับได้แก่

3.1 ผลประโยชน์ด้านวัตถุคือ การมีรายได้และทรัพย์สินเพิ่มขึ้นและมั่นคงมากขึ้น หรือมีสาธารณูปโภคที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพหรือคุณภาพดี

3.2 ผลประโยชน์ด้านสังคม ได้แก่ การได้รับการศึกษาหรือการรู้หนังสือมากขึ้น รวมทั้งการได้รับบริการด้านสังคมอื่นๆ มากขึ้นและมีคุณภาพดีขึ้น

3.3 ผลประโยชน์ส่วนบุคคล ได้แก่ การมีความนับถือตนเองเพิ่มมากขึ้น มีพลังอำนาจทางการเมืองมากขึ้น และมีความรู้สึกถึงความมีประสิทธิภาพของตนเอง ส่วนการได้รับผลกระทบทางลบมีหลายประการทั้งในด้านวัตถุคือการมีหนี้สินเพิ่มมากขึ้น ด้านสังคมคือความ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แตกแยกและความขัดแย้งในชุมชน และด้านบุคคลคือการที่ประชาชนมีความรู้สึกว่าตนเองไร้อำนาจ ไร้ศักดิ์ศรี และได้รับความอยุติธรรมเป็นต้น

3.4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Participation in Evaluation) เป็นการที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินโครงการทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รูปแบบการมีส่วนร่วมประเมินอย่างเป็นทางการ เช่น การประชุมเพื่อทบทวนและประเมินการดำเนินงานที่ผ่านมา การร่วมเป็นคณะทำงานหรือคณะกรรมการในการประเมินผล หรือการเข้าร่วมเป็นคณะทำงานในการวิจัยประเมินผล สำหรับการมีส่วนร่วมในการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมย่อยอย่างไม่เป็นทางการ หรือการพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานของโครงการเป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) ได้กล่าวถึง แนวทางการมีส่วนร่วมในองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participative Management) หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัด สินใจซึ่งบุคลากรมีส่วนในการใช้อำนาจตัดสินใจร่วมกับผู้บังคับบัญชาของตน การมีส่วนร่วมในการจัดการได้รับการส่งเสริมในฐานะที่เป็นยาแก้ปวดสำหรับองค์การที่มีขวัญกำลังใจต่ำและมีผลิตภาพต่ำ นักวิชาการบางคนระบุว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการเป็นความเร่งด่วนทางจริยธรรม แต่กระนั้นการมีส่วนร่วมในการจัดการหาใช่จะเหมาะสมกับองค์การทุกองค์การ หรือหน่วยงานเสมอไป การมีส่วนร่วมในการจัดการก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีในกรณีที่เกี่ยวกับเรื่องที่บุคลากรสนใจ และอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่บุคลากรต้องมีสมรรถภาพและความรู้พอเพียงเพื่อที่จะได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งจะ ต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ระหว่างทุกฝ่ายที่มีส่วนร่วม สำหรับบุคลากรใหม่และบุคลากรที่มีศักยภาพจำกัด การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการแสดงความคิดเห็นเป็นสิ่งที่ยังไม่เหมาะสม การมีส่วนร่วมเหมาะสำหรับกลุ่มบุคคลเหล่านั้นคือการให้ข้อมูลข่าวสารและการพัฒนาศักยภาพ (Rausch, 1996: 29)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. การมีส่วนร่วมแบบตัวแทน (Representative Participation) การมีส่วนร่วมแบบนี้เป็นการให้บุคลากรมีตัวแทนในการตัดสินใจแทนขององค์การซึ่งส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจในระดับการบริหารที่กำหนดนโยบายหรือทิศทางขององค์การ

3. วงจรคุณภาพ (Quality Circle) เป็นวงจรที่บุคลากร 8 ถึง 10 คน กับหัวหน้าทีมซึ่งร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสมาชิกในวงจรคุณภาพมีการจัดประชุมเป็นประจำ โดยปกติสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง เพื่ออภิปรายปัญหาคุณภาพ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไข และนำแนวทางนั้นไปปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา อย่างไรก็ตามโดยปกติฝ่ายจัดการจะสงวนการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายสำหรับการเลือกว่าจะใช้แนวทางที่จะเสนอแนะโดยทีมไปแก้ปัญหาหรือไม่

4. การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ (Stock Ownership) คือ การที่สมาชิกผู้ปฏิบัติงานขององค์การเป็นหุ้นส่วนขององค์การ ซึ่งทำให้สมาชิกมีความผูกพันกับองค์การและทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะว่าผลประโยชน์ของตนเองมีความเชื่อมโยงกับผลประโยชน์ขององค์การ

ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ

วัฒนา ล่วงลือ (2553) กล่าวถึง ลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่สำคัญ แบ่งออกได้ดังนี้

1. รวมคิด (Thinking)บุคลากรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นให้ข้อมูลในสิ่งที่ตนมีอยู่

2. ร่วมตัดสินใจ (Decision)ในภารกิจต่างๆ ขององค์การ / หน่วยงานโดยเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบต้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. ร่วมทำ (Doing) บุคลากรที่รับผิดชอบงานใด เมื่อตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งก็ต้องนำไปปฏิบัติตามที่ตัดสินใจ และมีความรับผิดชอบที่จะต้องทำงานนั้นจนเกิดผลงาน หากมีข้อขัดข้องในการปฏิบัติก็ต้องนำเสนอกลุ่ม เพื่อให้พิจารณาตัดสินใจใหม่

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ร่วมรับผลจากการกระทำ (Reward & Punishment) บุคลากรที่ปฏิบัติงานจะต้องมีส่วนได้รับผลจากการกระทำ หากงานสำเร็จได้รางวัลก็ต้องได้รับรางวัลด้วย หรือหากมีโทษก็ต้องรับโทษด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การแบบมีส่วนร่วม

ความหมายและความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุต (2549) ได้ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

การบริหาร ความหมายคือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุม การปฏิบัติการในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หรืออีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการ

การมีส่วนร่วมความหมาย คือ ทรัพยากรในการบริหารที่เป็นส่วนของบุคคลในแต่ละระดับการปฏิบัติมีส่วนในกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และควบคุมการปฏิบัติในแต่ละส่วน ๆ อย่างเต็มความสามารถ ทั้งในทิศทางเพื่อการปฏิบัติด้านเดียว หรือการนำเสนอซึ่งความคิดในการดำเนินการตามกระบวนการนั้นอย่างใดอย่างหนึ่ง

การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงหมายถึง การที่บุคคลในองค์การหรือต่างองค์การได้ร่วมกันเพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมนั้น ๆ จะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์การในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วัฒนา ล่วงลือ (2553) กล่าวถึง หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่สำคัญ มีดังนี้

1. ความสามารถของบุคคล การบริหารแบบมีส่วนร่วมเชื่อว่า บุคลากรในองค์การมีความรู้ความสามารถ และต้องพยายามให้เขาได้ใช้ความรู้ความสามารถ นอกเหนือจากการทำงานตามคำสั่ง

2. แรงจูงใจในการทำงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมเชื่อว่า การที่ให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นการจูงใจพนักงาน ทำให้พนักงานมีความผูกพัน และต้องการให้งานสำเร็จ

3. การมีส่วนร่วม การบริหารแบบมีส่วนร่วมเชื่อว่า การที่ให้บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ อยากให้ทำงานสำเร็จและเมื่องานสำเร็จก็จะเกิดความภูมิใจ

4. การตัดสินใจโดยกลุ่ม การบริหารแบบมีส่วนร่วมเชื่อว่า การตัดสินใจโดยกลุ่มดีกว่าการตัดสินใจโดย หัวหน้าคนเดียว เพราะจะทำให้มองปัญหาหรืองานได้ครอบคลุมครบถ้วน

ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การ

วันชัย โกลละสุต (2549) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การ สิ่งที่มีผลต่อการก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่สำคัญที่สุด คือ แรงจูงใจ และภาวะของบุคคล (ผู้นำ)

แรงจูงใจ คือสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้น เพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคลส่งผลต่อการแสดง ซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักที่ต้องการ เพราะแรงจูงใจมีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ต้องการ ลักษณะของแรงจูงใจจะแสดงออกได้โดยลักษณะพฤติกรรมซึ่งมีหลายทิศทางขึ้นอยู่กับบุคคล และ ขึ้นกับธรรมชาติแห่งความต้องการของบุคคลด้วยทั้งนี้ มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาโดยเป็นไปตามความปรารถนา ความคาดหวัง และจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของตนเอง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ความสำคัญของแรงจูงใจต่อกระบวนการมีส่วนร่วมมีคำกล่าวว่า“ผู้บริหารที่ดี” คือ ผู้ที่สามารถทำงานให้สำเร็จได้โดยผู้ร่วมงาน”หมายถึง การที่องค์การหรือผู้บริหารขององค์การต้องให้ความสำคัญ และนำมาใช้ในกิจการต่างๆ ของงานเพื่อส่งให้เกิดผลดังนี้ คือ

1. การร่วมมือร่วมใจเพื่องาน
2. ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์การ
3. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อผลในการกำกับควบคุมคนในองค์การ
4. การเกิดความสามัคคีในองค์การหรือกลุ่ม
5. เข้าใจต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคคลในองค์การ
6. สร้างความคิดใหม่เพื่อองค์การ
7. มีศรัทธาความเชื่อมั่นต่อตนเองและกลุ่ม

ภาวะผู้นำ มีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์การหรือ บุคคลในองค์การในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือ การมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใดๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว ยังส่งผลต่อการที่ไม่บรรลุความสำเร็จได้และการตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับ

ความเชี่ยวชาญ คือ การย่อมรับและให้ความร่วมมือ

ความดึงดูดใจ คือ เหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัว

ปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สิ่งที่ไม่เป็นผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานการมีส่วนร่วม คือ

1. ลักษณะการสื่อสารในองค์การและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม
2. พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม
3. ผู้นำมีปัญหา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวทางการสร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุต (2549) กล่าวถึงการบริหารงานขององค์การใดๆ นั้น มีรูปแบบอยู่หลายสถานะ สิ่งที่จะส่งผลต่อการเกิดบรรยากาศเพื่อทุกคนและยังไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการนั้นมีความจำเป็นในทิศทางของการสร้างและสนับสนุน คือ

1. การพัฒนาความรู้สึกรับผิดชอบ ซึ่งเป็นการที่บุคคลในฐานะต่างๆ ต้องก่อความรู้สึกและสร้างแรงกระตุ้นต่อบุคคลอื่นๆ ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บนพื้นฐานแห่งความที่บุคคลมีความมั่นใจว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน

2. การริเริ่มลักษณะแห่งพฤติกรรมบุคคล เป็นข้อคิดแห่งการสร้างรูปลักษณ์ของการแสดงออกของบุคคล ลดและขจัดปมความคิดแย้งหรือความขลาดกลัวจากพฤติกรรมบุคคลให้ลดน้อย สร้างความกล้าต่อการแสดงออก

3. การเปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยนย่อมเป็นผลดีต่อกลุ่มและบุคคลได้ในระดับกระทำเพราะโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใดๆ หรือประสบการณ์มักถูกปิดกั้นด้วยคำสั่งหรือความคิดเบื้องบน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนย่อมส่งผลต่อเหตุและผลในการพัฒนาความคิดต่างๆได้

4. การสนับสนุนแนวความคิดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ ซึ่งการสนับสนุนแนวคิดเหล่านั้นสามารถดำเนินการในทิศทางของงบประมาณหรืออื่นใดเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลแห่งการสร้างสถานะบุคคลให้ไว้วางใจองค์การให้ความร่วมมือต่อองค์การได้มาก

5. สถานการณ์เพื่อการบริหารหรือจัดการ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในการจัดการงานด้วยเสมอ เพื่อผลสูงสุด การเลือกแบบการบริหารใด ๆ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมได้ ปัจจุบันการบริหารส่วนใหญ่ มุ่งแบบการมีส่วนร่วมเพราะเป็นการเปิดโอกาสแห่งบรรยากาศการริเริ่มสร้างสรรค์

6. การมองหาความคิดเฉพาะในส่วนที่ดี เป็นมุมมองของการบริหารที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ว่าเมื่อบุคคลใดเสนอแนวคิดเพื่องานแล้วควรได้เห็นความเหมาะสมและทิศทางการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เสนอของบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี มิใช่มุ่งแนวทางเพื่อความขัดแย้งหรือสร้างฐานการไม่ยอมรับให้เกิดขึ้น

7. จูงใจให้เกิดการสร้างกระบวนการความคิดให้เกิดในทุกกลุ่มงาน การสร้างแรงจูงใจย่อมเป็นผลต่อบุคคลที่ก้าวมาสู่การต้องการมีส่วนร่วมเสมอหากผลตอบแทนเหล่านี้มีคุณค่าและประโยชน์ต่อตน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับปฏิกิริยาของบุคคลโดยรวมขององค์การด้วยว่าจะทำให้ได้เพียงใด

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม

รัตนะ บัวสนธ์ (2554) กล่าวถึงวิธีการและขั้นตอนการประเมินแบบมีส่วนร่วม

การประเมินแบบมีส่วนร่วมมีวิธีการและขั้นตอนดำเนินงานคล้ายกับการวิจัยแบบมีส่วนร่วม นั่นคือ

1. ประสานงาน ติดต่อ สร้างความสัมพันธ์ นัดหมายกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง หรือที่จะมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประเมินโครงการ (ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติงาน และนักประเมิน)

2. ร่วมกันวิเคราะห์กำหนดประเด็นที่ต้องการจะทำการศึกษาประเมิน

3. ร่วมวิเคราะห์กำหนดเครื่องมือ เทคนิควิธีการ และแหล่งข้อมูลที่จะใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

4. เก็บข้อมูล

5. ร่วมวิเคราะห์สะท้อนกลับผลการประเมินเพื่อปรับปรุงการดำเนินโครงการ

6. ร่วมกำหนดกรอบและโครงร่างในการเขียนรายงานการประเมิน

7. เขียนรายงานการประเมิน

8. ร่วมกันอ่านวิพากษ์รายงานและเสนอแนะเพื่อการปรับแก้การเขียนรายงานก่อนตีพิมพ์เผยแพร่สู่สาธารณะ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach/Hybrid System)

อลงกรณ์ และสมิต (2549) ได้กล่าวว่าเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผน (Planning System) อย่าง (Mbo) กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง (Bars) เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (Outcome) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior) ของพนักงานซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อย และจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกันเพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (Feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์การในการใช้ประโยชน์จากการประเมินการบริหารงาน เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การทดสอบความเที่ยงตรงของการประเมิน ฯลฯ

ข้อดี

มีการกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานไม่เน้นการบรรลุเป้าหมายในแง่ “ปริมาณ” เพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึง “คุณภาพ” ของงาน

ข้อจำกัด

เป็นระบบที่ค่อนข้างซับซ้อน ไม่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ยังไม่มีระบบการประเมินหรือเพิ่งเริ่มมีระบบการประเมินอย่างเป็นทางการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานบริษัท ยูนีซัน จำกัด

บริษัท ยูนีซัน จำกัด ได้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2499 (1956) มีอายุงานมากกว่า 50 ปี ดำเนินกิจการในรูปแบบของร้านขายยา ตั้งแต่เริ่มมีการนำสั่งยาจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่าย จนมาตั้งเป็นโรงยาผลิตยาเอง ปัจจุบัน มีพนักงานประมาณ 480 คน ซึ่งมีตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติงาน มีทั้งเภสัชกรและนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการผลิต การตรวจสอบคุณภาพยา ตลอดจนบุคลากรอื่น ๆ เช่น บัญชี การเงิน วิศวกร ฝ่ายบุคคล ฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยบริษัทได้

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 ฝ่ายใหญ่ ๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายโรงงาน ฝ่ายประกันคุณภาพ และฝ่ายทรัพยากรบุคคล

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ยูนีซัน จำกัด เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทดลองงานและพนักงานประจำที่ได้รับการบรรจุแล้ว ว่ามีความรู้ ความสามารถ การปฏิบัติตามนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ การปรับตัว การเรียนรู้ การรับผิดชอบ สถิติการมาทำงาน ตลอดจนอุปนิสัย ความประพฤติทั่วไป ว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน

2. เพื่อพิจารณาอนุมัติบรรจุเป็นพนักงานประจำ กรณีเป็นพนักงานทดลองงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานประจำ พร้อมทั้งพิจารณาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมต่อไป

การประเมินผลการทดลองงาน

การประเมินผลการทดลองงาน จะประเมินเมื่อพนักงานทำงานครบ 60 วัน นับจากวันเริ่มงาน และแจ้งผลภายใน 119 วัน

1. เจ้าหน้าที่ประเมินผล/อื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย จัดทำแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับเจ้าหน้าที่ / พนักงาน ,แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับหัวหน้างาน / ผู้จัดการ และลงสถิติการทำงาน พร้อมแนบเอกสาร แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม นำส่งให้ ผู้จัดการแผนกค่าจ้างและผลตอบแทน เพื่อตรวจสอบและลงข้อมูลเพิ่มเติม ดำเนินการนำส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. กรรมการผู้จัดการ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้จัดการแผนก / หัวหน้าหน่วยงาน / หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลการทดลองงานและบันทึกหัวข้อที่พนักงานต้องได้รับการอบรมและ พัฒนาเพิ่ม ลงใน แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม นำเอกสารส่งกลับผู้จัดการแผนกค่าจ้างและผลตอบแทน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ผู้จัดการแผนกค่าจ้างและผลตอบแทน ได้รับเอกสารแบบประเมินผลทดลองงานกลับมาแล้ว ส่งให้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพื่อพิจารณารับทราบผลประเมินการปฏิบัติงาน

3.1 กรณีที่ผ่านทดลองงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอต่อ กรรมการผู้จัดการ พิจารณาอนุมัติบรรจุเป็นพนักงานประจำ จากนั้น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล / ผู้จัดการแผนกค่าจ้างและผลตอบแทน / ผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือ กรรมการผู้จัดการ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้จัดการแผนก / หัวหน้าหน่วยงาน / ที่เกี่ยวข้อง แจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบ นำส่ง แบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ให้ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมและพัฒนา/ ผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไปและส่งกลับยัง เจ้าหน้าที่ประเมินผลเพื่อดำเนินการต่อไป

3.2 กรณีที่ไม่ผ่านทดลองงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอต่อ กรรมการผู้จัดการ พิจารณา, จากนั้น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล/ ผู้จัดการแผนกค่าจ้างและผลตอบแทน / ผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือ กรรมการผู้จัดการ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้จัดการแผนก / หัวหน้าหน่วยงาน / ที่เกี่ยวข้อง แจ้งผลการประเมินบรรจุ หรือ บอกเลิกจ้างให้พนักงานรับทราบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ประเมินผล/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย จัดทำแบบประเมินผลและสถิติการมาทำงาน

2. เจ้าหน้าที่ประเมินผล/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องประเมินผ่าน Network และ/หรือ ตามความสะดวก

3. เมื่อผู้บังคับบัญชาหน่วยงานประเมินเสร็จ เจ้าหน้าที่ประเมินผล/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย จัดทำสรุปผลการประเมินพร้อมตรวจสอบยืนยันความถูกต้องกับผู้ประเมิน แล้วนำส่งให้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล รับทราบ ตรวจทานผลการประเมินและนำเสนอต่อ กรรมการผู้จัดการพิจารณาอนุมัติ

4. จ้าหน้าที่ประเมินผล/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย จัดพิมพ์รายชื่อผู้ที่ถูกประเมินในแต่ละครั้ง ให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานเพื่อแจ้ง ผลการ ให้พนักงานเซ็นรับทราบ และนำส่งกลับให้เจ้าหน้าที่ประเมินผล/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. เจ้าหน้าที่ประเมินผล/ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ดำเนินการสรุปผลการประเมินประจำปี พร้อมตรวจสอบยืนยันความถูกต้องกับผู้ประเมินแล้วนำส่งให้ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณารับทราบตรวจทานผลการประเมินประจำปี

6. ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำผลสรุปเสนอต่อ กรรมการผู้จัดการพิจารณาอนุมัติแล้ว เจ้าหน้าที่ประเมินผล/ผู้ที่ได้รับมอบหมายนำผลการประเมินครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 ลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับ เจ้าหน้าที่ / พนักงาน , แบบประเมินผลการปฏิบัติงานหัวหน้า / ผู้จัดการ

7. นำส่งให้ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน เพื่อแจ้งผลการประเมินประจำปี ให้พนักงานเซ็นรับทราบและส่งกลับมาให้ เจ้าหน้าที่ประเมินผล/ผู้ที่ได้รับมอบหมายจัดเก็บ

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีครั้งที่ 1 ครั้งที่ 2 หรือ การประเมินผลทดลองงาน และการประเมินผลอื่นๆ ประกอบด้วย 4 ส่วน (คะแนนเต็ม 1200 คะแนน) มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 : สถิติการมาทำงาน สำหรับ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล เป็นผู้บันทึก

ส่วนที่ 2 : การประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับผู้ประเมิน กรรมการผู้จัดการ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้จัดการแผนก / หัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้บันทึก

ส่วนที่ 3 : การวิเคราะห์และการสรุปการประเมิน สำหรับผู้กรรมการผู้จัดการ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้จัดการแผนก / หัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้บันทึก

ส่วนที่ 4 : การสรุปผลการประเมิน สำหรับผู้ประเมิน กรรมการผู้จัดการ / ผู้จัดการฝ่าย / ผู้จัดการแผนก / หัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้บันทึก

ทั้งนี้คะแนนเต็มทั้งหมดเท่ากับ 1,200 คะแนนและได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ส่วนที่ 1 : คะแนนเต็ม 240 คะแนน เป็นเรื่องการคิดคะแนนสถิติการทำงานโดยมีหลักเกณฑ์การคิดดังนี้

ชั่วโมงการหยุดงาน X 100 = เปอร์เซ็นที่หักจากชั่วโมงการทำงานรวม
ชั่วโมงการทำงานรวมทั้งหมด

20เปอร์เซ็น - เปอร์เซ็นที่หักจากชั่วโมงการทำงานรวม = ได้เปอร์เซ็นการทำงานจริง

เปอร์เซ็นการทำงานจริง x 1200 = คะแนนจริงจากการหยุดงานรวม
100

ส่วนที่ 2 : คะแนนเต็ม 960 คะแนน เป็นคะแนนการปฏิบัติงานโดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อดังนี้

1. ด้านปริมาณ / คุณภาพ แบ่งหัวข้อการประเมินออกเป็น

ความรู้	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	8
ความสามารถ	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	8
ปริมาณ	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	8
คุณภาพ	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	8
ความรับผิดชอบ	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	8

2. ด้านพฤติกรรม แบ่งหัวข้อการประเมินออกเป็น

มนุษย์สัมพันธ์	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	8
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	8
ความกระตือรือร้น	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	6
ความอดทน	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	6
ความร่วมมือ	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	6
การใช้ทรัพยากร	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	6
การพัฒนา	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	4
ความไว้วางใจ	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	4
การแต่งกาย	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	4

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

กิริยามารยาท	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	2
การลาหยุดงาน	คะแนนเต็ม	10	ค่าน้ำหนักคะแนน	2

เกณฑ์ในการประเมิน สำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้คะแนนความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย พฤติกรรมที่สังเกตเห็น หรือทัศนคติ แนวความคิด และการแสดงออก ซึ่งในแต่ละตำแหน่งให้กำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่ละหน้าที่ไว้ว่า ถ้าได้เกณฑ์มาตรฐาน จะต้องแสดงผลสำเร็จของงานออกมาทั้งในทางด้านปริมาณและคุณภาพอย่างไรรวมถึงคุณลักษณะ พฤติกรรม และทัศนคติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งมีระดับคะแนนดังนี้

10 ดีมากสม่ำเสมอ (สูงกว่ามาตรฐานมาก ดีมากเกือบหาที่ติมิได้ โดดเด่น ดีกว่าพนักงานส่วนใหญ่สม่ำเสมอ)

9 ดีมากเป็นส่วนใหญ่ (สูงกว่ามาตรฐาน โดดเด่นกว่าปกติ ดีกว่าพนักงานส่วนใหญ่บ่อยครั้ง)

8 ดีสม่ำเสมอ (ดีตามมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ และปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่สม่ำเสมอ)

7 ดีบางครั้ง (ดีตามมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ และปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับพนักงานส่วนใหญ่บ่อยครั้ง)

6 น่าพอใจสม่ำเสมอ (ได้ตามมาตรฐานสม่ำเสมอ ผลงานน่าพอใจ แต่ยังมีข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงส่วนน้อย)

5 น่าพอใจเป็นบางครั้ง (ได้ตามมาตรฐานเป็นบางครั้ง ผลงานพอใช้ได้ แต่ยังมีข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงพอสมควร)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4 ต้องปรับปรุงบางครั้ง (ได้ตามมาตรฐานเพียงบางครั้ง มีข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงมากพอสมควร)

3 ต้องปรับปรุงส่วนใหญ่ (ได้ตามมาตรฐานน้อยครั้ง แต่มีข้อบกพร่องที่ต้องปรับปรุงเป็นส่วนใหญ่)

2 ยังไม่น่าพอใจหลายครั้ง (ต่ำกว่ามาตรฐานมากบ่อยครั้ง)

1 ยังไม่น่าพอใจเป็นส่วนใหญ่ (ต่ำกว่ามาตรฐานมากเกือบทุกครั้ง)

0 ไม่มีผลงาน (ไม่ทำงาน หรือทำให้งานเกิดความเสียหาย)

การสรุปผลการประเมิน นำคะแนนที่ได้ในแต่ละส่วนคูณกับ ค่าน้ำหนักของแต่ละหัวข้อ จากนั้นรวมคะแนนส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วบวกกับคะแนนที่ได้จากส่วนของสถิติ คูณ 100 หารด้วย 1200 คะแนน ในการประเมินทดลองงาน หรือการประเมินผลประจำปีครั้งที่ 1,2 จะนำมาเทียบกับค่าระดับคะแนนดังนี้

ค่าระดับคะแนน	ความหมายของผลประเมิน	ระดับเกรด
90% ขึ้นไป	ดีเยี่ยม (Excellent)	A
84 - 89.99%	ดีมาก (Very Good)	B+
78 - 83.99%	ดี (Good)	B
72 - 77.99%	ปานกลาง (Fairly Good)	C+
66 - 71.99%	พอใช้ (Fair)	C
60 - 65.99%	ต้องปรับปรุง (Poor)	D+
54 - 59.99%	ต้องปรับปรุงด่วน (Very Poor)	D
ต่ำกว่า 54%	ไม่ผ่าน (Fail)	E

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกพร สีดอกไม้ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ที่สำคัญคือ บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญ เกี่ยวกับการให้บริการและยังขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 3) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่สำคัญคือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

ขวัญชนก กิจประสงค์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองของบุคลากรสังกัดเทศบาล กรณีศึกษา บุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดนครนายก ผลการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาล 2) ศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ของเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดนครนายก จำนวน 150 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมุติฐานโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสังกัดเทศบาลมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ตัวแปรด้านความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จิรัฏฐ์ มากสินธ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อจำแนกเป็นรายได้ สรุปได้ดังนี้ 1) ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินโดยภาพรวมอยู่มรระดับมาก ในเรื่องหน่วยงานมีการประเมินผลงานเพื่อเป็นแนวทางพิจารณาการพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งฐานะให้กับพนักงาน 2) ด้านแบบที่ใช้ในการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องควรมีการชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องบุคคลที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ที่ถูกประเมิน 4) ด้านวิธีการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการรักษาความลับขององค์การและผู้บังคับบัญชามีความจำเป็น และ 5) ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากในเรื่องการพึงพอใจกับการได้รับรางวัล/การยกย่องจากธนาคารเมื่อทำงานได้ตามเป้าหมาย ความคิดของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพ พบว่า 1) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ในด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินแบบที่จะใช้ในการประเมิน วิธีการประเมิน และด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ 2) พนักงานที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน และ 4) พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นโดยภาพรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน

แพรวพรรณ คำชมภู (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของ วิศวกรใน บริษัท แอล ที อี ซี จำกัด ผลการวิจัยพบว่า วิศวกรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 21-23 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้ระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท มีอายุการทำงาน 2-4 ปี และทำงานในแผนก COIL บริษัทมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และวิศวกรได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการประเมินผลของบริษัทว่ามีการชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่งสำหรับประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 5 ด้าน พบว่า วิศวกรมีความคิดเห็นพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์สูง 5 ด้าน คือ ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล ด้านเกณฑ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านผู้ประเมิน ส่วนด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเห็นไม่พอใจในส่วนที่ผู้ร่วมงานมีส่วนในการประเมิน และบริษัทมีการให้โอกาสพนักงานในการประเมินตนเอง และเมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยด้านอายุงาน และรายได้ พบว่า

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ไม่มีความแตกต่างกันในระหว่างอายุหรือรายได้ นอกจากนี้ยังพบว่า วิศวกรให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าควรแก้ไขค่าน้ำหนักคะแนนในการประเมินผลใหม่ให้เหมาะสม และควรมีการทบทวนเกณฑ์ในการประเมินผลในครั้งต่อไป

รัตนา เชาว์ปรีชา (2537) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร มีการปฏิบัติทั้ง 5 ขั้นตอน มีส่วนที่ควรปรับปรุง คือ 1) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการประเมิน 2) การกำหนดสิ่งที่จะประเมินให้ครอบคลุมทุกด้าน 3) การจัดให้มีการฝึกอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมิน และการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนโดยกลุ่มผู้ร่วมงาน 5) การจัดให้มีการวิเคราะห์ผลการประเมินและการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรทราบ

สุธี บุญญะถิติ (2537) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามการรับรองของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการปฏิบัติทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับน้อย คือ 1) การพิจารณาการพรรณนางาน 2) การกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การกำหนดวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน และ 4) การกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

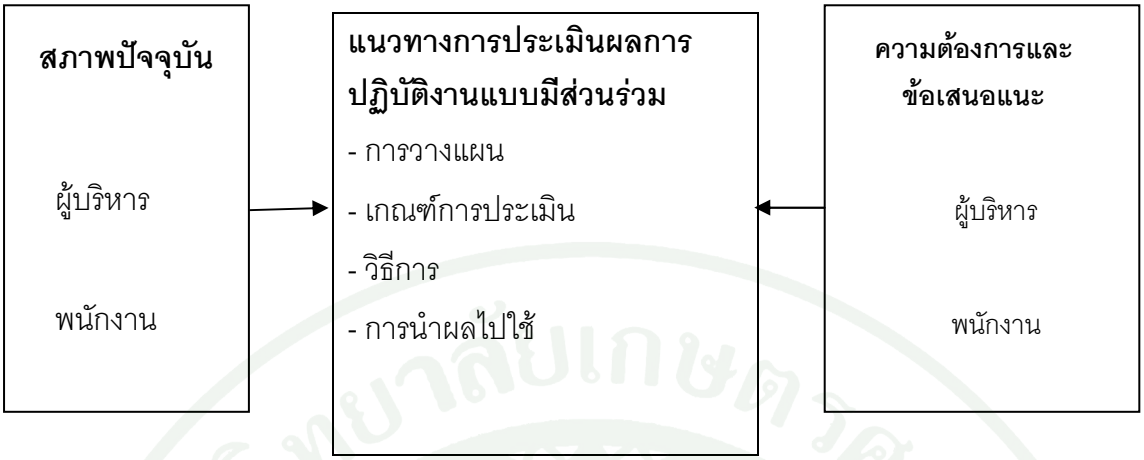
สิทธิพงษ์ สืบสายสวัสดิ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นด้วยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัจจัยส่วนบุคคลมีเพียงปัจจัยเดียวได้แก่ เพศ ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นยังพบว่าความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารในองค์การมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานการรถไฟฯ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

งานศึกษาวิจัยที่ได้ทบทวนวรรณกรรมมาทั้งหมดนั้นล้วนเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง และกลุ่มที่นำเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้วิจัยเห็นว่างานวิจัยในกลุ่มดังกล่าวมีความสามารถที่จะสะท้อนให้เห็นความเป็นจริงเกี่ยวกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรในองค์การให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทั้งระดับบุคคลและองค์การต่อไป โดยงานวิจัยที่ศึกษามาแล้วข้างต้นมีการกล่าวถึงเรื่อง บุคลากรที่ยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมไปถึงด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผล ทั้งในด้านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านผู้ประเมิน อีทั้งในด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน และแบบที่จะใช้ในการประเมิน วิธีการประเมิน ด้านการวิเคราะห์การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ซึ่งข้อมูลที่มีการศึกษามานั้นทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำมาเป็นแนวทางในการทำวิจัยเพื่อหาแนวทางเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด

จากการตรวจเอกสารเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาสู่การสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัย ครั้งนี้โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล และการมีส่วนร่วมเป็นกรอบในการศึกษา และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาสร้างเป็นข้อเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เชื่อถือได้ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับใช้จากแบบสอบถามที่มีผู้สร้างไว้แล้ว และบางส่วนผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1: ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน (อายุการทำงานในบริษัท) ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 : การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคำถามยอมรับหรือยังไม่ยอมรับ

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ นโยบาย บทบาทหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. สร้างแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ตรวจสอบและแนะนำ เพื่อแก้ไขและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสม

5. ผู้วิจัยนำเสนอแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและภาษาที่ใช้

6. ผู้วิจัยนำเสนอแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมอีกครั้งเพื่อแก้ไขให้ถูกต้องเหมาะสมแล้วจัดพิมพ์

การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นปรึกษาคณะกรรมการวิทยานิพนธ์ เพื่อทำการตรวจสอบความถูกต้อง หาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามจุดประสงค์ของการวิจัยหรือไม่และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

2. ส่งแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อกระทงคำถามโดยได้ค่า IOC = 0.76

3. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นรายข้อ (Item analysis) โดยใช้สูตรของ Pearson’s product moment correlation coefficient และหาค่าความเชื่อมั่นตามวิธี Cronbach ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา = .895

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งโดยปรึกษาคณะกรรมการวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 สำรวจศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด จำนวน 516 คน จำแนกเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 483 คน และระดับบริหารจำนวน 33 คน ผู้วิจัยจึงสรุปประชากรได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรจำแนกตามระดับพนักงานแต่ละฝ่าย

ฝ่าย	ระดับปฏิบัติการ (คน)	ระดับบริหาร (คน)	รวม (คน)
บริหาร	102	11	113
โรงงาน	281	15	296
ทรัพยากรบุคคล	20	4	24
ประกันคุณภาพ	80	3	83
รวม	**483**	**33**	**516**

ในจำนวนนี้จะสุ่มเลือก 30 คน เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งหมด 225 คน จำแนกเป็นระดับปฏิบัติการและระดับบริหารด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ระดับปฏิบัติการจำนวน 192 คนโดยใช้สูตรของ Taro Yamane's และระดับบริหารจำนวน 33 คน โดยใช้วิธีสุ่มทั้งหมดเนื่องจากจำนวนประชากรมีจำนวนน้อย ดังตารางที่ 2

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับพนักงานแต่ละฝ่าย

ฝ่าย	ระดับปฏิบัติการ	ระดับบริหาร	รวม (คน)
บริหาร	41	11	52
โรงงาน	112	15	127
ทรัพยากรบุคคล	7	4	11
ประกันคุณภาพ	32	3	35
รวม	**192**	**33**	**225**

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด จำนวน 225 คน ที่ปฏิบัติงานตามฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหาร จำนวน 52 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำนวน 11 คน ฝ่ายประกันคุณภาพจำนวน 35 คน ฝ่ายโรงงานจำนวน 127 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ระดับตำแหน่งงาน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์และสรุปผล เพื่อนำเสนอปรับปรุง

ผู้วิจัยเลือกนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มาทำการประชุมกลุ่ม โดยใช้วิธีเลือกผู้ที่เข้าประชุมกลุ่มเป็นแบบเจาะจง โดยเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์การ และเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมากที่สุด โดยจะคัดเลือกตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ระดับเจ้าหน้าที่ และระดับพนักงาน เข้ามามีส่วนร่วมและให้ข้อมูลที่เกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอน ปัญหา และ อุปสรรคที่เกิดขึ้น ในระบบประเมินผล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการ แนวทางในการแก้ไขปัญหาและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประชุมกลุ่ม

ผู้วิจัยกำหนดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประชุมกลุ่มโดยจำแนกตามระดับของตำแหน่งงานของกลุ่มงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด จำนวน 23 คน โดยแบ่งออกตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประชุมกลุ่มจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ระดับตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)
ผู้จัดการ	2
ผู้ช่วยผู้จัดการ	2
เภสัชกร	2
หัวหน้าหน่วย	2
นักวิทยาศาสตร์	2
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	2
เลขานุการ	2
แม่บ้านทำความสะอาด	2
พนักงานปฏิบัติการ	7
รวม	**23**

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปได้ตามตารางที่ 4

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการ	กิจกรรม	ผู้มีส่วนร่วม	ผลที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 1 สร้างเครื่องมือ	1. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่มีผู้สร้างไว้แล้ว รวมถึง หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. ออกแบบเครื่องมือ 3. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ 4. ปรับปรุงเครื่องมือ	- นักวิจัย - ผู้เชี่ยวชาญ	แบบสอบถาม
ขั้นตอนที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูล	ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน	- นักวิจัย - พนักงาน	ข้อมูลความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานเกี่ยวกับ 1. ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2.การเข้าร่วมของพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3.การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 4 (ต่อ)

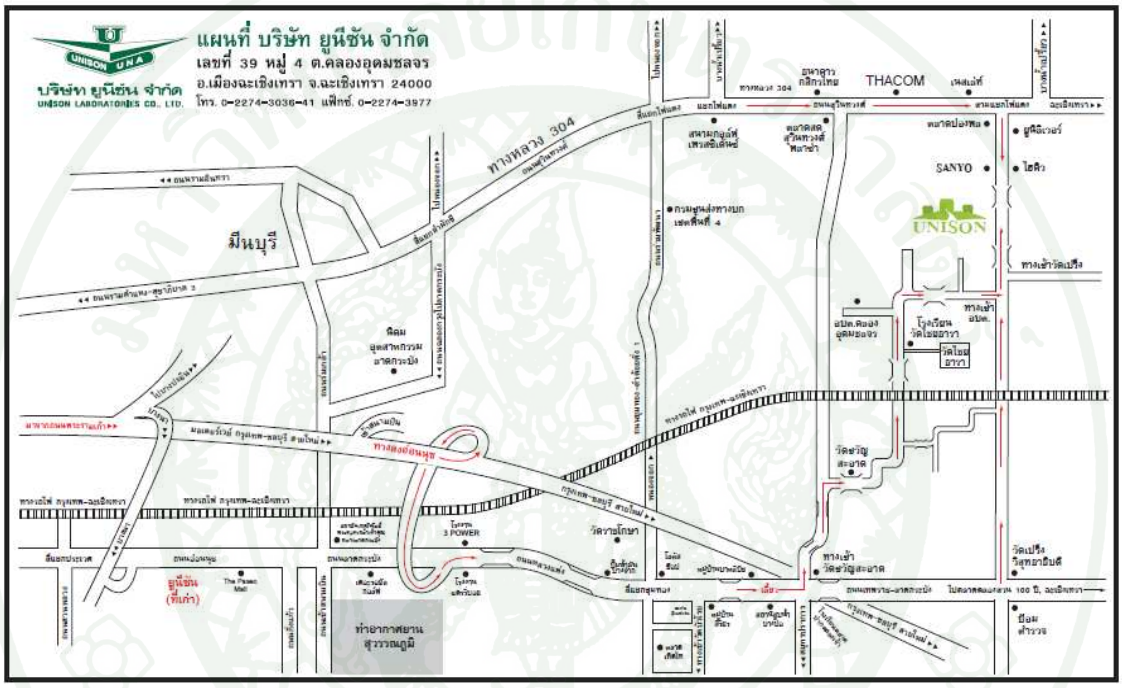
ขั้นตอนการดำเนินการ	กิจกรรม	ผู้มีส่วนร่วม	ผลที่ได้รับ
ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์และสรุปผล	เพื่อหาวิธีการ แนวทางในการแก้ไขปัญหาและนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	- นักวิจัย - พนักงาน	1.ขั้นตอนการวางแผนในการให้พนักงานเข้ามาร่วม 2.ขั้นตอนการกำหนดเกณฑ์ 3.ขั้นตอนในการดำเนินการประเมินและวิธีการประเมินที่พนักงานเข้าร่วม 4.ผลสรุปการประเมิน 5.ผลการประเมินที่จะนำไปปรับใช้

ผลสรุปจากการประชุมกลุ่มที่ได้รับผู้วิจัยนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบ กระบวนการและแนวทางในการการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของพนักงานใน บริษัท ยูนีซัน จำกัด และองค์การเอกชนอื่นๆ ต่อไป

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

บริษัท ยูนีซัน จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทผลิตยารักษาโรคแผนปัจจุบัน ชนิดเม็ด หลอด แคปซูล และขี้ผึ้ง ตั้งอยู่เลขที่ 39 หมู่ 4 ตำบลคลองอุดมชลจร อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา 24000



ภาพที่ 7 แผนผังแสดงที่ตั้งของบริษัท ยูนีซัน จำกัด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ นโยบาย บทบาทหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน (อายุการทำงานในบริษัท) ตำแหน่งงาน รายละเอียดแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

(n=225)

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ			
	ชาย	64	28.4
	หญิง	161	71.6
2. อายุ			
	ต่ำกว่า 31 ปี	86	38.2
	32 - 38 ปี	91	40.4
	39 - 44 ปี	37	16.4
	45 - 60 ปี	11	4.9

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน		จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา			
	ประถมศึกษา	5	2.2
	มัธยมศึกษาต้น/ปลาย/ปวช.	80	35.6
	ปวส.	33	14.7
	ปริญญาตรี	104	46.2
	ปริญญาโท หรือสูงกว่า	3	1.3
4. ประสบการณ์ทำงาน (อายุการทำงานในบริษัท)			
	ต่ำกว่า 5 ปี	132	58.7
	5 – 10 ปี	56	24.9
	10 - 15 ปี	20	8.9
	15 ปีขึ้นไป	17	7.6
5. ตำแหน่งงาน			
	พนักงานปฏิบัติการ	87	38.7
	เจ้าหน้าที่/นักวิทย์ฯ	93	41.3
	หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย	17	7.6
	ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการแผนก/ผู้จัดการฝ่าย	28	12.4

เพศ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 71.6 และเป็นเพศชาย จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 28.4

อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 32-38 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมา คือผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี จำนวน 86 คนคิดเป็นร้อยละ 38.2 และมีอายุ 45-60 ปี น้อยที่สุดจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9

ระดับการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 46.2 และรองลงมาคือระดับมัธยมศึกษาต้น-ปลาย/ประกาศนียบัตรวิชาชีพ จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 35.6

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประสบการณ์ทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 และรองลงมาคือ 5-10 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 24.9

ตำแหน่งงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่/นักวิทยาศาสตร์ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3 รองลงมาเป็นระดับพนักงานปฏิบัติงาน จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 38.7

ตอนที่ 2 การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้านได้แก่ 1) ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 6) ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีการยอมรับมากเป็นอันดับแรก คือ บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พัฒนาการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ (ร้อยละ 96.0) รองลงมา คือ บริษัทมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และนโยบายเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง และบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (ร้อยละ 94.7) และเรื่องบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้พนักงานเพิ่มพูนการเรียนรู้ เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน (ร้อยละ 94.2) ตามลำดับ ในส่วนของการไม่ยอมรับ คือเรื่องบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ และนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายอย่างชัดเจนมีความยุติธรรม (ร้อยละ 13.3) รองลงมา คือ บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้พนักงานเพิ่มพูนการเรียนรู้ เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน (ร้อยละ 5.8) ดังแสดงในตารางที่ 6

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 6 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(n=225)

ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)
1.บริษัทมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และนโยบายเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง	213 (94.7)	12 (5.3)
2.วัตถุประสงค์นโยบายการการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและยุติธรรม	198 (88.0)	27 (12.0)
3.บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ และนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายอย่างชัดเจนมีความยุติธรรม	195 (86.7)	30 (13.3)
4.บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	213 (94.7)	12 (5.3)
5.บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้พัฒนาการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ	216 (96.0)	9 (4.0)
6.บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาให้พนักงานเพิ่มพูนการเรียนรู้ เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน	212 (94.2)	13 (5.8)

ข้อเสนอแนะด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถี่มากที่สุด คือ 1.3 บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ และนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายอย่างชัดเจนมีความยุติธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งซึ่งไม่เกี่ยวกับการประเมินผลงาน แต่ขึ้นอยู่กับการพิจารณาตัดใจของผู้บริหาร ดังแสดงในตารางที่ 7

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 7 ข้อเสนอแนะด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	**<u>ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>**	52
	1.1 บริษัทมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และนโยบายเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง	
	อยากให้เป็นมาตรฐานสากลต่อทุกคน	1
	ไม่มีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์เลยทำให้ไม่ทราบเกณฑ์การประเมิน	8
	รวม	9
	1.2 วัตถุประสงค์นโยบายการการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและยุติธรรม	
	นโยบายที่ใช้ในการประเมินควรเหมือนกันทุกคนและพิจารณาตามความเป็นจริง	1
	ยังไม่มีระบบรองรับการประเมิน (ผู้บังคับบัญชายังใช้อารมณ์และความรู้สึกส่วนตัวอยู่)	1
	ในระดับเจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยได้รับทราบข้อมูลที่ชัดเจน	1
	ควรมีความยุติธรรมและแก้ไขระบบงาน	4
	ควรมีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ทำให้ไม่ทราบเกณฑ์การประเมิน	1
	ควรมีเครื่องมือในการใช้วัดความเหมาะสมและความยุติธรรม	7
	รวม	15
	1.3 บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ และนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายอย่างชัดเจนมีความยุติธรรม	
	การปรับเงินหรือเลื่อนตำแหน่งงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารหัวหน้างานมากเกินไป ไม่ขึ้นอยู่กับผลการทำงาน	1
	เกณฑ์การพิจารณา พิจารณาจากวันขาด, ลา , มาสาย เป็นหลักไม่ได้พิจารณาจากผลงาน	1
	ควรมีความยุติธรรมและชัดเจนในระบบงานประเมินผลการปฏิบัติงาน	4
	ไม่มีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงเกณฑ์การประเมิน	4
	การประเมินผลงานควรมาจากความสามารถไม่ใช่มาจากความเหมาะสม	1
	รวม	11

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
	บางครั้งในการโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งไม่เกี่ยวกับการประเมินผลงาน ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร	6
	1.4 บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นมีทฤษฎีทุกข้อแต่ปฏิบัติไม่ได้	2
	ควรมีการทำโครงการให้ชัดเจนและเป็นรูปร่าง และควรให้ทราบโดยทั่วกัน	2
	รวม	**4**
	1.5 บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พัฒนาการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ	
	หน่วยงานควรทำตามวัตถุประสงค์และนโยบายไม่ใช้ตามใจใครบางคน ควรแก้ปัญหาต้นเหตุเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และมีโครงสร้างที่ชัดเจน	3
	รวม	**3**
	1.6 บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้พนักงานเพิ่มพูนการเรียนรู้ เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน	
	ในหัวข้อการเพิ่มพูนความรู้ไม่ถูกนำมาพิจารณาในการปรับขึ้นเงินเดือน และควรมีเทคนิคใหม่ๆ มากกว่านี้	4
	รวม	**4**

2. ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีการยอมรับมากเป็นอันดับแรก คือ พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ (Job Description) เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันก่อนมีการประเมินผล (ร้อยละ 91.6) รองลงมา คือ พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 89.8) ตามลำดับ ในส่วนของการไม่ยอมรับมากอันดับแรก คือ เรื่องบริษัทฯ มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.8) รองลงมา คือ พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล (ร้อยละ 13.3) ดังแสดงในตารางที่ 8

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 8 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(n=225)

ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)
1.บริษัทฯมีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	194 (86.2)	31 (13.8)
2.พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ (Job Description)เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันก่อนมีการประเมินผล	206 (91.6)	19 (8.4)
3.พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	202 (89.8)	23 (10.2)
4.พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล	195 (86.7)	30 (13.3)

ข้อเสนอแนะด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถี่มากที่สุด คือ 2.1บริษัทฯ มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานไม่ทราบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่เคยมีการจัดอบรมให้ความรู้ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ ดังแสดงในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ข้อเสนอแนะด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
2	<u>ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>	33
	2.1บริษัทฯ มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	พนักงานไม่ทราบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่เคยมีการจัดอบรมให้ความรู้ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้	11

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
	หัวหน้าบางคนไม่สนใจหรือยังไม่เข้าใจในการทำแบบประเมินผลการปฏิบัติ ว่าควรทำอย่างไรควรมีการจัดการอบรมถึงวิธีการขั้นตอนที่ชัดเจนให้กับผู้มีหน้าที่ในการประเมินก่อน	3
	รวม	**14**
	2.2 พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ (Job Description) เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันก่อนมีการประเมินผล	
	ปัจจุบัน พนักงานไม่ค่อยเข้าใจ JD ของตนเอง	2
	บางงานไม่มีใน Job ก็ให้พนักงานทำจนล้นมือไปหมด	1
	รวม	**3**
	2.3 พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	พนักงานไม่ทราบว่าประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าอยู่ในระดับไหน ควรมีการชี้แจงให้พนักงานทราบผลการประเมิน	3
	ควรจัดทำเป็นลายลักษ์อักษรในแต่ละหน่วยงาน ติดประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบ	1
	ไม่มีการชี้แจงเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	5
	รวม	**9**
	2.4 พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล	
	พนักงานไม่ทราบหลักเกณฑ์ในการประเมิน และไม่เข้าใจในกระบวนการประเมินผลที่ชัดเจน	5
	ยังไม่ครอบคลุมมากเท่าที่ควร ให้ OJT พนักงานก่อนการทำประเมิน	2
	รวม	**7**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีการยอมรับมากเป็นอันดับแรกคือ บริษัทฯ กำหนดการประเมินผลงาน 2 ครั้ง/ปี (ร้อยละ 97.8) รองลงมา คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย (ร้อยละ 95.1) ตามลำดับ ในส่วนของการไม่ยอมรับมากอันดับแรก คือเรื่องไม่พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล (ร้อยละ 14.7) รองลงมา คือ เรื่องหน่วยงานมีการประชุมผู้ประเมินเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้น (ร้อยละ 11.1) ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(n=225)

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)
1.พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล	192 (85.3)	33 (14.7)
2.ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ จัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ วิธีการใช้แบบประเมินผลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน	202 (89.8)	23 (10.2)
3.บริษัทฯ มีการกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	212 (94.2)	13 (5.8)
4.บริษัทฯ กำหนดการประเมินผลงาน 2 ครั้ง/ปี	220 (97.8)	5 (2.2)
5.การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาปริมาณของงาน	195 (86.7)	30 (13.3)
6.การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	214 (95.1)	11 (4.9)
7.การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความถูกต้องของผลงานที่รวดเร็วสมบูรณ์ตรงตามที่ได้รับมอบหมาย	206 (91.6)	19 (8.4)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)
8.การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความรอบรู้งาน ความเข้าใจในวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์	205 (91.1)	20 (8.9)
10.การชี้แจงให้ทราบผลการประเมินและข้อบกพร่องพร้อมให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุง	208 (92.4)	17 (7.6)
11.หน่วยงานมีการประชุมผู้ประเมินเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้น	200 (88.9)	25 (11.1)

ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความถี่มากที่สุด คือ 3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการพิจารณาปริมาณของงานยังไม่มีระบบรองรับว่าพนักงานคนทำงานมากน้อย การประเมิน อำนาจยังอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาอยู่ ซึ่งใช้ความรู้สึกและอารมณ์ส่วนตัวเป็นหลัก ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
3	<u>ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>	62
	3.1 พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล	
	ไม่มีการชี้แจงหรือประชาสัมพันธ์เลยทำให้ไม่ทราบเกณฑ์การประเมิน	7
	เกณฑ์น่าจะชัดเจนมากกว่านี้	1
	รวม	**8**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
	3.2 ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ จัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ วิธีการใช้แบบประเมินผลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ไม่เคยมีการจัดประชุมร่วม	4
	ควรแจ้งให้พนักงานทราบก่อนที่จะมีการประเมิน เพื่อซักซ้อมให้เกิดความเข้าใจ	5
	รวม	**9**
	3.3 บริษัทฯ มีการกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน พนักงานบางคนใช้ คอมพิวเตอร์ไม่เป็น	2
	รวม	**2**
	3.4 บริษัทฯ กำหนดการประเมินผลงาน 2 ครั้ง/ปี ไม่มากเกินไป	1
	มากไปสำหรับการประเมิน	1
	สองครั้งของการประเมินอาจนานไปอยากให้มี 3 ครั้ง/ปี	1
	รวม	**3**
	3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาปริมาณของงาน ยังไม่มีระบบรองรับว่าพนักงานคนทำงานมากน้อย การประเมิน อำนาจยังอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาอยู่ ซึ่งใช้ความรู้สึกและอารมณ์ส่วนตัวเป็นหลัก	1
	ควรพิจารณาให้หลายสาเหตุมากกว่านี้ เพราะความยากง่ายของงานไม่เหมือนกันควรดูที่ผลของงานด้วย และเกณฑ์ที่มีความชัดเจนมากกว่านี้	10
	ไม่ได้ประเมินที่งาน ประเมินจากการ ขาด ลา มาสาย เป็นหลัก	2
	ปริมาณงานไม่ได้หมายความว่าคนนั้นจะทำงานมีประสิทธิภาพ	1
	เพราะพนักงานบางกลุ่มไม่มีความสามัคคีกัน ผลงานออกมาไม่ดีตามเป้าหมาย	2
	ควรจะทำ KPIs.	1
	รวม	**17**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
	3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	
	ควรมีเกณฑ์กำหนดที่ชัดเจนและไม่ควรเอาอารมณ์ส่วนตัวตัดสินมากกว่างาน	5
	3.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย	
	ควรมีเกณฑ์กำหนดที่ชัดเจนและไม่ควรเอาอารมณ์ส่วนตัวตัดสินมากกว่างาน	5
	รวม	**5**
	3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความถูกต้องของผลงานที่รวดเร็วสมบูรณ์ตรงตามที่ได้รับมอบหมาย	
	แต่ขอเวลาที่เหมาะสม	1
	รวม	**1**
	3.8 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาการให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมของ บริษัทฯ	
	บางคนไม่เข้าร่วมก็ได้คะแนนประเมินเท่ากัน	3
	กิจกรรมของบริษัทควรเกิดจากความสมัครใจไม่เกี่ยวกับงาน	5
	เพราะบางคนที่ไม่เข้าร่วมอาจจะปฏิบัติงานดีก็ได้	2
	รวม	**10**
	3.9 การชี้แจงให้ทราบผลการประเมินและข้อบกพร่องพร้อมให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุง	
	หลังประเมินเสร็จไม่มีการเรียกชี้แจงให้ทราบ	2
	บางครั้งมีการชี้แจงแต่บางครั้งก็ไม่มี	1
	รวม	**3**
	3.10 หน่วยงานมีการประชุมผู้ประเมินเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้น	
	ยังไม่มีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจในหัวข้อดังกล่าว	4
	รวม	**4**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามียอมรับมากเป็นอันดับแรก คือหัวข้อในการประเมินผลที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนการทำงาน (ร้อยละ 94.7) รองลงมา คือ การใช้ข้อมูลสถิติการ ขาด ลา มาทำงานตามความจริงของผู้ได้รับการประเมินประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 93.8) และการประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาโดยการอุทิศตนเพื่องานของ บริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบเบียดเวลาการทำงาน (ร้อยละ 92.9) ตามลำดับในส่วนของการไม่ยอมรับมากอันดับแรก คือเรื่องการใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของ บริษัทฯ ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 11.6) รองลงมา คือบริษัทฯ มีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 10.7) ดังแสดงในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(n=225)

ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)
1.บริษัทฯ มีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน	201 (89.3)	24 (10.7)
2.หัวข้อในการประเมินผลที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนการทำงาน	213 (94.7)	12 (5.3)
3.เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนประเมินผลการปฏิบัติงาน	206 (91.6)	18 (8.0)
4.การใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของ บริษัทฯ ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	199 (88.4)	26 (11.6)
5.การใช้ข้อมูลสถิติการ ขาด ลา มาทำงานตามความจริงของผู้ได้รับการประเมินประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	211 (93.8)	14 (6.2)
6.การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการด้วยความยุติธรรม	205 (91.1)	20 (8.9)
7.การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาโดยการอุทิศตนเพื่องาน	209	16

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ของ บริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบเบียดเวลาการทำงาน	(92.9)	(7.1)

ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความถี่มากที่สุด คือ 4.1 บริษัทฯ มีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งบริษัทฯ ไม่มีการพูดคุยก่อนการประเมิน และคุยอีกครั้งก็ผลประเมินออกแล้ว จึงเห็นควรอย่างยิ่งให้มีการสัมภาษณ์ก่อนการประเมินผลดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ข้อเสนอแนะด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
4	**<u>ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>**	37
	4.1 บริษัทฯ มีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	ไม่มีการพูดคุยก่อนการประเมิน และคุยอีกครั้งก็ผลประเมินออกแล้ว จึงเห็นควรอย่างยิ่งให้มีการสัมภาษณ์ก่อนการประเมินผล	8
	รวม	8
	4.2 หัวข้อในการประเมินผลที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนการทำงาน	
	อยากให้ปรับหัวข้อตามตำแหน่งงาน	2
	ขาดตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม	1
	รวม	3
	4.3 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	ควรให้เกิดความชัดเจน และปรับเกณฑ์ที่ใช้ให้เข้ากับตำแหน่งงาน	4
	รวม	4
	4.4 การใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของ บริษัทฯ ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	กิจกรรมกับผลการปฏิบัติงานควรอยู่คนละส่วนกัน ไม่ควรนำมาร่วมกันกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	7
	รวม	7

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
	4.5 การใช้ข้อมูลสถิติการ ขาด ลา มาทำงานตามความจริงของผู้ได้รับการประเมินประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	ไม่เห็นด้วยเนื่องจากการดูที่ผลงานการขาด ลา มาสาย ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่แท้จริง เพราะบางคนสถิติขาด ลา มาสาย มากแต่สามารถบริหารจัดการงานได้ตามเป้าหมาย ควรจะเป็นส่วนหลังในการพิจารณา ไม่ควรเป็นส่วนหลัก	7
	รวม	7
	4.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการด้วยความยุติธรรม	
	ผู้ประเมินยังพิจารณาด้วยความคิดเห็นส่วนตัว เนื่องจากเกณฑ์ยังไม่ชัดเจน จึงทำให้ขาดความเชื่อมั่น	5
	รวม	5
	4.7.การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาโดยการอุทิศตนเพื่องานของบริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบเบียดเวลาการทำงาน	3
	แต่ละคนมีปริมาณงานและเวลาว่างไม่เท่ากัน	3
	รวม	

5. ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่ามีการยอมรับมากเป็นอันดับแรก คือ บริษัทฯ มีการใช้ความรู้และทักษะของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการประเมิน (ร้อยละ 95.6) รองลงมา คือ บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 94.2) และบริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จของงานตามเป้าหมายในการประเมินผล (ร้อยละ 94.2) ตามลำดับ ในส่วนของการไม่ยอมรับมากอันดับแรก คือ เรื่องบริษัทฯ มีการใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล (ร้อยละ 8.9) รองลงมา คือ บริษัทฯ มีการนำเรื่องการให้ความร่วมมือของพนักงานภายในหน่วยงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 7.6) ดังแสดงในตารางที่ 14

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 14 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(n=225)

ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)
1.บริษัทฯ มีการใช้ความรู้และทักษะของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการประเมิน	215 (95.6)	10 (4.4)
2. บริษัทฯ มีการนำเรื่องการให้ความร่วมมือของพนักงานภายในหน่วยงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	208 (92.4)	17 (7.6)
3. บริษัทฯ มีการใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล	205 (91.1)	20 (8.9)
4. บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ด้านความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์วางแผนและทำงานอย่างเป็นระบบในการประเมินผล	211 (93.8)	14 (6.2)
5. บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ด้านความสามารถของพนักงานในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงานในการประเมินผล	209 (92.9)	16 (7.1)
6. บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	212 (94.2)	13 (5.8)
7. บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จของงานตามเป้าหมายในการประเมินผล	212 (94.2)	13 (5.8)
8. บริษัทฯ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการทำงานแต่ละระดับ	211 (93.8)	14 (6.2)

ข้อเสนอแนะด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่มีความถี่มากที่สุด คือ 5.7 บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จของงานตามเป้าหมายในการประเมินผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องงานแต่ละส่วนไม่เหมือนกันอาจจะดูที่การทำงานมากกว่า ว่าพนักงานทำงานอย่างเต็มที่หรือเปล่า เพื่อให้งานที่ได้บรรลุผล และ 5.8 บริษัทฯ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการทำงานแต่ละระดับจะได้รู้ขอบเขตของตนเอง โดยบริษัทควรกำหนดหรืออาจมอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น เพื่อให้พนักงานยอมรับในเรื่องเกณฑ์มาตรฐาน ดังแสดงในตารางที่ 15

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 15 ข้อเสนอแนะด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
5	**<u>ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>**	17
	5.1 บริษัทฯ มีการใช้ความรู้และทักษะของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการประเมิน	
	จะได้ผ่านการประเมินไม่ยากนัก	1
	รวม	1
	5.2 บริษัทฯ มีการนำเรื่องการให้ความร่วมมือของพนักงานภายในหน่วยงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	ควรพิจารณาดูว่าให้ความร่วมมือเกี่ยวกับเรื่องใด เพื่อจะได้มีแบบอย่าง	2
	รวม	2
	5.3 บริษัทฯ มีการใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล	
	ควรมีการนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานมากกว่า เพื่อจะได้มีความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน	3
	รวม	3
	5.4 บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ด้านความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์วางแผนและทำงานอย่างเป็นระบบในการประเมินผล	
	ควรมีความเข้าใจในกลุ่มคนที่มีความสามารถน้อยด้วย	1
	รวม	1
	5.5 บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ด้านความสามารถของพนักงานในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงานในการประเมินผลควรจะมีเพราะจะได้รู้ว่าพนักงานมีความสามารถจริง	1
	รวม	1
	5.6 บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	พนักงานคนอื่นจะได้ตื่นตัวด้วย	1
	รวม	1

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
	5.7 บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จของงานตามเป้าหมายในการประเมินผล	
	งานแต่ละส่วนไม่เหมือนกันอาจจะดูที่การทำงานมากกว่าว่าเราทำงานอย่างเต็มที่หรือเปล่า	2
	เพื่อให้งานที่ได้บรรลุผล	2
	รวม	**4**
	5.8 บริษัทฯ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการทำงานแต่ละระดับจะได้รู้ขอบเขตของตนเอง	2
	กำหนดมาเลย/และใครเป็นคนกำหนด เขารู้จริงเปล่า พนักงานยอมรับเขาไหม	1
	ยังไม่ชัดเจนในเรื่องเกณฑ์มาตรฐานแต่ละระดับ	1
	รวม	**4**

6. ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงาน พบว่ามีการยอมรับมากเป็นอันดับแรก คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินครั้งแรกและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปลงความเห็นประกอบการประเมินผลงานอีกครั้ง (ร้อยละ 96.9) รองลงมา คือ ผู้ประเมินมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 96.9) และผู้ประเมินมีระบบติดตามประเมินผลและสังเกตการทำงานของผู้ได้รับการประเมิน (ร้อยละ 96.9) ตามลำดับ ในส่วนของการไม่ยอมรับมากอันดับแรก คือ เรื่องการให้ผู้ได้รับประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผลงาน (ร้อยละ 7.6) รองลงมา คือ บุคคลที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ที่ถูกประเมิน (ร้อยละ 4.4) ดังแสดงในตารางที่ 16

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 16 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

(n=225)

ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับ จำนวน (ร้อยละ)
1.บุคคลที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ที่ถูกประเมิน	215 (95.6)	10 (4.4)
2.ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินครั้งแรกและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปลงความเห็นประกอบการประเมินผลงานอีกครั้ง	218 (96.9)	7 (3.1)
3.ผู้ประเมินมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	218 (96.9)	6 (2.7)
4.ผู้ประเมินมีระบบติดตามประเมินผลและสังเกตการทำงานของผู้ได้รับการประเมิน	218 (96.9)	7 (3.1)
5.การให้ผู้ได้รับประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผลงาน	208 (92.4)	17 (7.6)

ข้อเสนอแนะด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่มีความถี่มากสุด คือ การให้ผู้ได้รับประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผลงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทฯ ควรให้มีการประเมินร่วม ดังแสดงในตารางที่ 17

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 17 ข้อเสนอแนะด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
6	**<u>ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน</u>**	12
	6.1 บุคคลที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ที่ถูกประเมิน	
	จะได้เห็นชัดเจนในการทำงาน	2
	รวม	**2**
	6.2 ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินครั้งแรกและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปลงความเห็นประกอบการประเมินผลงานอีกครั้ง	
	ผู้บังคับบัญชาระดับสูงไม่ได้มาทำงานกับเรา	1
	รวม	**1**
	6.3 ผู้ประเมินมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	
	เพื่อจะได้เกิดความยุติธรรม	1
	อาจยังไม่ชัดเจนเพราะไม่มีการชี้แจงเกณฑ์การประเมิน	1
	ด้วยระยะรอบของการประเมินอาจทำให้เกิดความสับสนและหลงลืมได้	1
	รวม	**3**
	6.4 ผู้ประเมินมีระบบติดตามประเมินผลและสังเกตการทำงานของผู้ได้รับการประเมิน จะได้ผลสูงสุด	1
	รวม	**1**
	6.5 การให้ผู้ได้รับประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผลงาน	
	ถ้าประเมินตัวเองอาจได้คะแนนสูง	1
	ควรให้ประเมินตามเป้าหมาย	2
	ควรให้มีการประเมินร่วม	3
	รวม	**5**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทาง นโยบาย บทบาทหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับ แนวทาง นโยบาย บทบาทหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด พบ 3 แนวทางได้แก่ 1) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน 3) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า

1. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1. เพื่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรด้านการประเมินผลงาน (ร้อยละ 99.1) 2. เพื่อทราบถึงศักยภาพและความสามารถที่พนักงานปฏิบัติ (ร้อยละ 98.2) 3) ในส่วนของการไม่เห็นด้วย คือ เรื่องเพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงานนำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (ร้อยละ 2.7) ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(n=225)

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)
1.เพื่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรด้านการประเมินผลงาน	223 (99.1)	2 (0.9)
2.เพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงานนำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	219 (97.3)	6 (2.7)
3.เพื่อทราบถึงศักยภาพและความสามารถที่พนักงานปฏิบัติ	221 (98.2)	4 (1.8)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน ที่มีความถี่มากที่สุด คือ 1.2 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงานนำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องควรมีการชี้วัดผลที่ชัดเจน และสามารถนำมาประเมินได้จริง ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ค่าความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
1	**แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน**	5
	1.1 เพื่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรด้านการประเมินผลงาน ส่วนใหญ่พนักงานทำด้วยความเคยชินมากกว่าความเข้าใจในงานจริงๆ	1
	รวม	1
	1.2 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงานนำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ควรมีการชี้วัดผลที่ชัดเจน และสามารถนำมาประเมินได้จริง	2
	หน่วยงานควรระบุความต้องการที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่การฝึกอบรม	1
	รวม	3
	1.3 เพื่อทราบถึงศักยภาพและความสามารถที่พนักงานปฏิบัติ ส่วนใหญ่พนักงานทำด้วยความเคยชินมากกว่าความเข้าใจในงานจริงๆ	1
	รวม	1

2. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน พบว่ามีความเห็นด้วยอันดับแรก คือเรื่องผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้ผู้ถูกประเมิน (ร้อยละ 91.6) และในส่วนของการไม่เห็นด้วย ไม่เห็น คือเรื่องผู้ประเมิน มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส่ ต่อผู้รับประเมินในทุกระดับ (ร้อยละ 11.6) ดังแสดงในตารางที่ 20

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 20 ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน

(n=225)

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน	ความคิดเห็น	
	เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)	ไม่เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)
1.ผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้ผู้ถูกประเมิน	206 (91.6)	19 (8.4)
2.ผู้ประเมิน มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส่ ต่อผู้รับประเมินในทุกระดับ	199 (88.4)	26 (11.6)

ข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน ที่มีความถี่มากที่สุด คือ 2.2 ผู้ประเมิน มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส่ ต่อผู้รับประเมินในทุกระดับ โดยเฉพาะในเรื่องอยากให้ผู้บังคับบัญชามีความเที่ยงตรง ยุติธรรม จริงๆ ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
2	**แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน**	7
	2.1 ผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้ผู้ถูกประเมิน	
	บางครั้งผู้บังคับบัญชาไม่สอนเท่าไหร่แต่ให้เรียนรู้เอง	3
	รวม	**3**
	2.2 ผู้ประเมิน มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส่ ต่อผู้รับประเมินในทุกระดับ	
	อยากให้ผู้บังคับบัญชามีความเที่ยงตรง ยุติธรรม จริงๆ	3
	ใช้ความคิดเห็นส่วนตัว	1
	รวม	**4**

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีความเห็นด้วยมากอันดับแรก คือ เรื่องการให้คะแนนตามความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงาน (ร้อยละ 93.3) ในส่วนของการไม่เห็นด้วยมากอันดับแรกคือในเรื่องการให้คะแนนจากการสังเกตพฤติกรรม หรือทัศนคติ แนวความคิด และการแสดงออกซึ่งในแต่ละตำแหน่งให้กำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่ละหน้าที่ไว้ว่า ถ้าได้เกณฑ์มาตรฐานจะต้องแสดงผลสำเร็จของงานออกมาทั้งในเชิงพฤติกรรมทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ (ร้อยละ 7.1) ดังแสดงในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา

(n=225)

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา	**ความคิดเห็น**	
	เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)	**ไม่เห็นด้วย จำนวน (ร้อยละ)**
1.ให้คะแนนตามความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงาน	210 (93.3)	15 (6.7)
2. ให้คะแนนจากการสังเกตพฤติกรรม หรือทัศนคติ แนวความคิด และการแสดงออกซึ่งในแต่ละตำแหน่งให้กำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่ละหน้าที่ไว้ว่า ถ้าได้เกณฑ์มาตรฐาน จะต้องแสดงผลสำเร็จของงานออกมาทั้งในเชิงพฤติกรรมทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ	209 (92.9)	16 (7.1)

ข้อเสนอแนะแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีความถี่มากที่สุด คือ 3.1 ให้คะแนนตามความสามารถของผลงานที่ทำได้โดย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยเฉพาะในเรื่องบริษัทฯ ควรเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานในหน่วยหรือ JD เดียวกันร่วมกับการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อที่	รายละเอียดข้อเสนอแนะ	ความถี่
3	**แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา**	7
	3.1 ให้คะแนนตามความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงาน	
	บริษัทฯ จะได้มีพนักงานที่มีคุณภาพและนำพาบริษัท สู่ความสำเร็จ	1
	เป้าหมายของหน่วยงาน/พนักงานไม่รู้ไม่ได้ร่วมกำหนดด้วย/ส่วนใหญ่พนักงานไม่รู้เป้าหมาย/แต่ทำเต็มที่ที่ได้รับมอบหมาย และถ้าทำแล้วมันยังไม่ได้ตามเป้าหมายบริษัทจะพิจารณาอย่างไรต่อไป	1
	ควรเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานในหน่วยหรือ JD เดียวกันร่วมกับการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย	2
	รวม	4
	3.2 ให้คะแนนจากการสังเกตพฤติกรรม หรือทัศนคติ แนวความคิด และการแสดงออกซึ่งในแต่ละตำแหน่งให้กำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่ละหน้าที่ไว้ว่า ถ้าได้เกณฑ์มาตรฐาน จะต้องแสดงผลสำเร็จของงานออกมาทั้งในเชิงพฤติกรรมทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ	
	บริษัทฯ จะได้มีพนักงานที่มีคุณภาพและนำพาบริษัท สู่ความสำเร็จ	1
	ต้องตั้งเกณฑ์ในการจัดคุณภาพของการปฏิบัติงาน	2
	รวม	3

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ผลการศึกษาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์เนื้อหาความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด

ผู้ตอบ/ไม่ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ผู้ตอบแบบสอบถาม	25	25.33
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	168	74.67
รวม	225	100

จากตาราง 24 พบว่า พนักงานบริษัท ยูนีซัน จำกัด ในจำนวน 225 คน มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน 57 คน (ร้อยละ 25) ส่วนที่เหลือเป็นผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 168 คน (ร้อยละ 75)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด จากการวิจัย

จากการจัดประชุมกลุ่มตัวแทนในวันที่ 15 มกราคม พ.ศ. 2556 ณ ห้องวิริยะ ใช้เวลาในการประชุมกลุ่ม 2 ชั่วโมง โดยมีระดับตำแหน่งงานผู้จัดการจำนวน 2 คน เภสัชกรจำนวน 2 คน หัวหน้าหน่วยจำนวน 2 คน นักวิทยาศาสตร์จำนวน 2 คน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจำนวน 2 คน เลขานุการจำนวน 2 คน แม่บ้านทำความสะอาดจำนวน 2 คน และพนักงานปฏิบัติการจำนวน 7 คน รวมผู้เข้าร่วมประชุมกลุ่มทั้งสิ้นจำนวน 24 คน รวมกับผู้วิจัย โดยในที่ประชุมได้เสนอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ยูนีซัน จำกัด ในภาพรวมของที่ประชุมสามารถของที่ประชุมสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 25

ตารางที่ 25 สรุปแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด

งาน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
1. **การวางแผนติดตามและประเมินผล**	ผู้เกี่ยวข้องร่วมวางแผน ขั้นตอนวิธีการการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม และกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง กับการประเมินผลของทุกฝ่ายให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้น **ผลที่ได้รับ** คือ แผนการทำงาน	1. กรรมการที่ปรึกษา 2. ผู้บริหาร 3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 4. กลุ่มเป้าหมาย/แผนก/หน่วยงาน/ฝ่าย 5. ผู้รับผิดชอบงานประเมินผลภายในองค์กร	1 เดือนก่อนการประเมินผล

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 25 (ต่อ)

งาน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
		6. กลุ่มพนักงาน	
2.**การดำเนินการติดตามและประเมินผล**	ปฏิบัตามแผนที่กำหนดจากข้อที่ 1 โดยรวมรวบจัดเก็บข้อมูลตามหัวข้อที่กำหนด เพื่อใช้สำหรับการติดตามประเมินผล	1. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน	ระหว่างการดำเนินงาน
2.1 การรวบรวมข้อมูล	**ผลที่ได้รับ** คือ ข้อมูลสำหรับใช้ประกอบการประเมินผล	2. กลุ่มเป้าหมาย/แผนก/หน่วยงาน/ฝ่าย 3. ผู้รับผิดชอบงานประเมินผลภายในองค์กร 4. ทีมประเมินผล	
2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล	1. นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 2.1 มาจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้ทั้งหมดให้เป็นระบบ เพื่อสะดวกในการตีความและ อธิบายเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อมูลในกรอบเนื้อหาต่างๆตามตัวชี้วัด 2. ผู้เกี่ยวข้องร่วมกันทำความเข้าใจตรวจสอบ เพิ่มเติมแก้ไขและแสดงความเห็นต่อข้อมูลที่ได้รวบรวมมา 3. นำผลที่จากข้อ 2 มาเรียนรู้ร่วมกันว่าการดำเนินงานที่ผ่านมาบรรลุตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร เพราะอะไรและมีสิ่งใดที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินงานที่ผ่านมา	1. กรรมการที่ปรึกษา 2. ผู้บริหาร 3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 4. กลุ่มเป้าหมาย/แผนก/หน่วยงาน/ฝ่าย 5. ผู้รับผิดชอบงานประเมินผลภายในองค์กร 6. กลุ่มพนักงาน	

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 25 (ต่อ)

งาน	ขั้นตอนการดำเนินงาน	ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
	ผลที่ได้รับ คือ แนวทางการดำเนินการประเมินผลด้วยการมีส่วนร่วม		
2.2.1 จัดเวทีประชุมติดตามงาน	ติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นธรรม เพื่อช่วยให้ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ถึงประสิทธิผล และความก้าวหน้าของกระบวนการประเมินผลแบบมีส่วนร่วม **ผลที่ได้รับ** คือ เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน และได้ปัญหาจากการใช้เครื่องมือ	1. กรรมการที่ปรึกษา 2. ผู้บริหาร 3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 4. กลุ่มเป้าหมาย/แผนก/หน่วยงาน/ฝ่าย 5. ผู้รับผิดชอบงานประเมินผลภายในองค์กร 6. กลุ่มพนักงาน	ทุก 3 เดือน หรือ ทุก 6 เดือน
2.2.2 เวทีประชุมสรุปการดำเนินการ	ผลที่ได้รับจากข้อ 2.2.1 นำมาจัดทำเป็นกระบวนเพื่อสะท้อนกลับและส่งผลให้เกิดการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการรปรับปรุงการดำเนินงาน และปรับแผนงานให้สอดคล้องและบรรลุผลตามที่ต้องการร่วมกัน **ผลที่ได้รับ** คือ ข้อสรุปการจากทำงาน		ทุก 6 เดือน หรือ 1 ปี

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 25 (ต่อ)

งาน	วัตถุประสงค์	ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
2.2.3 จัดเวทีประชุมวิเคราะห์ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดกระบวนการ	ทำการประมวลผลจากการติตามงานเป็นระยะๆ ของการดำเนินการแล้วนำมาตรวจสอบ และวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับความสำเร็จ ปัญหา อุปสรรค ปัจจัยสำคัญที่มีต่อการดำเนินงานและแนวทางการดำเนินงานในอนาคต **ผลที่ได้รับ** คือ ผลสรุปการดำเนินการและแนวทางที่แท้จริงในการนำมาใช้		เมื่อสิ้นสุดกระบวนการ
3. **การรายงานและการนำเสนอผลการประเมินผล** 3.1 การเขียนรายงานการประเมินผล	. รวบรวมเรียบเรียงข้อมูลที่เป็นผลจากการเรียนรู้อย่างเป็นระบบตลอดกระบวนการ ติดตาม ประเมินผลแบบมีส่วนร่วม 2.นำเสนอผลการเรียนรู้หรือบทเรียนต่างๆ ที่เกิดขึ้นต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ และผู้สนใจ 3.เผยแพร่ความรู้และแนวทางการประเมินแบบมีส่วนร่วมได้กว้างขวางยิ่งขึ้น	ทีมประเมินผลภายในร่วมกับพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง	เมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางที่ 25 (ต่อ)

งาน	วัตถุประสงค์	ผู้เกี่ยวข้อง	ระยะเวลา
3.2 นำเสนอผลการประเมิน	1. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การทำงานและการพัฒนาของกระบวนการประเมินแบบมีส่วนร่วม ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจอย่างกว้างขวาง 2. เพิ่มเติมข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน 3. เพิ่มเติมข้อมูลและปรับปรุงการเขียนรวบรวมการติดตามประเมินผลฉบับสมบูรณ์	ทีมประเมินผลภายในร่วมกับพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้อง	เมื่อสิ้นสุดกระบวนการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่องแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน : กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด สรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

การดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยการศึกษาการยอมรับและความคิดเห็นของพนักงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน : กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด ตั้งแต่ พ.ศ. 2549 – 2554 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานบริษัท ยูนีซัน จำกัด จำนวน 225 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับใช้จากแบบสอบถามที่มีผู้สร้างไว้แล้ว และเพิ่มเติมในส่วนที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเองจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ นโยบาย บทบาทหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 71.6 มีอายุระหว่าง 32 – 38 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 46 มีอายุการทำงานในบริษัท ยูนีซัน จำกัด น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 และอยู่ในระดับตำแหน่งเจ้าหน้า/นักวิทย์ฯ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3

ตอนที่ 2 การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์การยอมรับ

1. ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พัฒนาการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ จำนวนให้การยอมรับ 216 คน (ร้อยละ 96.0) และข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ และนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายอย่างชัดเจนมีความยุติธรรม มีจำนวนให้การยอมรับ 195 คน (ร้อยละ 86.7)

2. ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือพนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ (Job Description) เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันก่อนมีการประเมินผล จำนวนการยอมรับ 206 คน (ร้อยละ 91.6) และ ข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือบริษัทฯมีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวนการยอมรับ 194 คน (ร้อยละ 86.2)

3. ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือบริษัทฯ กำหนดการประเมินผลงาน 2 ครั้ง/ปี จำนวนการยอมรับ 220 คน (ร้อยละ 97.8) และ ข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล จำนวน การยอมรับ192 คน (ร้อยละ 85.3)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือหัวข้อในการประเมินผลที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนการทำงาน จำนวน การยอมรับ 213 คน (ร้อยละ 94.7) และ ข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือการใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของ บริษัทฯ ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน การยอมรับ 199 คน (ร้อยละ 88.4)

5. ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือบริษัทฯ มีการใช้ความรู้และทักษะของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการประเมิน จำนวน การยอมรับ 215 คน (ร้อยละ 95.6) และ ข้อที่ไม่ยอมรับมากสุด คือบริษัทฯ มีการใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล จำนวน การยอมรับ 205 คน (ร้อยละ 91.1)

6. ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินครั้งแรกและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปลงความเห็นประกอบการประเมินผลงานอีกครั้ง ร่วมทั้งหัวข้อเรื่องผู้ประเมินมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิดหลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ประเมินมีระบบติดตามประเมินผลและสังเกตการทำงานของผู้ได้รับการประเมิน จำนวนการยอมรับเท่ากันที่ 218 คน (ร้อยละ 96.9) และข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือการให้ผู้ได้รับประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผลงาน จำนวนการยอมรับ 208 คน (ร้อยละ 92.4)

ตอนที่ 3 การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทาง นโยบาย บทบาทหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม

1. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ภายในบริษัท ยูนีซัน จำกัด พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือ 1.เพื่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรด้านการประเมินผลงาน จำนวนการยอมรับ 223 คน (ร้อยละ 99.11) และข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือ 2.เพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงานนำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม จำนวนการยอมรับ 219 คน (ร้อยละ 97.33)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือ ข้อ 1. ผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้ผู้ถูกประเมิน จำนวนการยอมรับ 206 คน (ร้อยละ 91.6) และ ข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย ข้อที่ 2. ผู้ประเมิน มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส่ ต่อผู้รับประเมินในทุกระดับ จำนวนการยอมรับ 199 คน (ร้อยละ 88.4)

3. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากสุด คือ ข้อ 1.ให้คะแนนตามความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงาน จำนวนการยอมรับ 210 คน (ร้อยละ 93.3) และข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย ข้อ 2.ให้คะแนนจากการสังเกตพฤติกรรม หรือทัศนคติ แนวความคิด และการแสดงออกซึ่งในแต่ละตำแหน่งให้กำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่ละหน้าที่ไว้ว่า ถ้าได้เกณฑ์มาตรฐาน จะต้องแสดงผลสำเร็จของงาน จำนวนการยอมรับ 209 คน (ร้อยละ 92.9)

อภิปรายผล

การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด

ในสภาพปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ก็ยังมีบางด้าน บางเรื่อง ที่มีความคิดเห็นไม่ยอมรับ โดยสาเหตุที่พนักงานยังไม่ยอมรับในประเด็นเหล่านั้นอาจมีสาเหตุมาจาก บริษัทฯ ยังไม่ได้มีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติสำหรับการประเมินค่าของรายบุคคล และยังไม่มีการกำหนดในเรื่องวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเป้าหมายการทำงานของพนักงานโดยให้มีสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและเป้าหมายของบริษัทฯ เพื่อจะได้ทราบว่าพนักงานแต่ละคนทำงานได้เป็นไปตามเป้าหมาย ต่ำกว่าเป้าหมาย หรืออาจดีกว่าเป้าหมาย อีกทั้งบริษัทฯ ยังไม่มีการกำหนดเรื่องการนำผลจากการประเมินไปบริหารจัดการงานในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับผลการวิจัยของ จิรัฏฐ์ มากสินธ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อจำแนกเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้ 1) ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องหน่วยงานมีการประเมินผลงานเพื่อเป็นแนวทางพิจารณาการพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งฐานะให้กับพนักงาน 2)

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ด้านแบบที่ใช้ในการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ควรมีการชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อให้ผลการประเมินเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3) ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องบุคคลที่จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ที่ถูกประเมิน 4) ด้านวิธีการประเมินโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในเรื่องการรักษาความลับขององค์การและผู้บังคับบัญชามีความจำเป็น และ 5) ด้านการวิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากในเรื่องการพึงพอใจกับการได้รับรางวัล/การยกย่องจากธนาคารเมื่อทำงานได้ตามเป้าหมาย โดยแต่ละด้านที่พนักงานยังไม่ยอมรับคือ

1. ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ยอมรับ เรื่องวัตถุประสงค์นโยบายการการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและยุติธรรม และเป็นไปตามณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายการทำงานของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ เพื่อให้ทราบว่าพนักงานคนใดทำงานได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย ต่ำกว่าเป้าหมาย หรือดีกว่าเป้าหมายเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารงานด้านต่างๆ การจ่ายผลตอบแทน การพัฒนาและฝึกอบรม ระบบความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งรวมทั้ง จำเนียร จวงตระกูล (2531) ได้กล่าวถึงเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์การอีกด้วย ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นแต่ละความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

2. ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ยอมรับ เรื่องบริษัทฯ มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการกล่าวของ อลงกรณ์ และสมิต (2549) ได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินรวมทั้งวิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลจากการประเมินหารือ ก่อนการประเมินผลต้องแจ้งให้ผู้ถูกประเมินรับทราบก่อนมีการประเมิน และภายหลังจากการประเมินเสร็จสิ้น เพื่อให้พนักงานรับการประเมินทราบถึง ข้อดี ข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ของคนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด เลือกวิธีประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

3. ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ยอมรับ เรื่องบริษัทฯ พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล และเป็นไปตามการกล่าวของ วรพงศ์ มหาโพธิ์ (2547) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาองค์การเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และการดำเนินการพัฒนาองค์การ จะต้องอยู่บนรากฐานของการวิเคราะห์ปัญหาที่เกี่ยวพันกับงานของสมาชิกภายในองค์การอย่างมีระบบ เนื่องจากการพัฒนาองค์การจะเป็นกระบวนการของความร่วมมือร่วมใจ การมีส่วนร่วมของสมาชิกภายในองค์การอย่างจริงจัง ภายในกระบวนการของการรวบรวมข้อมูลจะเป็นสิ่งจำเป็น พวกเขาจะต้องพิจารณาประเภทของข้อมูลที่ต้องถูกรวบรวม สภาวะขององค์การในปัจจุบัน และอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก การวางแผนดำเนินงาน (Action Planning) เมื่อปัญหาภายในองค์การได้ถูกระบุ และเห็นว่าจำเป็นต้องแก้ไขแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การวางแผนดำเนินงานเพื่อแก้ไขปัญหา เนื่องจากการพัฒนาองค์การจะเป็นกระบวนการร่วมมือร่วมใจระหว่างที่ปรึกษาฯ และองค์การ บทบาทของที่ปรึกษาฯ คือ การช่วยเหลือสมาชิกขององค์การ สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์การขึ้นมา ที่ปรึกษาฯ จะต้องไม่บอกว่าสมาชิกขององค์การควรจะดำเนินการอะไร หรือไม่ควรจะดำเนินการอะไร สมาชิกขององค์การนั้นๆ ควรจะกำหนดทางเลือกแก้ปัญหาของพวกเขาขึ้นมาเอง นี่จะเป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการบรรลุความสำเร็จของกระบวนการการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง การช่วยเหลือของที่ปรึกษาฯ ในระหว่างการวางแผนดำเนินงานจะมีอยู่สามด้าน ประการแรกที่ปรึกษาฯ สามารถเสนอแนะทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา บนรากฐานประสบการณ์และความรู้ของเขา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สมาชิกขององค์การจะรู้เรื่ององค์การดีกว่า แต่อาจจะมองไม่เห็นแนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ภายในองค์การ ประการที่สอง ที่ปรึกษาฯ สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาบางอย่างที่คาดไม่ถึงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ ภายหลังการเปลี่ยนแปลงที่ถูกดำเนินการ ที่ปรึกษาฯ จะสามารถคาดคะเนปัญหาเหล่านี้ ด้วยการใช้ความรู้และประสบการณ์ของเขา และวางแผนดำเนินงานเพื่อการรองรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น ประการที่สาม ที่ปรึกษาฯ ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อการดำเนินงานตามแผน จะต้องมีการบอกกล่าวเกี่ยวกับแผนงานอย่างชัดเจน เพื่อให้สมาชิกได้รับรู้การดำเนินงานจะต้องมีเป้าหมายที่วัดได้ ที่พวกเขาจะต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าความรับผิดชอบส่วนบุคคลของพวกเขาคืออะไร และพวกเขาจะบรรลุความสำเร็จเมื่อไร การบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีระยะเวลาที่เป็นจริง และพวกเขาจะต้องถูกยกย่องและได้รับรางวัลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุความสำเร็จ แรงจูงใจและความผูกพันของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับสิ่งเหล่านี้ การเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาองค์การ (Implementation) ขั้นตอนนี้ของกระบวนการพัฒนาองค์การ จะเกี่ยวข้องการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแผนดำเนินงาน ณ จุดนี้การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นภายในองค์การ เทคนิคการพัฒนาองค์การจะมีอยู่หลายแบบ แต่ที่ถูกนำใช้กันแพร่หลายมากที่สุด คือ เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับบุคคล และเทคนิคการพัฒนาองค์การระดับกระบวนการ เทคนิคระดับบุคคลจะถูกนำมาใช้เมื่อการวิเคราะห์ปัญหาสรุปได้ว่า ปัญหาขององค์การเกิดจากการขาดความสามารถและ/หรือแรงจูงใจของสมาชิกขององค์การ ส่วนเทคนิคระดับกระบวนการจะถูกนำมาใช้เมื่อ ปัญหาขององค์การเกิดขึ้นจากกระบวนการที่เกี่ยวพันระหว่างกันของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ การประเมินผล (Evaluation) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ภายหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การแล้ว ข้อมูลจะต้องถูกเก็บรวบรวมเพิ่มเติม เพื่อการประเมินผลว่า ปัญหาภายในองค์การได้ถูกแก้ไขหรือถูกปรับปรุงให้ดีขึ้นแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดีขึ้นก็ต้องกลับไปวิเคราะห์ปัญหากันใหม่ การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เมื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่ปรึกษาฯ จะรายงานผลสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การกลับไปยังสมาชิกขององค์การ เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีอยู่สองด้าน คือ ที่ปรึกษาฯ ต้องการความมั่นใจว่าสมาชิกขององค์การยอมรับว่า ปัญหาและภาพรวมสถานะขององค์การในปัจจุบันมีความถูกต้อง เป้าหมายอีกอย่างคือเพื่อสร้างความกระตือรือร้นท่ามกลางสมาชิกขององค์การ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์การ โดยทั่วไปการใช้ขอมูลป้อนกลับจะเกิดขึ้นในระหว่างการประชุมร่วม ระหว่างที่ปรึกษาการ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

พัฒนาองค์การ และกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์การ บทบาทของที่ปรึกษาฯ ในระหว่างการประชุม คือ การเสนอข้อมูลที่รวบรวมได้ และการช่วยเหลือในระหว่างการอภิปรายและการตีความข้อมูลของพวกเขา ที่ปรึกษา ฯ จะไม่บอกว่าข้อมูลที่เสนอนั้น องค์การจะต้องไปดำเนินการอะไรบ้าง แต่ให้อธิบายข้อมูลเฉพาะเพื่อให้เห็นชัดเจน และช่วยเหลือพวกเขาในการแก้ไขปัญหาขององค์การอย่างสร้างสรรค์เท่านั้น เปิดโอกาสให้บุคคลในหน่วยงานได้รับประสบการณ์มากขึ้น การพัฒนาองค์การเกิดขึ้นจากความเชื่อที่ว่าองค์ทั้งองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงมุ่งหวังการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยกลุ่ม จะต้องได้รับการฝึกอบรม การเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2547) ได้กล่าวถึงเรื่อง การบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการสร้างให้เกิดการยอมรับในสาเหตุของความบกพร่องในการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน แล้วยังสามารถบ่งชี้ได้ว่าจะแก้ไขความบกพร่องนั้นด้วยวิธีการอย่างไร

4. ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ยอมรับ เรื่องการใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของ บริษัทฯ ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามพิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 อ้างถึง Cohen and Uphoff 1977) ได้จำแนกการมีส่วนร่วมเป็น 4 ประเภท ดังนี้ ดังนี้คือ 1.การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in Decision-making) หมายถึง การที่ระชาชนมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มโครงการโดยมีการอภิปรายถึงปัญหา และความต้องการ มีการจัดลำดับความ สำคัญของปัญหา การกำหนดทางเลือกว่าจะจัดทำโครงการหรือกิจกรรมใดบ้าง และตัดสินใจว่าจะทำโครงการหรือกิจกรรมใดและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจยังครอบคลุมไปถึงการตัดสินใจในระหว่างการ ดำเนินงานโครงการ 2.การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ (Participation in Implementation) หมายถึงการที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ให้กับโครงการทั้งในด้านการเงิน แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ และการมีส่วนร่วมในการบริหารและประสานงานโครงการ รวมทั้งความตั้งใจของบุคคลที่ตอบสนองในเชิงบวกต่อโครงการย่อยที่แตกแขนงมาจากโครงการใหญ่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติมีเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้โเพื่อให้โครงการเหล่านั้นดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 3.การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Participation in Benefits) การมีสวนร่วมประเภทนี้มีสองนัยคือเป็นทั้งการร่วมรับผลประโยชน์และรับผลสืบเนื่องในทางลบจากโครงการพัฒนาผลประโยชน์ 4.การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ (Stock Ownership) คือ การที่สมาชิกผู้ปฏิบัติงานขององค์การเป็นหุ้นส่วนขององค์การ ซึ่งทำให้สมาชิกมีความผูกพันกับองค์การและทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะว่าผลประโยชน์ของตนเองมีความเชื่อมโยงกับผลประโยชน์ขององค์การ และสอดคล้องกับการกล่าวของ วัฒนา ล่วงลือ (2553) กล่าวถึง

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่สำคัญ แบ่งออกได้ดังนี้ รวมคิด (Thinking)บุคลากรมีโอกาสเสนอความคิดเห็นให้ข้อมูลในสิ่งที่ตนมีอยู่ ร่วมตัดสินใจ (Decision) ในภารกิจต่างๆ ขององค์การ / หน่วยงานโดยเฉพาะงานที่ตนรับผิดชอบต้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมทำ (Doing) บุคลากรที่รับผิดชอบงานใด เมื่อตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งก็ต้องนำไปปฏิบัติตามที่ตัดสินใจและมีความรับผิดชอบที่จะต้องทำงานนั้นจนเกิดผลงาน หากมีข้อขัดข้องในการปฏิบัติก็ต้องนำเสนอกลุ่ม เพื่อให้พิจารณาตัดสินใจใหม่ และร่วมรับผลจากการกระทำ (Reward & Punishment) บุคลากรที่ปฏิบัติงานจะต้องมีส่วนได้รับผลจากการกระทำ หากงานสำเร็จได้รางวัลก็ต้องได้รับรางวัลด้วย หรือหากมีโทษก็ต้องรับโทษด้วย

5. ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ยอมรับ เรื่องบริษัทฯ มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล จริงๆ สอดคล้องกับการกล่าวของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552) ได้กล่าวสรุปหลักคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ ต้องวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ เก็บข้อมูลได้ และตรวจสอบได้ เป้าหมายของหน่วยงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายระหว่างหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน เป้าหมายของพนักงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานต้องไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของตำแหน่งงานอื่นทั้งในและระหว่างหน่วยงาน

6. ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ยอมรับเรื่องการให้ผู้ได้รับประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผลงาน สอดคล้องกับการกล่าวของ อลงกรณ์ และสมิต (2549) ได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน เนื่องจากในกระบวนการจัดการผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามิได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำ การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้นให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งนับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

1. การวิจัยของคำตอบข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด

พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีการยอมรับ และเห็นด้วยต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยได้ให้ข้อเสนอแนะ และแนวทางการการพัฒนาปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน คือ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน มีจำนวนข้อเสนอที่มีความถี่มากที่สุดในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงานนำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยพนักงานส่วนใหญ่ได้เสนอให้ บริษัทฯ ควรจะมีการชี้วัดผลที่ชัดเจนและสามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552) ได้กล่าวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ต้องวัดออกมาเป็นตัวเลขได้ เก็บข้อมูลได้ และตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส คือ แต่ละหน่วยงานจะทราบว่าหน่วยงานอื่นถูกประเมินผลงานเรื่องอะไรบ้าง และผู้ถูกประเมินจะทราบหัวข้อการประเมินผลงานตั้งแต่ต้นปี และทราบว่าผลงานแต่ละเดือนเป็นไปอย่างไร ส่วนข้อเสนอรองลงมาคือ แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานได้ให้ข้อเสนอในเรื่องผู้ประเมินควรมีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส่ ต่อผู้รับประเมินในทุกระดับ โดยเฉพาะในเรื่องอยากให้ผู้บังคับบัญชามีความเที่ยงตรง ยุติธรรมจริงๆ ซึ่งเป็นไปตามการกล่าวของ อลงกรณ์ และสมิต (2549) ได้กล่าวถึงหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง คือการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อ (reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (validity) ของผลการประเมิน ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้งความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จากเมื่อใช้ผู้ประเมินหลายๆ คนผลที่ออกมาเหมือนกัน ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลการประเมินเป็นเรื่องแสดงคุณค่าของคนทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง และข้อเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานได้ให้ข้อเสนอ คือ การให้คะแนนตามความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องบริษัทฯ ควร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานในหน่วยหรือลักษณะงานเดียวกันร่วมกับการเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือของบริษัทฯ โดยมีความสอดคล้องกับการกล่าวของณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552) เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป้าหมายของหน่วยงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายระหว่างหน่วยงานต้องสอดคล้องกัน เป้าหมายของพนักงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานต้องไม่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของตำแหน่งงานอื่นทั้งในและระหว่างหน่วยงาน การกำหนดเป้าหมายจะเริ่มต้นจากเป้าหมายของหน่วยงานหลักก่อนแล้วค่อยกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานสนับสนุน เพราะหน่วยงานงานหลักจะเป็นผู้กำหนดว่าในแต่ละปีอยากจะวัดผลงานของหน่วยงานสนับสนุนเรื่องอะไรบ้างที่จะช่วยให้ผลงานของหน่วยงานหลักบรรลุเป้าหมาย และการกำหนดเป้าหมายจะเริ่มต้นจากเป้าหมายของหัวหน้าก่อนแล้วค่อยกำหนดเป้าหมายของลูกน้อง เพราะบางครั้งแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับเป้าหมายของหัวหน้า อาจกลายเป็นเป้าหมายของลูกน้อง

2. จากการนำผลการวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อหารือในที่ประชุมกลุ่ม โดยการเข้าร่วมของกลุ่มตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน

ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลจากการสรุปแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ที่ประชุมรับทราบ และได้นำเสนอแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสรุปผลของแบบสอบถาม ข้อเสนอแนะความคิดเห็นของประเด็นที่ควรมีการแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ไม่ยอมรับ โดยในที่ประชุมเห็นด้วยกับการเสนอให้มีการจัดทำโครงสร้างของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามเอกสารใบสรุปแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด แต่ทั้งนี้ในที่ประชุมได้เสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้คือ

1. บริษัทฯ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และควรสื่อสารชี้แจงให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน

2. บริษัทฯ ควรเพิ่มความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. บริษัทฯ ควรมีกระบวนที่มีความชัดเจนและโปร่งใส่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. บริษัทฯ ควรให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการเพื่อให้เกิดการยอมรับ และความเชื่อมั่นจากทุกคน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

1.ส่วนขององค์กรบริษัท ยูนีซัน จำกัด

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะด้านความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดให้ชัดเจน และกำหนดทิศทางและนโยบายให้ชัดเจนเพื่อให้ตอบสนองต่อธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต

1.2 การนำเครื่องที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติมาใช้งานควรมีการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติงาน/กระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเหมาะสม

2.ส่วนขององค์การโดยทั่วไป

2.1 การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาความพึงพอใจเจาะลึกเกี่ยวกับการใช้งานเฉพาะทางของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีใช้อยู่ในองค์กร อาทิเช่น การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นต้น

2.2 ควรศึกษาถึงความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีในการนำมาใช้ในงานต่าง ๆ เป็นประจำเนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

2.3 ควรศึกษาในลักษณะเชิงคุณภาพมากขึ้น เพราะจะทำให้ข้อมูลที่จะได้รับนั้นอาจจะละเอียดและมีคุณภาพมากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์หรือใช้เวลาพูดคุยกับพนักงานผู้ใช้งานให้มากขึ้น พร้อมทั้งการใช้เวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์ เพื่อสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ได้ตามความเหมาะสม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

กนกพร สีดอกไม้. 2549. **การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี**. ปริญญารัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการรัฐศาสตร์.

ขวัญชนก กิจประสงค์. 2550. **การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองของบุคลากรสังกัดเทศบาลศึกษากรณีบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดนครนายก**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชา การปกครองท้องถิ่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. 2547. **เอกสารประกอบการฝึกอบรม "การพัฒนาองค์การ"**. สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จรินทร์ อาสาทรงธรรม. 2546. **Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ???**. พิมพ์ ครั้งที่ 1. กรุงเทพ: วารสาร BU Academic Review ฉบับเดือน มกราคม- มิถุนายน, 2546

จำเนียร จวงตระกูล. 2531. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.

จิรัฏฐ์ มากสินธ์. 2547. **การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาสาขาในสำนักงานเขต 8**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา: สถาบันราชภัฏพระนคร.

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2534. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชัชชัย พันธุ์เกตุ. 2544. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการแข่งขัน**. [Online]. http://www.hu.ac.th/academic/article/HR/chatchai.htm .August 11, 2010.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ชัยทวี เสนาะวงศ์. 2547. **การบริหารผลการปฏิบัติงาน**. Human Resource Productivity World 9 (มกราคม-กุมภาพันธ์).

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2552. **ตัวอย่างใบประเมินผลงานประจำปีบนพื้นฐานของตัวชี้วัดผลงาน**. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร. เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **กลยุทธ์การบริหารตนสำหรับคนบริหาร**. กรุงเทพมหานคร. เอช อาร์ เซ็ยเตอร์.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. 2545. **หลักและเทคนิคการการประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร. มหาวิทยาลัยมหิดล.

พะยอม วงศ์สารศรี. 2548. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์ครุสภา จำกัด.

แพรวพรรณ คำชมภู. 2549. **การประเมินผลการปฏิบัติงานของวิศวกรใน บริษัท แอล ที อี ซี จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต ภาควิชา บริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยแม่โจ้

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552. **องค์การ และการบริหารจัดการ**. นนทบุรี. ธิง บียอนด์ บุคส์ จำกัด.

ไพโรจน์ อุลัด. 2548. **แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. [Online].http://www.it.aru.ac.th/courseware2/detail/chapter2/c22.htm, December 6, 2010.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล. 2552. **คู่มือฝึกอบรม หลักสูตรการปฐมนิเทศ**. กรุงเทพมหานคร. บริษัท ยูนีซัน จำกัด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ถวิล ธารโภชน์. 2532. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพมหานคร. โอเดียนสโตร์.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2543. **การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management)**. รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัชฎา อสิสนธิสกุล. 2550. **แนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ประชาชาติธุรกิจ** วันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 ปีที่ 30 ฉบับที่ 3870 (3070)

รัตนา เชาว์ปรีชา. 2537. **การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานขิงบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนะ บัวสนธ์. 2550. **การประเมินแบบมีส่วนร่วม**. [Online]. http://www.rattanabb.com/modules.php?name=News&file=print&sid=3. June 20, 2010.

ยงยุทธ ยศยิ่งยง. 2554. **การพัฒนาองค์การ: แนวคิดและกระบวนการ** [Online].http://cdn.gotoknow.org/assets/media/files/000/624/256/original_odj.pdf?1285739913. September 02,2011

วรพงศ์ มหาโพธิ์. 2547. **การพัฒนาองค์การ**. [Online].http://www.siamhr.com:8080/hrproject/o_d.jsp December 25, 2010.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วันชัย โกลละสุต. 2549. **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม**. [Online].http://opens.dpt.go.th/dpt_kmcenter/index.php?option= com_content&task =view&id=26&Itemid=34 .May 15, 2011.

วีระวัตน์ ปันนิตามัย. 2540. **การประเมินการปฏิบัติงานบุคคลแบบ 360 องศา**. วารสารข้าราชการ ,หน้า 42 (4).

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. 2552. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพิมพ์ ส.ส.ท. (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น).

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร. 2548. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร. พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฉบับสมบูรณ์**. กรุงเทพฯ. ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สมบัติ กุสุมาวลี. 2547. **บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร ?**, โครงการบัณฑิตศึกษา
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ประชาชาติธุรกิจ วันที่ 16 ธันวาคม 2547 ปีที่ 28 ฉบับที่ 3645, หน้า 6

สหกรณ์ออมทรัพย์ข้าราชการกรมสรรพสามิตจำกัด. 2545. **ความรู้เรื่องการพัฒนาองค์การ**. [Online] http://www.exd.mof.go.th/skc/it17.html.15 พฤศจิกายน 2553.

สากล สถิตวิทยานันท์. 2532. **ภูมิศาสตร์ชนบท**. กรุงเทพมหานคร. โอเดียนสโตร์.

สุธี บุญญะกิติ. 2537. **การประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตามการรับรองของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในประเทศไทย**.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุภางค์ จันทวานิช และคณะ. 2532. (รายงานการวิจัย). **การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและปัญหาจริยธรรม**. กรุงเทพมหานคร: ทบวงมหาวิทยาลัย.

สิทธิพงษ์ สืบสายสวัสดิ์. 2548. **ความคิดเห็นของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

โสภณ ภูเก้าล้วน. 2010. [Online]. http:// www.gotoknow.org/blog/sopone1/49903, 01 November 2010.

_____.2009, **THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT : HRM** (Online). http://www.powervision.co.th/mycorner/Exchange/hrm/hrm%20mycorner16.htm, 19 November 2010.

Armstrong, M. 2006. **A Handbook of Human Resource Management Practice** (10th editioned.). London: Kogan Page.

Dale S. B. 1970. **Personnal:The Management of People at Work**. London: The Macmillan Company.

Stahl, O.G. 1971. **Public Administration.** New York: Harper & Row Publishers Inc.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล
   ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต
   คณะครุศาสตร์
   จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
   จังหวัดกรุงเทพมหานคร

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พูนสุข อุดม
   ภาควิชาหลักสูตรและการสอน
   คณะศึกษาศาสตร์
   มหาวิทยาลัยทักษิณ
   จังหวัดสงขลา

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีพสมุน รังสยาธร
   ภาควิชาอาชีวศึกษา
   คณะศึกษาศาสตร์
   มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน
   จังหวัดกรุงเทพมหานคร

4. อาจารย์ ดร. ภัทรพล มหาขันธ์
   ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนและสังคม
   คณะศึกษาศาสตร์
   มหาวิทยาลัยศิลปากร
   จังหวัดนครปฐม

5. อาจารย์ ดร. ทิพวัลย์ สีจันทร์
   ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร
   คณะเกษตร กำแพงแสน
   จังหวัดนครปฐม

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ข

ประวัติ และโครงสร้าง บริษัท ยูนีซัน จำกัด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติและความเป็นมาของบริษัท

"บริษัท ยูนีซัน จำกัด" ดำเนินธุรกิจประเภท "การผลิตและจำหน่ายยารักษาโรคแผนปัจจุบัน" สำหรับรักษาทั้งโรคทั่วไปและโรคเฉพาะ ในรูปแบบยาเม็ด แคปซูล ยาผง ยาน้ำใช้ภายใน–ภายนอก ยาครีมจนถึงยาฉีด โดยมีการจำหน่ายทั้งภายในประเทศ และส่งออกไปต่างประเทศแถบเอเชีย

บริษัทก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2499 (ค.ศ. 1956) ดังนั้นจึงมีอายุมากกว่า 50 ปี ในรูปแบบของร้านขายยา และมีการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจไปเรื่อยๆ ตั้งแต่เริ่มมีการนำสั่งยาจากต่างประเทศเข้ามาจำหน่าย จนมาตั้งเป็นโรงงานผลิตยา ซึ่งมีความเจริญเติบโต ก้าวหน้าขึ้นมาเรื่อยๆ จนถึงปัจจุบัน โดยมี "คุณสุทธินัย ธเนศวรกุล" เป็นเจ้าของและกรรมการผู้จัดการ มีพนักงานมากกว่า 450 คนปฏิบัติงาน ซึ่งมีตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และพนักงานระดับปฏิบัติงาน การที่บริษัทได้ทำธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตยา จึงมีบุคลากรที่เป็นเภสัชกรและนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการผลิต การตรวจสอบคุณภาพยา นอกเหนือจากบุคลากรด้านอื่นๆ เช่น บัญชี การเงิน ทรัพยากรบุคคล จัดซื้อ วิศวกรรม เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไอ.ที.) เป็นต้น จนถึงพนักงานทั่วไปที่มีความรู้พื้นฐานในส่วนงานนั้นๆ

การที่บริษัทได้ทำธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตยา จึงมีบุคลากรที่เป็นเภสัชกรและนักวิทยาศาสตร์ ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการผลิต การตรวจสอบคุณภาพยา นอกเหนือจากบุคลากรด้านอื่นๆ เช่น บัญชี การเงิน ทรัพยากรบุคคล จัดซื้อ วิศวกรรม เจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ไอ.ที.) เป็นต้น จนถึงพนักงานทั่วไปที่มีความรู้พื้นฐานในส่วนงานนั้นๆ

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นโยบายคุณภาพ

1. UNISON มุ่งมั่น สร้างสรรค์ระบบงาน
   คุณภาพมาตรฐาน บริการพึงพอใจ

2. มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน

เพื่อให้องค์กรเกิดความมุ่งมั่น และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่จะร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาองค์กรและระบบงาน สามารถผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งให้บริการที่นำมาซึ่งความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้บรรลุตามนโยบายคุณภาพ บริษัทจะดำเนินการดังนี้ คือ

สร้างสรรค์ระบบงาน หมายถึง

1. ให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในระบบคุณภาพ
2. จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
3. ทบทวนระบบงานอย่างสม่ำเสมอ
4. รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติการทุกระดับ
5. มีระบบการแก้ไขและป้องกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน

คุณภาพมาตรฐาน หมายถึง

1. จัดหาวัตถุดิบให้เป็นไปตามข้อกำหนดและมีมาตรฐาน
2. ปรับปรุงเทคโนโลยีในขบวนการผลิตให้มีความเหมาะสม และทันสมัย
3. ดูแลรักษาสถานที่ให้ถูกสุขอนามัย

ทั้งหมดนี้เป็นไปตามข้อกำหนดของ GMP

บริการพึงพอใจ หมายถึง

1. ผลิตสินค้าตรงตามความต้องการของลูกค้าและได้มาตรฐานตามที่กำหนด
2. รักษามาตรฐานคุณภาพสินค้าให้สม่ำเสมอ
3. พัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง
4. จัดส่งสินค้าให้กับลูกค้าอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และตรงเวลา

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

การบริหารจัดการของบริษัท

บริษัทมีการแบ่งการบริหารจัดการเป็น 4 ฝ่ายใหญ่ๆ โดยแต่ละฝ่ายมีหน้าที่โดยภาพรวมดังนี้

1. ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่กำหนดนโยบาย เป้าหมาย อำนวยการ วางแผน บริหาร จัดการรวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ๆ

2. ฝ่ายโรงงาน มีหน้าที่ดูแล การผลิตยาที่มีคุณภาพมาตรฐานตามสูตรตำรับที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้ และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าตามเวลาและข้อตกลงที่กำหนด รวมทั้งดูแลขั้นตอนการทำงานของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถผลิตยาที่มีคุณภาพออกสู่ตลาดได้ต่อไป

3. ฝ่ายประกันคุณภาพ มีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ตั้งแต่วัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ งานระหว่างผลิต จนถึงสินค้าสำเร็จรูปในทุกขั้นตอนตามมาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อให้มั่นใจได้ว่ายาหรือสินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพเป็นไปตามทะเบียนตำรับยาที่ได้รับอนุญาต เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจของลูกค้า

4. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้ได้เพียงพอตามเวลาที่กำหนดและมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ บริหารสวัสดิการและค่าตอบแทนต่างๆ พร้อมกับจัดให้มีการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานให้มั่นใจได้ว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนจัดให้มีการดูแลสุขภาพ และดูแลเฝ้าระวังสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานภายในโรงงาน

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ “การปรับระดับพื้นฐานความรู้ของพนักงานในแต่ละระดับให้ใกล้เคียงกัน” จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรม ฝึกฝน ทำความเข้าใจในลักษณะของงานเพื่อให้ทุกคนมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การผลิตที่ดี คือ GMP – Good Manufacturing Practice และตามหลักเกณฑ์ข้อกำหนด ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO 9000

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นโยบายสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย

1. บริษัทฯ จะดำเนินงานระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย เพื่อปรับปรุง ป้องกันอันตราย ควบคุมความสูญเสียที่อาจเกิดจากอุบัติเหตุ การบาดเจ็บ/เจ็บป่วย อันเกี่ยวเนื่องจากการทำงาน อัคคีภัย สารเคมี/แก๊สรั่วไหลและมุ่งมั่นในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ยึดหลักป้องกันมลภาวะออกสู่ภายนอก ทั้งนี้ให้ถือว่าการดำเนินงานฯเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาและพนักงานทุกระดับ

2. บริษัทฯ จะส่งเสริมให้มีกิจกรรมสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยต่างๆที่ช่วยกระตุ้นยกระดับให้พนักงานมีความตระหนัก เช่น การอบรม การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ แข่งขันด้านอาชีวอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำ อบรม ฝึกสอน จูงใจพนักงาน

3. บริษัทฯ กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวางแผนระบบด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยพร้อมทั้งสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติให้ถูกต้อง และจัดให้มีทรัพยากรเพียงพอเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้

4. ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานทุกคนจะต้องร่วมกันพัฒนาระบบการบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้สอดคล้องกับมาตรฐาน กฎหมายหรือข้อปฏิบัติ/ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งต้องมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นปฏิบัติตามนโยบายฯ

5. บริษัทฯ จะจัดให้มีการวัดผลโดยการประเมินผล พร้อมทั้งทบทวนนโยบายเป็นระยะๆ เพื่อให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการ และดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน : กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะเก็บข้อมูลความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการแสดงความคิดเห็น และความรู้สึกนึกคิดส่วนบุคคลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันว่ามีความคิดเห็นเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนีซัน จำกัด
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน (กรุณาตอบทั้ง 3 ตอน) ดังนี้

ตอนที่ 1 : ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน (อายุการทำงานในบริษัท) ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 : การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 : ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ นโยบาย บทบาทหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การตอบแบบสอบถาม

ขอความกรุณาท่านโปรดกรอกแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อเพื่อจะได้ข้อที่ถูกต้องครบถ้วน ผู้ทำการศึกษาใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านอย่างอิสระ และเป็นจริงมากที่สุดสำหรับข้อมูลที่ท่านได้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการ อันจะเป็นแนวทางในการพัฒนาลักษณะประเมินผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะไม่มีผลกระทบใดๆต่อท่านทั้งสิ้นและขอขอบคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในการให้ข้อมูล

วิยดา มิฆเนตร

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ถูก (✓) หรือ เติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 5 – 10 ปี

☐ มากกว่า 10 – 15 ปี ☐ 15 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา ☐ ประถมศึกษา ☐ มัธยมต้น/ปลาย /ปวช.

☐ ปวส. ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท หรือสูงกว่า

4. ประสบการณ์ทำงาน (อายุการทำงานในบริษัท)

☐ 21 - 31 ปี ☐ 32 - 38 ปี

☐ 39 - 44 ปี ☐ 45 - 60 ปี

5. ตำแหน่งงาน

☐ พนักงานปฏิบัติการ ☐ เจ้าหน้าที่/นักวิทย์ฯ

☐ หัวหน้างาน/หัวหน้าหน่วย ☐ ผู้ช่วยผู้จัดการ/ผู้จัดการแผนก /ผู้จัดการฝ่าย

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<u>ตอนที่ 2 การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ยูนีซัน จำกัด</u>

โปรดทำเครื่องหมาย ถูก (✓) ลงในช่องว่างท้ายข้อความที่ท่านยอมรับ หรือ ยังไม่ยอมรับเนื่องจากมีปัญหา ในกรณีที่ท่านเห็นว่ายังไม่ยอมรับเนื่องจากมีปัญหา กรุณาบอกสาเหตุของปัญหา ที่ทำให้ท่านยังไม่ยอมรับด้วย

ลำดับที่	การยอมรับของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ			
		ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	สาเหตุที่ยังไม่ยอมรับ	ข้อเสนอแนะ
	<u>1.ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>				
1	บริษัทมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และนโยบายเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง				
2	วัตถุประสงค์นโยบายการการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและยุติธรรม				
3	บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายอย่างชัดเจนมีความยุติธรรม				
4	บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น				

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลำดับที่	การยอมรับของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ			
		ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	สาเหตุที่ยังไม่ยอมรับ	ข้อเสนอแนะ
5	บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พัฒนาการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและองค์การ				
6	บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้พนักงานเพิ่มพูนการเรียนรู้เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน				
7	**2. ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน** บริษัทฯ มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
8	พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ปฏิบัติ (Job Description) เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันก่อนมีการประเมินผล				
9	พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน				

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลำดับที่	การยอมรับของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ			
		ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	สาเหตุที่ยังไม่ยอมรับ	ข้อเสนอแนะ
10	พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล				
11	**<u>3.ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>** พนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล				
12	ก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทฯ จัดให้มีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมิน เพื่อซักซ้อมความเข้าใจ วิธีการใช้แบบประเมินผลให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน				
13	บริษัทฯ มีการกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน				
14	บริษัทฯ กำหนดการประเมินผลงาน 2 ครั้ง/ปี				
15	การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาปริมาณของงาน				
16	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย				

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลำดับที่	การยอมรับของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ			
		ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	สาเหตุที่ยังไม่ยอมรับ	ข้อเสนอแนะ
17	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความถูกต้องของผลงานที่รวดเร็วสมบูรณ์ตรงตามที่ได้รับมอบหมาย				
18	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความรอบรู้งาน ความเข้าใจในวิธีการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์				
19	การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาการให้ความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมของ บริษัทฯ				
20	การชี้แจงให้ทราบผลการประเมินและข้อบกพร่องพร้อมให้ผู้รับการประเมินลงนามรับทราบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุง				
21	หน่วยงานมีการประชุมผู้ประเมินเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้น				
22	**4.ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** บริษัทฯ มีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน				

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลำดับที่	การยอมรับของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ			
		ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	สาเหตุที่ยังไม่ยอมรับ	ข้อเสนอแนะ
23	หัวข้อในการประเมินผลที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนการทำงาน				
24	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาครอบคลุมในกระบวนประเมินผลการปฏิบัติงาน				
25	การใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของ บริษัทฯ ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
26	การใช้ข้อมูลสถิติการ ขาด ลา มาทำงานตามความจริงของผู้ได้รับการประเมินประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
27	การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการด้วยความยุติธรรม				
28	การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาโดยการอุทิศตนเพื่องานของ บริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบเบียดเวลาการทำงาน				

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ลำดับที่	การยอมรับของพนักงานที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การยอมรับ/ข้อเสนอแนะ			
		ยอมรับ	ไม่ยอมรับ	สาเหตุที่ยังไม่ยอมรับ	ข้อเสนอแนะ
	5.ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
29	บริษัทฯ มีการใช้ความรู้และทักษะของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการประเมิน				
30	บริษัทฯ มีการนำเรื่องการให้ความร่วมมือของพนักงานภายในหน่วยงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
31	บริษัทฯ มีการใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล				
32	บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ด้านความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์วางแผนและทำงานอย่างเป็นระบบในการประเมินผล				
33	บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ด้านความสามารถของพนักงานในการตัดสินใจเลือกวิธีการปฏิบัติงานในการประเมินผล				
34	บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน				

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ นโยบาย บทบาทหน้าที่ และเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการ	ความคิดเห็น		
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น
1. ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 1.1 เพื่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรด้านการประเมินผลงาน			
1.2 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงาน นำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม			
1.3 เพื่อทราบถึงศักยภาพและความสามารถที่พนักงานปฏิบัติ			
2. ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน 2.1 ผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้ผู้ถูกประเมิน			
2.2 ผู้ประเมิน มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส่ ต่อผู้รับประเมินในทุกระดับ			
3. ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการประเมิน สำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา 3.1 ให้คะแนนตามความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงาน			

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รายการ	ความคิดเห็น		
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น
3.2 ให้คะแนนจากการสังเกตพฤติกรรม หรือทัศนคติ แนวความคิด และการแสดงออกซึ่งในแต่ละตำแหน่งให้กำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่ละหน้าที่ไว้ว่า ถ้าได้เกณฑ์มาตรฐาน จะต้องแสดงผลสำเร็จของงานออกมาทั้งในเชิงพฤติกรรมทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ			

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 1 ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์การธุรกิจเอกชน

Item Statistics (Continued)

	Mean	Std. Deviation	N
ข้อ1	1.22	0.424	27
ข้อ2	1.33	0.48	27
ข้อ3	1.26	0.447	27
ข้อ4	1.22	0.424	27
ข้อ5	1.22	0.424	27
ข้อ6	1.19	0.396	27
ข้อ7	1.26	0.447	27
ข้อ8	1.11	0.32	27
ข้อ9	1.19	0.396	27
ข้อ10	1.07	0.267	27
ข้อ11	1.26	0.447	27
ข้อ12	1.37	0.492	27
ข้อ13	1.07	0.267	27
ข้อ14	1.07	0.267	27
ข้อ15	1.3	0.465	27
ข้อ16	1.04	0.192	27
ข้อ17	1.04	0.192	27
ข้อ18	1.00	0.00	27
ข้อ19	1.04	0.192	27
ข้อ20	1.07	0.267	27
ข้อ21	1.26	0.447	27
ข้อ22	1.33	0.48	27

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

Item Statistics (Continued)

	Mean	Std. Deviation	N
ข้อ23	1.04	0.192	27
ข้อ25	1.22	0.424	27
ข้อ26	1.26	0.447	27
ข้อ27	1.44	0.506	27
ข้อ28	1.07	0.267	27
ข้อ29	1.15	0.362	27
ข้อ30	1.15	0.362	27
ข้อ31	1.19	0.396	27
ข้อ32	1.04	0.192	27
ข้อ33	1.33	0.48	27
ข้อ34	1.04	0.192	27
ข้อ35	1.22	0.424	27
ข้อ36	1.07	0.267	27
ข้อ37	1	0	27
ข้อ38	1.07	0.267	27
ข้อ39	1.19	0.396	27
ข้อ40	1.15	0.362	27
ข้อ41	1.22	0.424	27

Reliability

N of Cases = 30

Alpha = .895 N of Items = 41

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

Item Statistics (Continued)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	27	90
	Excluded[a]	3	10
	Total	30	100

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ-สกุล	นางสาววิยดา มิฆเนตร
วัน เดือน ปีที่เกิด	2 พฤษภาคม 2524
สถานที่เกิด	จังหวัดสุรินทร์
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2547 จบการศึกษาปริญญาตรี บริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์
ประวัติการทำงาน	ผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยผลิต บริษัท ไทยศิลป์ จำกัด ผู้ช่วยผู้จัดการร้านซีพี เซเว่นจำกัด เลขาแผนกวิศวกร บริษัท เอ็นโดไทย จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	หัวหน้าหน่วยประเมินผล และสวัสดิการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
สถานที่ทำงาน	บริษัท ยูนีซัน จำกัด

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์