

ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา  
และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม 2554

ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา  
และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา  
และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
พฤษภาคม 2554

กึ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย. (2554). ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา.

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง เพื่อนำผลวิเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยมาเสนอเป็นข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงานประจำของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ที่มีอายุมากกว่าหรือเท่ากับ 21 ปี จำนวน 350 ราย โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน จากผลการวิจัยพบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31 ปีขึ้นไป มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าระดับปริญญาตรี/ปริญญาตรี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี และมีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติการ

ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา พบว่า มีระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อยู่ในระดับมาก ส่วนทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา พบว่า มีระดับทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อยู่ในระดับดี

1. เพศ ที่แตกต่างกันมีทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. ทักษะคิดของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

EMPLOYEES' COGNITIVE AND ATTITUDE IN 360 DEGREE FEEDBACK  
PERFORMANCE APPRAISALS AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PRIVATE  
HOSPITAL IN HUAY-KWANG DISTRICT



AN ABSTRACT  
BY  
KINGKARN SIRIBOONKOSAI

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Business Administration Degree in Management  
at Srinakharinwirot University

May 2011

Kingkam Siriboonkosai. (2011). *Employee's Cognitive and Attitude in 360 Degree Feedback Performance Appraisals and Organizational Commitment of Private Hospital in Huay-Kwang District*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Assoc. Prof. Supada Sirikudta.

The purpose of this research is to study the Employee's Cognitive and Attitude in 360 Degree Feedback Performance Appraisals and Organizational Commitment of Private Hospital in Huay-Kwang District in order to develop the human resource management to be effective and achieve the objectives of the organization. The samples in this study are 350 full time employees of Private Hospital in Huay-Kwang district aged not less than 21 years. This research was using questionnaire as a tool to collect data from sampling group. The statistical analysis used in this study were statistical Percentage, Mean, Standard Deviation, Independent t-test, One-Way ANOVA and the pair different analysis by Dunnett's T3 and Pearson Product Moment Coefficient Correlation for Relationship Analysis.

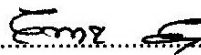
The findings showed that most of the samples were female, above 31 years of age, graduated at bachelor degree or under, worked for 4 – 6 years and worked in operative level.

The cognitive of Private Hospital in Huay-Kwang District's employees in 360 Degree Feedback Performance Appraisals, the employees possessed the cognitive average at were high level. In addition to, the attitude of Private Hospital in Huay-Kwang District's employees in 360 Degree Feedback Performance Appraisals, the employees possessed the attitude average were a good level

1. Employees who have difference in gender had the difference in attitude in 360 degree feedback performance appraisals with statistical significance of 0.05 level.
2. Employees who have difference in age, education, position and working experiences had the difference in attitude in 360 degree feedback performance appraisals with statistical significance of 0.01 level.
3. Employees who have difference in cognitive in 360 degree feedback performance appraisals had the difference in attitude in 360 degree feedback performance appraisals with statistical significance of 0.01 level.
4. The attitude in 360 degree feedback performance appraisals correlated with the employee's organizational Commitment in the positive direction at a moderate level, with statistical significance of 0.01 level

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร และคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ของ กิ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์




(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร



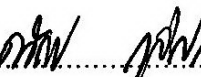
(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

คณะกรรมการสอบ



(รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา)

ประธาน



(รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏษ์ กุลิสร์)

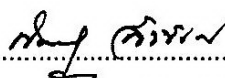
กรรมการสอบสารนิพนธ์



(รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์)

กรรมการสอบสารนิพนธ์

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติมา สังข์เกษม)

คณบดีคณะสังคมศาสตร์

วันที่      เดือน

พ.ศ. 2554

## ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากความกรุณาและความอนุเคราะห์ในการเป็นที่ปรึกษาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า นับตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ในการให้คำปรึกษา ข้อแนะนำ ที่มีคุณค่า ช่วยเหลือและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุลิษฐ์ และ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ที่กรุณาเป็นกรรมการเพิ่มเติมในการสอบสารนิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์ และกรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพของเครื่องมือ อีกทั้งยังให้คำแนะนำในการวิจัยครั้งนี้ และให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ ในภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ความช่วยเหลือตลอดจนประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย อีกทั้งให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน ตลอดจนผู้มีส่วนในความสำเร็จต่องานวิจัยชิ้นนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัว ผู้ซึ่งให้ชีวิต ความรัก อบรมสั่งสอน และเป็นกำลังใจให้ตลอดชีวิต อีกทั้งยังมอบโอกาสในการศึกษาเป็นวิชาความรู้ติดตัวในปัจจุบัน

ผู้วิจัยขอขอบคุณเพื่อนนิสิต คณะสังคมศาสตร์ ภาควิชาบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ รุ่น 10 ทุกคน ที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำ ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้มาโดยตลอด

คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณของบิดา มารดา บรรพบุรุษ ญาติพี่น้อง บุรพคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนชี้แนะแนวทางที่ดีและมีคุณค่าตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

กิงกาญจน์ ศิริบุญโกศัย



## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	2
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานในการวิจัย.....	7
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์.....	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	30
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ.....	42
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	51
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
<b>3 วิธีดำเนินการระเบียบวิธีวิจัย</b> .....	63
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	63
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	63
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	63
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	70
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	79
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	79
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	80
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	105
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	105
สมมุติฐานของการวิจัย.....	105
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
อภิปรายผลการวิจัย.....	111
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	114
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	115
บรรณานุกรม.....	117
ภาคผนวก.....	125
ภาคผนวก ก แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย .....	126
ภาคผนวก ข หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม.....	132
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	136

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง PA กับ 360 Degree Feedback.....	34
2 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	80
3 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านระดับอายุ และระดับการศึกษา โดยจัดกลุ่มใหม่.....	82
4 แสดงจำนวน (ความถี่) และ ค่าร้อยละ ของปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	82
5 แสดงคะแนนรวมระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	86
6 แสดงค่าระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	87
7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	88
8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	90
9 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	92
10 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	93
11 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	95
12 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	96
13 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา.....	98
14 แสดงผลการใช้ Brown-Forsythe ในการทดสอบ.....	98
15 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's T3.....	99

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
16	แสดงผลการทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามความรู้ความเข้าใจ.....	101
17	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา กับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	102
18	สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน ข้อ 1.....	103
19	สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน ข้อ 2.....	104
20	สรุปผลการทดสอบสมมุติฐาน ข้อ 3.....	104



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 การกระจายตามลักษณะการแจกแจงปกติของคะแนน.....	23
2 หุ่นส่วนในผลงาน.....	32
3 วงจรการได้รับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ.....	33
4 ผลลัพธ์ที่คาดหวังและไม่คาดหวัง.....	36
5 การประเมินจากหุ่นส่วนของผลงาน.....	37
6 โมเดลเชิงระบบเพื่อการประยุกต์ใช้การประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา..	42
7 โมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent attitude model).....	45



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารธุรกิจ ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ได้มากน้อยเพียงใด ความสามารถในการบริหารที่ว่านี้ก็คือ ความสามารถในการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งปัจจัยในการดำเนินงานขององค์กรนั้น แบ่งออกได้เป็น 5 ประการด้วยกัน คือ คน (Man) วัสดุ อุปกรณ์ (Material) เงินทุน (Money) การตลาด (Marketing) และการจัดการ (Management) รวมถึงปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แรงงาน ตลอดจนข้อกำหนดด้านกฎหมายและอิทธิพลของโลกาภิวัตน์ เป็นต้น

ทุกองค์กรนั้นเชื่อมั่นได้ว่าจะมีความทัดเทียมในการใช้ปัจจัยต่างๆให้เกิดประสิทธิภาพกับธุรกิจ แต่ความสามารถในการใช้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ หรือทุนมนุษย์ (Human Capital) นั้นไม่เท่าเทียมกัน ฉะนั้น ปัจจัยที่ชี้ว่าองค์กรแต่ละแห่งจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นประการสำคัญ

การบริหารงานด้าน “บุคคล” ถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการบริหารองค์กร หากบุคคล (พนักงานทุกคนในองค์กร รวมไปถึงผู้บริหารทุกระดับ) ไม่สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรได้ จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เนื่องจากบุคคลจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร หากบุคคลนั้นไม่มีคุณภาพหรือไม่มีความรับผิดชอบ ก็อาจจะใช้ทรัพยากรได้อย่างไม่เหมาะสม ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า วิธีการที่ดีที่สุดที่จะสามารถพิจารณาถึงความสามารถของบุคคล ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ที่มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีความสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์ นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน ไปจนถึงการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถและศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทำให้องค์กรสามารถฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น และนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีหลายระบบ เช่น ระบบการประเมินแบบ 90 องศา แบบ 180 องศา รวมถึงแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินแบบรอบทิศทางและนับว่าเป็นระบบการประเมินแบบใหม่ที่สร้างความยุติธรรมได้สูงมาก (दनัย เทียนพุดม. 2541)

ธุรกิจประเภทโรงพยาบาลนับเป็นธุรกิจที่สำคัญมากต่อประชาชนทุกคน เพราะเป็นงานบริการทางสุขภาพที่ต้องดูแลบุคคลที่เจ็บป่วยบาดเจ็บให้ฟื้นคืนอันตรายจนเข้าสู่ภาวะปกติ โดยมีหน้าที่ให้การดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง การทำงานต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความรับผิดชอบและความอดทนกับบุคคลทุกเพศ ทุกวัย ทุกชนชั้น และทุกสังคม การที่ต้องพบกับบุคคลหลายประเภท หลายสภาพอารมณ์ ทั้งของผู้เจ็บป่วยและญาติ นับเป็นภาระอันหนักหน่วง (ทัศน บุญทอง. 2533 : 186) ดังนั้น บุคลากรของโรงพยาบาลจึงถือเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญมาก ไม่ว่าจะแพทย์ นักเทคนิคการแพทย์ นักรังสีเทคนิค เภสัชกร รวมถึงบุคลากรสนับสนุนด้านอื่นๆ ดังนั้น ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงเป็นองค์ประกอบในการบริหารงานบุคคลที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนควรให้ความใส่ใจ เพราะหากพนักงานเกิดความเครียด เบื่อหน่าย ท้อแท้ หงุดหงิด คับข้องใจ คุณภาพของงานและการบริการย่อมลดลง การแสดงออกทางพฤติกรรมที่ไม่กระตือรือร้น ท้อแท้ ไม่รับผิดชอบงาน หรือไม่อยากทำงาน ละเลยผู้ป่วยมีผลทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง (สำราญ บุญรักษา. 2539 : 74)

ปัจจุบัน วงการแพทย์ของไทยได้พัฒนาขึ้นจากเดิมมาก ทั้งบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความสามารถและความชำนาญเฉพาะด้าน รวมถึงความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่มีการเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้ธุรกิจโรงพยาบาลขยายตัวอย่างรวดเร็ว และเนื่องจากในเขตห้วยขวางมีโรงพยาบาลและสถานพยาบาลอยู่หลายแห่ง ซึ่งหนึ่งในจำนวนนี้มีโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งซึ่งอยู่ในอันดับต้นๆของประเทศไทย ที่มีชื่อเสียงทั้งทางด้านประสิทธิภาพในการรักษาและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึง ความรู้ความเข้าใจและทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งนี้ ว่ามีความน่าเชื่อถือและยอมรับมากน้อยเพียงใด และมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อทัศนคติของพนักงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ รวมถึงพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด เพื่อนำผลวิเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยมานำเสนอเป็นข้อมูลเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อทัศนคติต่อระบบ

2. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่มีผลต่อทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง
3. ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางและข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะนำไปใช้ในการประเมินพนักงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อพนักงานในองค์กร

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำทั้งเพศชายและเพศหญิงของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ซึ่งมีจำนวน 1,988 คน  
แหล่งที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มกราคม 2553

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานประจำทั้งเพศชายและเพศหญิงของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยใช้สูตรกรณีทราบจำนวนประชากรของ Taro yamane (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2548: 194) จะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 333 คน โดยเพิ่มตัวอย่าง 5% จำนวน 17 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 350 คน โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิธีการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการกำหนดสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในแต่ละชั้นภูมิ (Proportional Stratified Sampling) โดยคำนวณจากสูตร (บุญเรียง ขจรศิลป์. 2543)

$$f_s = \frac{n_s \times n}{N}$$



เมื่อ $f_s$	แทน	สัดส่วนในการสุ่มของแต่ละชั้นภูมิ
$n_s$	แทน	ขนาดของจำนวนพนักงานจากแต่ละชั้นภูมิ
$n$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
$N$	แทน	ขนาดของจำนวนพนักงานทั้งหมด

ศูนย์เครือข่ายโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

ศูนย์โรงพยาบาลโรคทั่วไป	จำนวน	1,016 คน
ศูนย์โรงพยาบาลโรคหัวใจ	จำนวน	217 คน
ศูนย์โรงพยาบาลนานาชาติ	จำนวน	102 คน
ศูนย์สนับสนุนโรงพยาบาล	จำนวน	653 คน

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง. (2553).

จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างของแต่ละระดับชั้นดังนี้

ฝ่ายปฏิบัติงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ศูนย์โรงพยาบาลโรคทั่วไปเอกชนแห่งหนึ่ง	1016	179
ศูนย์โรงพยาบาลโรคหัวใจเอกชนแห่งหนึ่ง	217	38
ศูนย์โรงพยาบาลนานาชาติเอกชนแห่งหนึ่ง	102	18
ศูนย์สนับสนุนโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง	653	115
<b>Total Clinical</b>	<b>1,988</b>	<b>350</b>

ขั้นตอนที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไปจัดเก็บข้อมูล ณ ศูนย์ต่างๆตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 1

### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่
  - 1.1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ โดยจำแนกได้ดังนี้
    - 1.1.1 เพศ
      - 1.1.1.1 ชาย
      - 1.1.1.2 หญิง
    - 1.1.2 อายุ

- 1.1.2.1 21 - 30 ปี
- 1.1.2.2 31 - 40 ปี
- 1.1.2.3 41 - 50 ปี
- 1.1.2.4 51 ปีขึ้นไป
- 1.1.3 ระดับการศึกษา
  - 1.1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - 1.1.3.2 ปริญญาตรี
  - 1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี
- 1.1.4 ตำแหน่งงาน
  - 1.1.4.1 ระดับปฏิบัติการ
  - 1.1.4.2 ระดับหัวหน้างาน
- 1.1.5 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
  - 1.1.5.1 1 - 3 ปี
  - 1.1.5.2 4 - 6 ปี
  - 1.1.5.3 7 - 9 ปี
  - 1.1.5.4 มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป
- 1.2 ความรู้และความเข้าใจของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขต  
ห้วยขวางต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

## 2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่

- 2.1 ทศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของ  
พนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง
- 2.2 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขต  
ห้วยขวาง

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์** หมายถึง พนักงานของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยศึกษาลักษณะประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

2. **การประเมินผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง การเปรียบเทียบผลงานของบุคคลกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐาน กับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมตรวจสอบปริมาณงานและ

**3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา** หมายถึง วิธีการประเมินผลความสามารถ (Competencies) ของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะให้ข้อมูลย้อนกลับโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้ถูกประเมินมีการประเมินตนเอง และถูกประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำ ก่อนจะส่งให้ผู้บังคับบัญชา ประเมินต่อ ขณะเดียวกันผู้ถูกประเมินก็สามารถที่จะประเมินผู้บังคับบัญชาได้ด้วย สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

**4. พนักงาน** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานประจำโดยทำงานเต็มเวลา เป็นผู้ที่ได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆจากองค์กร และเป็นผู้ที่อยู่ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีประสบการณ์ได้รับการประเมินผลจากองค์กรอย่างน้อย 1 ครั้ง

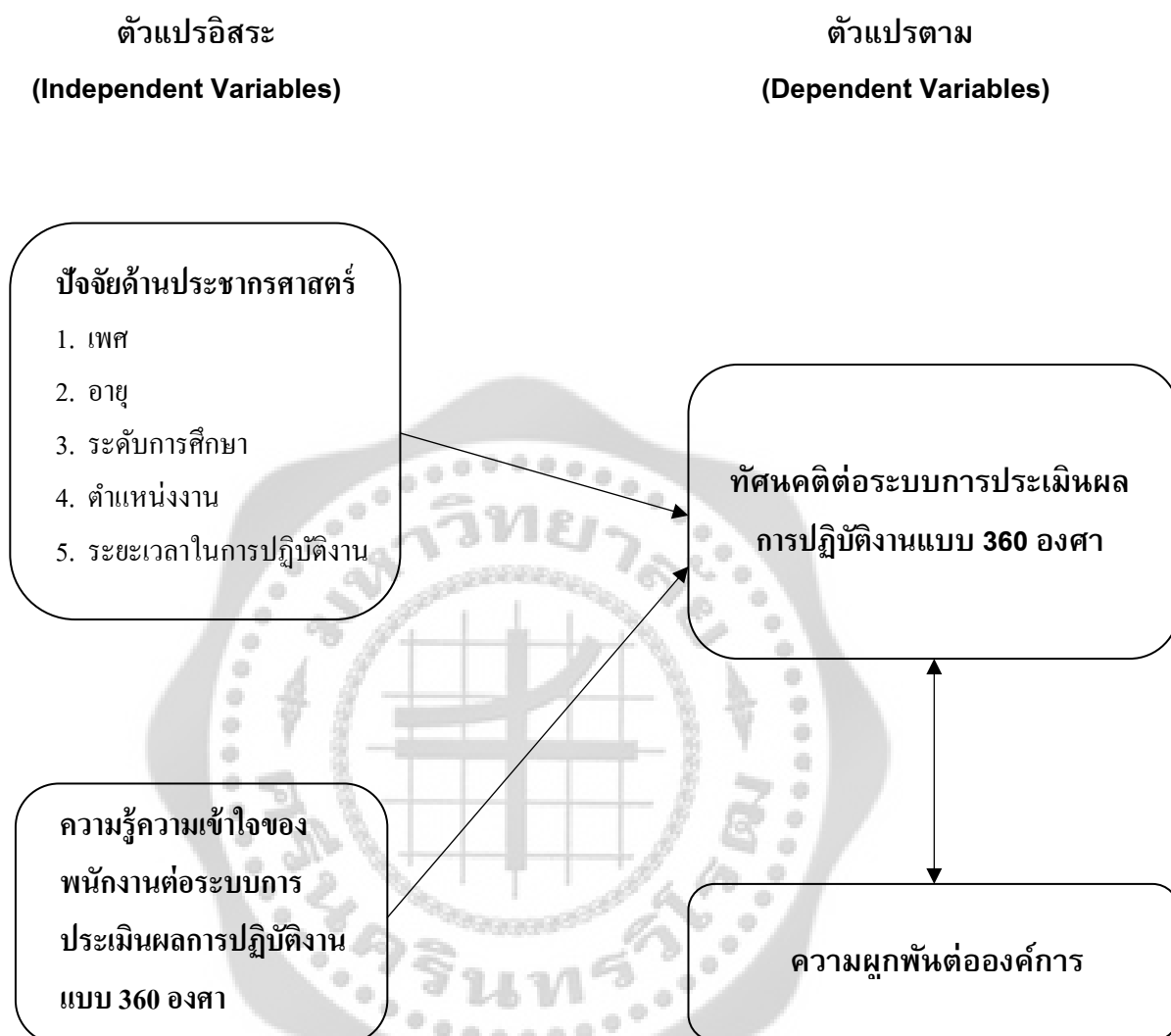
**5. ผู้ประเมิน** หมายถึง ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

**6. ความรู้ความเข้าใจ** หมายถึง การรับรู้ และเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทั้งในด้านความหมาย ความสำคัญ นโยบาย วิธีการประเมิน ตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับของพนักงาน

**7. ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา** หมายถึง การที่พนักงานมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จนสามารถยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้

**8. ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานและพฤติกรรมที่พนักงานแสดงต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมาย และค่านิยมขององค์กร แสดงตนเป็นหนึ่งในเดียวกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



## สมมติฐานในการวิจัย

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน
2. ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน
3. ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะคิด
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
6. ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะประชากรศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538: 41) กล่าวว่า การแบ่งส่วนตลาดตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ครอบครัว จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้ต่อเดือน ลักษณะงานประชากรศาสตร์เป็นลักษณะที่สำคัญ และสถิติที่วัดได้ของประชากรและช่วยในการกำหนดตลาดเป้าหมาย ในขณะที่ลักษณะด้านจิตวิทยาและสังคมวัฒนธรรมช่วยอธิบายถึงความคิดและความรู้สึกของกลุ่มเป้าหมายนั้น ข้อมูลด้านประชากรจะสามารถเข้าถึงและมีประสิทธิผลต่อการกำหนดตลาดเป้าหมายคนที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน โดยวิเคราะห์จากปัจจัย ดังนี้

1. เพศ ความแตกต่างทางเพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกัน คือ เพศหญิงมีแนวโน้ม มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารมากกว่าเพศชาย ในขณะที่เพศชายไม่ได้มีความต้องการที่จะส่งและรับข่าวสารเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มีความต้องการที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นจากการรับและส่งข่าวสารนั้นด้วย นอกจากนี้เพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยมและทัศนคติทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองเพศไว้ต่างกัน

2. อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม คนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีมากกว่าคนที่อายุมาก ในขณะที่คนอายุมากมักจะมีความคิดที่อนุรักษ์นิยม ยึดถือการปฏิบัติ ระมัดระวัง มองโลกในแง่ร้ายกว่าคนที่อายุน้อย เนื่องมาจากผ่านประสบการณ์ชีวิตที่แตกต่างกัน ลักษณะการใช้สื่อมวลชนก็ต่างกันคนที่อายุมากมักจะใช้สื่อเพื่อแสวงหาข่าวสารหนักๆ มากกว่าความบันเทิง

3. การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทักษะคติและพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความกว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี แต่จะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่ายๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ ในขณะที่คนมีการศึกษาดำมักจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์ หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้สื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าประเภทอื่น

4. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ รายได้และสถานภาพทางสังคมของบุคคลมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อปฏิกริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารเพราะแต่ละคนมีวัฒนธรรม ประสบการณ์ ทักษะคติ ค่านิยมและเป้าหมายที่ต่างกัน ปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับสารแต่ละคนเช่นปัจจัยทางจิตวิทยาและสังคมที่จะมีอิทธิพลต่อการรับข่าวสาร

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหรือองค์ประกอบหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้ประโยชน์นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือกบุคลากร ใช้สำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น-จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานแต่ละคน เพื่อที่จะจัดฝึกอบรม ปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย และพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ

นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยให้ทราบว่า องค์การควรจะให้ผลตอบแทนแก่พนักงานแต่ละคนมากน้อยเพียงใด หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสปรับปรุงแก้ไขตนเองหรือควรให้พ้นสภาพการเป็นพนักงานขององค์การในที่สุด

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและแนวคิด ดังต่อไปนี้

(Michael J. Jucius. 1956: 354) ให้คำนิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เพื่อใช้ในการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษและให้คำปรึกษาหารือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

(ประทุม ฤกษ์กลาง. 2538: 32; อ้างอิงจาก Szilagyi; & Wallac.) อธิบายว่า ผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นตัวแปรสำคัญในการประเมินประสิทธิผลของบุคคล กลุ่ม ผู้นำ และองค์การ

เสนาะ ดิเยาว์ (2539: 160) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายสำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

दन्य तेयनपुठ्ठ (2547: 27) ให้คำนิยามว่า แนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจแบ่งเป็นแนวคิดหลักและรองได้ดังนี้

แนวคิดหลัก คือ เพื่อให้ทราบค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือทราบถึงจุดเด่น-จุดด้อย ของพนักงาน

แนวคิดรอง คือ เป็นการนำผลการประเมินที่ได้มาประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ประกอบการประเมินขีดความสามารถ/ศักยภาพ หรือประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน

สำหรับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หากจะพิจารณาทั้งแนวคิดหลักและรองแล้วก็คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่งโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานผู้นั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับแต่ละชั้นงานอย่างเป็นระบบ

จำเนียร จวงตระกูล (2527: 19) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้นในช่วงระยะเวลานั้น กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชั้นงาน ซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่าผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในระยะเวลาดังกล่าวเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ของคุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นบรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จากนั้นจึงเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินค่าออกมาว่า ผลการปฏิบัติงานมีค่าอย่างไร คือ ดีเลิศ ดีมาก ดี พอใช้ หรือใช้ไม่ได้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542: 363) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวอย่างง่าย ๆ ว่าเป็นการหาประโยชน์หรือตีราคาผลงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคคลนั้น การประเมินผลอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ใช้วิธีเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของงาน

ธงชัย สันติวงศ์ (2540: 251) ให้คำนิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมทางด้านบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สุนันทา เลาหนันท์ (2542: 281) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด โดย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
2. การวัดปริมาณงานที่ปฏิบัติได้
3. การเปรียบเทียบปริมาณงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์และมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
4. การตีค่าผลการปฏิบัติงานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารบุคคลที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และต้องนำผลการประเมินที่ได้มาวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานตามความเหมาะสมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคลากร ผู้บริหารและองค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

### ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาได้ว่าเป็นความสำคัญที่มีต่อพนักงานผู้ปฏิบัติงาน ความสำคัญที่มีต่อผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานและความสำคัญที่มีต่อองค์กร ดังจะได้บรรยายพอสังเขปดังต่อไปนี้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2523: 6)

1. ความสำคัญต่อพนักงาน เป็นธรรมดาที่คนเราเมื่อได้ทำอะไรแล้วย่อมอยากรู้อยากเห็นว่าสิ่งที่ตนได้กระทำลงไปนั้นมีผลอย่างไร ดีหรือไม่ดี มีคุณค่ามากหรือน้อยเพียงใด พนักงานผู้ปฏิบัติงานองค์กรใด ๆ ก็ตาม ย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนมีค่าอย่างไร เป็นที่พอใจตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้หรือไม่ มีจุดบกพร่องที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง พูดให้ชัดขึ้นก็คือพนักงานต้องการทราบว่า เขายืนอยู่ที่จุดไหนในสายตาของผู้บังคับบัญชาและองค์กร เพราะว่าโดยปกติทั่วไปนั้น องค์กรต่าง ๆ จะยังคงให้พนักงานอยู่กับองค์กรต่อไปนั้นก็ต่อเมื่อพนักงานนั้นมีค่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจเท่านั้น ถ้าผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ใดมีค่าต่ำกว่ามาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ต้องการ ย่อมต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นจนได้มาตรฐาน หากพนักงานผู้นั้นไม่สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นจนผลการปฏิบัติงานของตนมีค่าเป็นที่พอใจได้ องค์กรย่อมพิจารณาโยกย้ายไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่คาดหวังได้ว่าพนักงานผู้



2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา หน้าที่และความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชา คือ การจัดการงานในหน่วยงานของตนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานทั้งหมดของหน่วยงานของตน ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานรวมของหน่วยงานในส่วนรวมจะดีหรือเลวอย่างไรย่อมขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาก็เช่นเดียวกับพนักงาน จะต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปอีกเช่นกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชามาก เพราะความสำเร็จหรือความเจริญก้าวหน้าในงานของผู้บังคับบัญชานั้นขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องพิจารณาใช้มาตรฐานการทุกวิถีทางที่จะส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ซึ่งกระทำได้โดยการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วนำเอาผลที่ประเมินได้ไปดำเนินการต่อไป

3. ความสำคัญต่อองค์กร กล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร เมื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนแล้ว ผู้บริหารองค์กรก็สามารถหาทางปรับปรุงพนักงานที่มีค่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานให้ดีขึ้นได้ ส่วนผู้ที่มีค่าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่พอใจหรือดีแล้วสามารถจูงใจให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งจะทำงานขององค์กรดำเนินไปอย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี

สรุปจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงานเนื่องจากการเป็นการวัดค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้บังคับบัญชา หรือส่วนงานในองค์กรว่ามีค่าอยู่ในระดับใด ถ้ามีค่าไม่เป็นที่น่าพอใจหรือต่ำกว่ามาตรฐานควรหาทางแก้ไขปรับปรุง หรือถ้าดีอยู่แล้วควรปรับปรุงให้มีค่าสูงยิ่งขึ้นไปอีก ย่อมส่งผลดีต่อตัวพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรในภาพรวม ทำให้งานขององค์กรดำเนินไปอย่างเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่

## วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มุสตี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปกติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 1. วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives)

การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวข้องกับเรื่องของคำตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อคำตอบแทนในอนาคตในระยะสั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวจะเป็นการกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งจะได้รับคำตอบแทนเพิ่มขึ้น

การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงาน โดยการเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัครงาน

### 2. วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives)

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้นเนื่องจากเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความก้าวหน้าของงานอาชีพในอนาคต

การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น

ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถหรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2541: 87–88) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ มีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด
2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งของงานบุคคลว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไรเพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด
5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับประโยชน์ใช้ได้ตรงตามความต้องการ
6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างความยุติธรรมและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งสามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (performance improvement) ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงาน ผู้บริหาร รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ช่วยปรับระบบค่าตอบแทน กิจการขนาดใหญ่มักจัดระบบค่าตอบแทนบนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ดังนั้นผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการตัดสินใจขึ้นค่าจ้างและกำหนดโบนัสให้แก่บุคคลอย่างเป็นธรรม
3. ช่วยในการตัดสินใจบรรจุบุคคลในกรณีต่างๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน
4. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นว่าขณะนี้พนักงานมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผลการ

5. ช่วยในการวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน จะช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพของบุคคลในองค์กร
6. ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของกระบวนการจัดการกำลังคน ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคลากรในองค์กรจะชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกระบวนการจัดการกำลังคนของแผนกบริหารงานบุคคลขององค์กร
7. ชี้ให้เห็นความไม่ถูกต้องของข้อมูล ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจชี้ให้เห็นถึงความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรกำลังคน หรือข้อมูลอื่นในระบบข้อมูลของการบริหารทรัพยากรกำลังคน ความไม่ถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่ความไม่เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษาหารือ
8. ช่วยแก้ไขความผิดพลาดของการออกแบบงาน ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจเป็นอาการแสดงของการออกแบบงานที่ผิดพลาด และการประเมินผลจะช่วยวินิจฉัยความผิดพลาดเหล่านี้ได้
9. สร้างโอกาสของความเสมอภาคในการจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องจะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับงานได้อย่างแท้จริง ทำให้การบรรจุบุคคลโดยการสรรหาภายในองค์กรมีความเชื่อถือได้มากขึ้น
10. สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลทั่วทั้งองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร

### หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีหลักการสำคัญ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น สิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงสามารถนำมากำหนดเป็นหลักการสำคัญๆ ได้ดังนี้ (สมชัย แซ่จิ่ง. 2539: 16-20)

1. ผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาจึงคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่เสมอ รวมทั้งควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ ในการควบคุมดูแลงานนี้เอง ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดการหามาตรการในการควบคุม ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่งก็คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานมิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weight the Work-Not the Worker) ผู้ประเมินต้องคำนึงค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น จะไม่เข้าไปประเมินค่าของบุคคลหรือของพนักงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการบริหารงานเป็นอันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพิจารณาตัดสินดำเนินการเกี่ยวกับบุคคล การพิจารณาความดีความชอบหรือการให้ประโยชน์แก่พนักงาน และสามารถแยกแยะได้ว่าพนักงานคนใดปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี คนใดเหมาะสมกับงานปัจจุบันเพียงใด จะดำเนินการอย่างไรจึงเหมาะสม เมื่อสามารถแยกแยะออกมาได้อย่างชัดเจนแล้ว การพิจารณาดำเนินการย่อมเป็นธรรม

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน กล่าวคือต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมินที่สำคัญได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Format) และระเบียบบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Evaluation)

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติเป็นระบบอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นตอนอย่างเป็นทางการ และใช้เทคนิควิธีการ ตลอดจนเครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อนำผลไปใช้อย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมิน หรือแจ้งผลการปฏิบัติงานภายหลังสิ้นสุดการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น อันจะส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพของงานขององค์การและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และยังเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของตน

สรุปจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เราสามารถนำไปพิจารณาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายขององค์การในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์อันเป็นหัวใจสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลถึงความมีประสิทธิภาพของงานขององค์การและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

### บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคล โดยขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดขององค์การเป็นสำคัญ ถ้าหากองค์การมีการกระจายหน่วยงาน หรือสาขามาก และมีสถานที่ตั้งห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ การแบ่งหน่วยงานด้านบุคคลของแต่ละสาขาจะเป็นสิ่งจำเป็น จึงทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคลนั้นมีอยู่ 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะรวมศูนย์เข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งฝ่ายบุคคลของส่วนกลางหรือสำนักงาน

2. ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งสิ้นสุด ขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างมากคือ การกำหนดนโยบายให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่ชัด และหลังจากได้ดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบควบคุมดูแลของฝ่ายบุคคลแล้ว ผู้บริหารจะต้องทบทวนว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ถ้าปราศจากความสนใจของผู้บริหารระดับสูงแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะล้มเหลวหรือมีอุปสรรค

3. ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดและมีข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี และหลังจากทำการประเมินแล้ว จะให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปให้ความเห็นชอบอีกทีหนึ่ง เพื่อให้เป็นที่มั่นใจว่าผลการประเมินนั้นถูกต้องและเป็นธรรม อย่างไรก็ตามผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจเป็นบุคคลอื่นก็ได้ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การเป็นหลักสำคัญ ซึ่งอาจจะแบ่งประเภทของผู้ประเมินได้ดังนี้ คือ

3.1 หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปและมากกว่าวิธีอื่นๆทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานหรืองานใดอยู่จะเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือในงานนั้นผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน วิธีนี้ให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นวิธีการที่สามารถนำมาใช้เสริมวิธีการแรกได้แต่ไม่ได้นำมาใช้แทน เนื่องจากการประเมินของหัวหน้างาน อาจจะไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามาก ไม่อาจจะทำงานใกล้ชิดกับทุกคนได้ ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันสามารถมองเห็นข้อบกพร่องและจุดอ่อนได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันทำการประเมินกันและกัน จึงเป็นวิธีที่เปิดเผยข้อมูลให้สมบูรณ์กว่า แต่มีข้อจำกัดเรื่องการแข่งขันผลประโยชน์ส่วนตัวที่อาจก่อให้เกิดความลำเอียง และประเมินไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

3.2 คณะกรรมการ วิธีนี้เป็นวิธีที่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อประเมินโดยเฉพาะคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมานี้ โดยทั่วไปประกอบด้วยหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรงและหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานอื่นๆ อีก 3 - 4 คน โดยผู้ประสานงานซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลอีก 1 คน ประชุมร่วมกัน ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้วิจาร์ณญาณเกี่ยวกับบุคคลหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินเชื่อถือได้ดีกว่า และขจัดความลำเอียง เกิดความเป็นธรรมแก่ตัวผู้รับการประเมิน แต่มีข้อเสียคือ เสียเวลามากและยังหาข้อยุติในการพิจาร์ณยาก

3.3 พนักงานประเมินตนเอง วิธีนี้เป็นการใช้ตัวบุคคลที่จะได้รับการประเมินเป็นผู้

ประเมินตนเอง เพราะเชื่อว่าผู้รับการประเมินสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดี และส่วนที่ไม่ดีของตน ได้ถูกต้องตรงความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น แต่ในวิธีนี้โดยทั่วไปแล้วผู้รับการประเมินมี แนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดี และในระดับความสามารถที่สูงเสมอ โดยจะไม่แสดงข้อมูลที่ไม่ดีของตนเองให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์

3.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินวิธีนี้มีแนวคิดที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพพจน์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี การมอบหมายงาน การมอบอำนาจหน้าที่ และความสามารถด้านการวางแผนการปฏิบัติงานระบบความคิด และภาวะผู้นำเป็นอย่างไร

3.5 บุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมิน วิธีนี้ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับงาน เช่น ประเมิน โดยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญทางด้านบริหารงานด้านบุคคล โดยวิธีนี้อาจจะต้องมีค่าใช้จ่ายและมักจะใช้กับตำแหน่งสำคัญหรือระดับสูงขององค์กร แต่วิธีนี้ก็มีข้อเสียคือ ผู้ประเมิน อาจจะไม่ได้รับข้อมูลรายละเอียดจากผู้ถูกประเมินเพียงพอ วิธีการประเมินผลโดยบุคคลภายนอกนี้ ให้ดูผลการเปลี่ยนแปลง ได้มีการพัฒนาไปเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยลูกค้าขององค์กร (บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์, ที่ปรึกษาทางการเงิน เป็นต้น) เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับมาให้สำนักงานปรับปรุงการทำงานของพนักงานในองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและดียิ่งขึ้น และเป็นข้อมูลที่ทันสมัย

3.6 ผู้รับการประเมินพนักงานทุกคนในองค์กร จะต้องเป็นผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งที่ผ่านมานั้นเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำเฉพาะพนักงานระดับล่าง คือพนักงานระดับปฏิบัติการลงไปจนถึงพนักงานระดับล่าง แต่ในปัจจุบันนิยมการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน ทุกระดับ ลดหลั่นกันไปตามสายงานจะยกเว้นอยู่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้บริหารของสำนักงาน

สรุปจากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคล โดยขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดขององค์กรเป็นสำคัญ อาจเป็นลักษณะรวมศูนย์เข้าสู่ส่วนกลาง โดยฝ่ายบุคคลของส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบจัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการกระจายความรับผิดชอบในการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปยังหน่วยงานหรือสาขาต่าง ๆ

### กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการในการประเมินผลมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์กรหรือหัวหน้างานควรกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจนเพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เช่น ถ้าต้องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาขึ้นเงินเดือน ก็อาจเน้นผลงานมากกว่าลักษณะการทำงาน

2. เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์กร วิธีการต่าง ๆ นั้น บางวิธีการอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงต้องมีการคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมซึ่งอาจใช้หลายวิธีการผสมกันก็ได้ ในองค์กรที่มีการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้ว การเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจเริ่มจากการวิเคราะห์วิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันว่าสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้หรือไม่ หากยังไม่อาจตอบสนองได้ดีพอจะมีวิธีใหม่ที่ดีกว่า หรือใช้วิธีใหม่ที่ดีกว่า หรือใช้วิธีการอื่นเสริมได้ อย่างไรก็ตามควรมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผู้บริหารองค์กร ผู้ทำหน้าที่ประเมิน และฟังความเห็นผู้รับการประเมินด้วย

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้วัดผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการจึงต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงานและเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานควรกำหนดให้เป็นที่ยอมรับทั้งผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยอาจกำหนดจากสถิติย้อนหลัง หรือการเปรียบเทียบกับงานอื่นที่คล้ายคลึงกัน หรือกำหนดโดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ คาดคะเนผลงาน โดยการศึกษาการเคลื่อนไหวในการทำงานเมื่อเทียบกับเวลาที่ได้อัตราประกอบของมาตรฐานในการปฏิบัติงานควรประกอบด้วย ปริมาณของงานในเวลาที่กำหนด คุณภาพของงานที่ต้องการโดยอยู่ในเกณฑ์ของความเชื่อถือถูกต้องตามมาตรฐาน และลักษณะที่แสดงออกในทางปฏิบัติ เช่น ความรับผิดชอบในงาน การรักษาวินัยการทำงานร่วมกับคนอื่น การแสดงความคิดเห็น ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ความคิดริเริ่ม ทศนคติต่องานและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น โดยมีการจัดลำดับความสำคัญของมาตรฐานที่ต้องการ และมีการให้น้ำหนักในการกำหนดค่างานเพื่อการประเมินผลอย่างชัดเจน โดยทั่วไปแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมี 3 แบบคือ

3.1 แบบคุณลักษณะ เป็นแบบที่พิจารณาถึงคุณลักษณะของบุคคลตลอดจนค่านิยมและสิ่งจูงใจในการทำงานซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปได้ มักใช้ในการคัดเลือกคนเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

3.2 แบบพฤติกรรม เป็นการพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การมาทำงาน การทำงานร่วมกับคนอื่น การติดต่อลูกค้า การปรับตัว ลักษณะการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะช่วยให้เห็นข้อความปรับปรุงที่นำไปใช้ในการจัดการฝึกอบรมได้

3.3 เป็นการดูผลงานที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้งในรูป ปริมาณ คุณภาพ เวลา และประสิทธิผล ซึ่งใช้ประโยชน์ในการควบคุม ติดตามงานและพิจารณาความดีความชอบ การกำหนดแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานควรใช้ให้ถูกต้องกับวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามก็ดีแบบฟอร์มอาจมีหลายแบบผสมกัน และมีวัตถุประสงค์หลายด้านก็ได้

4. การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้รับการประเมิน และผู้นำผลการประเมินไปใช้ ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องได้รับทราบจุดมุ่งหมายในการประเมิน วิธีการประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่จะประเมินผล



การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผู้ประเมินหลายคนตามสายงานหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดย คณะกรรมการผู้ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลก็ต้องได้รับรู้รับทราบ ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วถึงกัน เป็นแนวทางเดียวกันด้วย สำหรับผู้ ถูกประเมินผลควรได้รับทราบถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดผลในงานของตนเองทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ การปฏิบัติงานและอื่นๆ เพื่อจะได้สามารถ ปรับปรุงตัวเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

หน่วยงานที่จะนำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายฝึกอบรม หรือหน่วยงานอื่นๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน สามารถวิเคราะห์ผลของการประเมินและนำผลไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานได้ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและให้หน่วยงานต่างๆ ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างถูกต้องรวมทั้งให้ผลที่สืบเนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การให้ความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหน้าที่การงาน

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการรวบรวมผลการปฏิบัติงาน ลักษณะการทำงาน และพฤติกรรมของผู้รับการประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ข้อที่ควรระมัดระวังในการประเมินผลก็คือ ผู้ประเมินควรจะได้ทราบข้อมูลที่ใช้ในการประเมินผลด้วยตัวเอง โดยอาจมาจากการสังเกตหรือการตรวจสอบจากรายงานเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับผู้รับการประเมิน นอกจากนี้การประเมินผลควรได้เป็นไปอย่างเป็นธรรม ปราศจากอคติ เพื่อส่งผลไปสู่การปรับปรุงคนและการปรับปรุงงานอย่างแท้จริง ในการใช้แบบฟอร์มการประเมินผล แบบฟอร์มนั้นควรสอดคล้องกับประเภทของผู้รับการประเมิน และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น แบบประเมินผลสำหรับพนักงานทั่วไป ควรแตกต่างจากแบบประเมินผลสำหรับผู้บังคับบัญชา และแบบประเมินผลสำหรับพนักงานขายควรแตกต่างจากแบบประเมินผลสำหรับพนักงานในสำนักงาน หลักเกณฑ์ในการตีค่าการประเมินออกมาเป็นคะแนนนั้น ผู้ประเมินควรจะใช้มาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินเป็นที่เชื่อถือยอมรับ และสามารถเปรียบเทียบกันได้ระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้อาจมีการจัดการฝึกอบรมผู้ทำหน้าที่ประเมินให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องสำหรับระยะเวลาในการประเมินนั้น แม้โดยปกติจะมีการประเมินปีละครั้งหรือปีละ 2 ครั้ง แต่ผู้ประเมินควรมีประวัติผลการปฏิบัติงาน หรือมีบันทึกหลักฐานการปฏิบัติงานตลอดทั้งปีประกอบกับทะเบียนประวัติพนักงาน แบบแสดงลักษณะงานและแผนภูมิโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้การประเมินผลนั้นไม่เป็นเครื่องชี้เฉพาะในช่วงเวลาที่มีการประเมินผลเท่านั้น การจัดทำบันทึกการปฏิบัติงานนี้จะทำให้การประเมินผลเป็นไปด้วยความรอบคอบไม่เร่งรัดจนเกินไปและประเมินผลได้ตรงกับความเป็นจริง

6. การวิเคราะห์ผลการประเมิน เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นต่อไป ตามแนวทางดังนี้

6.1 ถ้าผลการประเมินปรากฏว่าการปฏิบัติงานดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานพยายามรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วหาทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไป

6.2 ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานได้มองหาข้อบกพร่องเพื่อปรับปรุงงานให้สูงกว่ามาตรฐาน

6.3 ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ประเมินควรได้ศึกษาสาเหตุแล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข เช่น ถ้าสาเหตุมาจากการขาดทักษะหรือความชำนาญงาน ก็ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรม หรือโยกย้ายไปทำงานอื่นที่จะทำได้ดีกว่า แต่ถ้าไม่มีการพัฒนาให้ดีขึ้นได้ก็อาจต้องใช้การเลิกจ้าง แต่ถ้าสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ผู้ประเมินควรหาทางกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ โดยการชี้แจงข้อเท็จจริงช่วยเหลือในการขจัดปัญหาอุปสรรค หรือข้อขัดข้องที่เป็นเหตุของการไม่มีกำลังใจในการทำงานนั้น เพื่อให้พนักงานหันมาปรับปรุงการทำงานของตนต่อไป

7. การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินนั้นอาจนำไปใช้ในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ดังต่อไปนี้

7.1 ใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปี โดยถือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นหลักในการเพิ่มเงินเดือน

7.2 ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเห็นว่าพนักงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

7.3 ใช้ในการโยกย้าย เมื่อเห็นว่าพนักงานมีปัญหาในการทำงานไม่เหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งนั้นต่อไป ก็ควรโยกย้ายไปทำงานอื่นที่เหมาะสมกว่า

7.4 ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก เป็นการนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาผู้ที่รับมาทดลองงานว่าเหมาะสมที่จะรับเป็นพนักงานหรือไม่ ในตำแหน่งใด

7.5 ใช้ในการวางแผนฝึกอบรม ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างไร ในด้านใดบ้าง จุดอ่อนของพนักงานโดยทั่วไปอยู่ตรงไหน ซึ่งหน่วยงานในการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมได้ต่อไป

7.6 ใช้ในด้านอื่นเช่น การวางแผนกำลังคน การพัฒนาระบบงาน การลดจำนวนพนักงาน และอื่นๆ เพื่อปรับองค์กรให้อยู่รอดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

### วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีจะมีความเหมาะสมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่างๆที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

จากข้อมูลเกี่ยวกับวิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่ง รูปแบบวิธีการประเมินได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ๆ คือ วิธียึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก วิธียึดพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก วิธียึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก และวิธีผสมผสาน (อลงกรณ์ มีสุทธา; และ สมิต สัจจุกร. 2545: 21)

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (trait rating based approach) ประกอบด้วย

1.1 วิธีการประเมินแบบให้คะแนนตามมาตราส่วน (graphic rating scale method)

อาจเรียกว่าวิธีการประเมินแบบกราฟ เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีรูปแบบหลากหลาย และนิยมใช้กันแพร่หลายมากที่สุด ซึ่งมักจะใช้ประเมินทั้งคุณลักษณะที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ

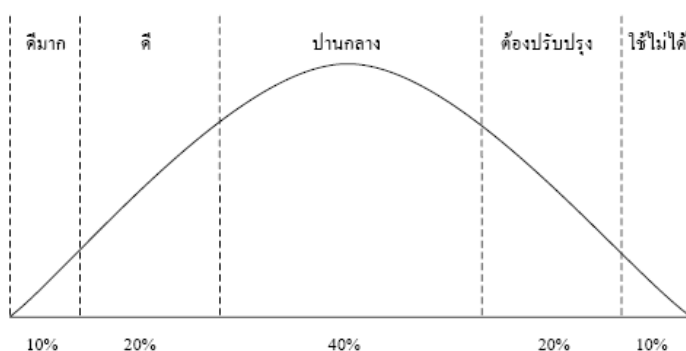
1.2 วิธีการประเมินแบบสำรวจรายการ (checklist appraisal) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอีกวิธีหนึ่ง แบบประเมินแบบสำรวจรายการจะประกอบด้วยข้อความที่แสดงถึงบุคลิกลักษณะที่สัมพันธ์กับงานหรือพฤติกรรมต่างๆ ของบุคคล ผู้ทำการประเมินจะพิจารณาว่าพนักงานมีบุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมเช่นนั้นหรือไม่ ถ้าเป็นเช่นนั้นก็ทำเครื่องหมายหรือตอบว่า “ใช่” ในรายการนั้น ในกรณีที่รายการใดไม่ตรงกับบุคลิกลักษณะ หรือ พฤติกรรมของผู้รับการประเมินก็จะถูกปล่อยว่างไว้ หรือตอบว่า “ไม่ใช่” ในกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่าในแต่ละรายการมีความสำคัญไม่เท่ากัน ก็อาจมีการกำหนดน้ำหนักให้แต่ละรายการด้วยคะแนนที่แตกต่างกัน ในกรณีเช่นนี้เรียกว่า การประเมินแบบสำรวจรายการถ่วงน้ำหนัก

1.3 วิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ (comparative methods) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นำเอาวิธีการของวิธีการอื่นๆ มารวมกันไว้โดยจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งๆ กับพนักงานคนอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้สามารถเรียงลำดับพนักงานผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีที่สุด ในที่นี้จะได้กล่าวถึงวิธีการประเมินแบบเปรียบเทียบ 3 รูปแบบ ได้แก่ วิธีการเรียงลำดับ วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม และวิธีการเปรียบเทียบคู่

1.3.1 วิธีการเรียงลำดับ (ranking) ผู้ประเมินจะทำการพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานของทุกคน แล้วจัดอันดับให้แก่พนักงานเหล่านั้นจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีที่สุดไปยังผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำสุด ผลของการเรียงลำดับจะทำให้ทราบว่าพนักงานคนใดดีกว่าพนักงานคนใด แต่ก็ไม่สามารถแสดงให้เห็นถึงปริมาณของคำว่า “ดีกว่า” ของพนักงานแต่ละคนได้ว่ามีมากน้อยเพียงใด วิธีการเรียงลำดับจะทำให้ปัญหาความลำเอียงที่เกิดจากการยึดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและการปล่อยคะแนนของผู้ประเมินลดน้อยลง วิธีการเรียงลำดับมีข้อดีคือเป็นวิธีที่ง่ายและสามารถดำเนินการได้ในเวลารวดเร็วและการเรียงลำดับที่สมบูรณ์จะหลีกเลี่ยงปัญหาการยึดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและการปล่อยคะแนนของผู้ประเมินได้ แต่ก็มีข้อจำกัดดังกล่าวมาแล้ว คือไม่สามารถนำมาใช้ได้กับพนักงานหลายๆ กลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกัน แต่หากจะสามารถกระทำให้ดีขึ้น ก็ควรจะเป็นวิธีที่เรียกว่า “การจัดลำดับทางเลือก” (alternative ranking) ซึ่งเป็นการจัดเรียงลำดับพนักงานจากดีที่สุดไปสู่น้อยที่สุดโดยถือเกณฑ์คุณลักษณะเฉพาะอย่าง

### 1.3.2 วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (forced distributions or grading on the curve)

เป็นระบบการประเมินผลการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้ประเมินจะต้องกำหนดพนักงานเป็นกลุ่ม โดยถือเกณฑ์การทำงานของเขาแล้วกระจายความถี่ ในรูปโค้งปกติ (normal distribution) วิธีนี้ทำให้สามารถตัดสินได้ล่วงหน้าถึงเปอร์เซ็นต์ที่จะจัดระดับ ตามหลักวิชาสถิติ การแจกแจงดังกล่าว โดยปกตินิยมกำหนดว่า ในแต่ละแผนกจะมีคนที่ดีที่สุดในไม่เกิน 10% ดีรองลงมา 20% พอใช้หรือปานกลาง 40% ค่อนข้างต่ำหรือต้องปรับปรุง 20% และต่ำหรือใช้ไม่ได้ 10% ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 แสดงการกระจายตามลักษณะการแจกแจงปกติของคะแนน

ที่มา : อลงกรณ์ มีสุทธา; สมิต สัจจุกร. (2545). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. หน้า.21.

### 1.3.3 วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (paired comparison method) เป็นแนวทางการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุกคนในกลุ่มที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ และประเมินค่าพนักงานแต่ละคนเกี่ยวกับข้อดีหรือข้อเสียเป็นคู่ๆ

## 2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (job performance or behavior based approach) ประกอบด้วย

### 2.1 วิธีการประเมินแบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incident technique) เป็น

วิธีการประเมินที่กำหนดให้ผู้ประเมินบันทึกพฤติกรรมสำคัญของพนักงานแต่ละคนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งด้านบวกและด้านลบ พฤติกรรมด้านบวกจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามพฤติกรรมด้านลบจะส่งผลให้การปฏิบัติงานไร้ประสิทธิภาพ โดยทั่วไปวิธีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ มักถูกนำมาใช้ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่ากรณีผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน หรือเพื่อนร่วมงานประเมินกันเอง

### 2.2 วิธีการประเมินแบบยึดพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (behaviorally anchored

ration scales: BARS) เป็นวิธีการที่นำเอาข้อดีของวิธีการประเมิน 3 วิธี ได้แก่ แบบให้คะแนนตามมาตราส่วน แบบบันทึกเหตุการณ์สำคัญ และแบบบรรยายความ มาผสมผสานกัน โดยจะใช้เกณฑ์มาตราส่วนเชิงปริมาณของกลุ่มพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างของการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดี เป็น

2.2.1 กำหนดเหตุการณ์สำคัญโดยจะให้ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับงานที่จะประเมิน

2.2.2 กำหนดกลุ่มพฤติกรรมของงาน โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเอาเหตุการณ์ต่างๆ มาจัดเป็นกลุ่มย่อยตามลักษณะของพฤติกรรมการทำงาน

2.2.3 จัดกลุ่มเหตุการณ์สำคัญอีกครั้งหนึ่ง ในขั้นตอนนี้เป็น การขอให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่มีความรู้เกี่ยวกับงานที่จะทำการประเมินมาพิจารณาทบทวนว่าการกำหนดเหตุการณ์สำคัญต่างๆ ไว้ในแต่ละกลุ่มพฤติกรรมในเบื้องต้นนั้นถูกต้องเหมาะสมแล้ว หรือยัง ถ้ายังไม่เหมาะสมก็จะเสนอให้การจัดกลุ่มใหม่ได้

2.2.4 กำหนดมาตราส่วนให้แก่เหตุการณ์สำคัญ โดยทั่วไปจะกำหนดมาตราส่วนไว้ 7-9 ค่าคะแนน

2.2.5 พัฒนาเครื่องมือขั้นสุดท้ายของการประเมิน เป็นการนำเอาเหตุการณ์สำคัญของแต่ละพฤติกรรมมาไว้ในแกนมาตราส่วน เพื่อใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในแต่ละด้านต่อไป

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) เป็นวิธีที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ได้แก่

วิธีการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objective: MBO) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง โดยพนักงานจะถูกประเมินว่าการปฏิบัติงานของตนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เฉพาะที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ วิธีการนี้อาจเรียกว่าเป็นการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล กระบวนการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย เป็นขั้นตอนที่เป็นหัวใจของกระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวในระดับองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนที่จะกำหนดวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย

ขั้นตอนที่ 3 การควบคุมตนเอง ปรัชญาของการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์อยู่บนสมมติฐานที่ว่า บุคคลเป็นผู้มีความรับผิดชอบสามารถฝึกควบคุมตนเองได้ ไม่ต้องการควบคุมจากภายนอก

ขั้นตอนที่ 4 การทบทวนเป็นระยะ กระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ส่วนมาก จะต้องมีการทบทวนการวัดความก้าวหน้าของเป้าหมายอย่างเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละ 2-3 ครั้ง ในขั้นตอนนี้จะทำให้พนักงานมีโอกาสอภิปรายถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน

นอกจากนี้ ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือ

วัตถุประสงค์เป็นหลัก ด้วยวิธีอื่นๆ อีก เช่น การประเมินตามผลงาน (appraisal by result) การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) การประเมินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) การจดบันทึกปริมาณงาน (production records) การบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (periodic test) การทดสอบผลงาน (performance test) การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (analysis of position functions and responsibilities) และการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI: Key Performance Indicators)

4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน ( hybrid approach / hybrid system ) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างวิธีการประเมินที่เน้นการวางแผนงานอย่าง MBO กับวิธีการประเมินตามพฤติกรรมอย่าง BARS เพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จของงาน (outcome) และพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (behavior) ของพนักงาน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของผู้บริหารและพนักงาน ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (feedback) ตลอดจนสนองความต้องการขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากการประเมินในการบริหารงาน เช่น การบริหารค่าจ้างเงินเดือน การทดสอบความเที่ยงตรงของการประเมิน ฯลฯ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสานที่สำคัญ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 degree feedback)

#### การวิเคราะห์ผลและการแปลความหมาย

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2541: 4 - 19) ได้กล่าวว่า ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากของการประเมินเพราะแม้จะได้ดำเนินการมาตั้งแต่แรกให้ถูกต้องดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากเกิดความผิดพลาดขึ้นภายหลังโดยเฉพาะในขั้นของการวิเคราะห์และการแปลความหมายผลการประเมินเสียแล้ว ก็จะทำให้โครงการประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลวโดยสิ้นเชิง นั่นคือผลที่ได้จากการประเมินนั้น ก็บิดเบี่ยงไม่ถูกต้องกับความเป็นจริง ขาดความเที่ยงตรงและความเชื่อถือ และไร้ความเป็นธรรมหรืออาจทำให้โครงการการประเมินผลนอกจากจะไม่ได้ผลดังกล่าวแล้วยังทำให้เกิดความสูญเสียเปล่าอีกด้วย

การวิเคราะห์และการแปลความหมายของการประเมินผลที่ดี จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างมาก การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญขั้นหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้วยระบบคุณธรรมกล่าวคือ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบการประเมินแต่ละสายเป็นคน ๆ ไป ในขณะที่นั้นต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงาน ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญในการแปล

ดังนั้นสรุปได้ว่า การวิเคราะห์และการแปลความหมายของการประเมินผลที่ดีนั้นต้องมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ ทั้งก่อนการแปลผลและหลังการแปลผล มีกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับผู้รับการประเมินผล

### การนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้

เสนาะ ตีแยว (2539: 202) กล่าวว่า การนำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้นั้นกระทำได้หลายทางขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่ากระทำเพื่ออะไร ซึ่งสามารถแยกได้ ดังนี้

1. การกำหนดค่าตอบแทน เป็นวัตถุประสงค์ที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่ ที่เห็นได้ชัดเจนคือใช้ในเรื่องการปรับเงินเดือนประจำปี และประโยชน์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้เงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การปรับเงินเดือนประจำปีของพนักงานมีความเป็นธรรมสมเหตุสมผลมากขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้เป็นที่นิยมกันแพร่หลายและเป็นที่ยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2. การเปลี่ยนตำแหน่ง หมายถึง การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการโยกย้ายตำแหน่งและการลดตำแหน่งด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทมากในเรื่องนี้ จะให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจทำให้การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสมกล่าวคือ สามารถบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงศักยภาพ ลักษณะเด่นและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนอีกด้วยว่า พร้อมทั้งจะก้าวไปสู่ตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปได้หรือไม่เพียงใด

3. การปรับปรุงการปฏิบัติงาน วิธีนี้มักนำไปใช้ในการวางแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและการวางแผนอาชีพ เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความตื่นตัว กระตุ้นความสนใจในการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากขึ้น

4. การเลิกจ้าง ใช้ในกรณีที่ค่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่เป็นที่พอใจ เป็นมาตรการขั้นสุดท้ายที่ควรใช้หลังจากที่ได้กระทำทุกวิถีทาง เพื่อให้โอกาสพนักงานในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเสียก่อน แต่ปรากฏเป็นที่แน่ชัดแล้วว่าพนักงานไม่สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นได้

### ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกิดจากองค์ประกอบหลายประการ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2539: 3) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดการต่อต้าน ทั้งๆที่มีความสำคัญและมีประโยชน์ จากการสังเกตการณ์พบว่ากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีเหตุผล อาจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไร้เหตุผล เช่น เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบ ปรากฏว่าผู้รับการประเมินบางคนไม่ยอมรับ ทำให้ผู้ประเมินเสียเครดิต ส่งผลให้การทำงานทำงานร่วมกันไม่ราบรื่น การประเมินไม่ใช่การวัด จึงไม่สามารถแสดงผลอย่างชัดเจน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยบุคคลเป็นผู้ประเมิน ย่อมมีข้อผิดพลาดจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้ประเมินได้ ไม่มีข้อพิสูจน์ใดเลยที่แสดงว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องบรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ทุกประการ มีองค์ประกอบหลายประการที่ทำให้ผลการประเมินอาจเบี่ยงเบนไปจากความถูกต้องเป็นจริง ซึ่งล้วนนำมาสู่ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับการประเมิน อาจประมวลสาเหตุของปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ 3 ด้าน ได้แก่ วิธีการประเมิน ผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน

1. วิธีการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการหลายวิธี จึงต้องพิจารณาความเหมาะสมในการเลือกใช้ ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับวิธีการประเมินเกิดขึ้นได้หลายกรณีแต่ที่มีการระบุถึงเป็นส่วนใหญ่ คือ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เป็นที่ยอมรับ เนื่องจากไม่เหมาะสมกับลักษณะและความต้องการขององค์กร กระบวนการในการประเมินผลทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไปเพราะขาดระเบียบปฏิบัติที่ดี ไม่มีการกำหนดระยะเวลาการประเมินให้แน่นอน จะเร่งทำการประเมินเมื่อใกล้เวลาพิจารณาบ้างเห็นหรือความดีความชอบเพื่อปรับเงินเดือนประจำปี

2. ผู้ประเมิน ปัญหาอันมีสาเหตุจากผู้ประเมินมีมากมาย เพราะผู้ประเมินเป็นบุคคลที่มีความคิด ความเชื่อ ความรู้สึก และอารมณ์ อาจกล่าวโดยรวมว่า มีทัศนคติต่อวิธีการประเมินและผู้รับการประเมินแตกต่างกันออกไปตามตัวคนและเวลา ซึ่งความมีอคติ ความลำเอียง เป็นข้อจำกัดในการประเมินอย่างสำคัญ ได้มีความคิดที่จะนำเครื่องมือหรือวิธีการที่จะลดน้ำหนักความเบี่ยงเบนอันเกิดจากบุคคลออกไป แต่ในที่สุดเครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ ก็ถูกใช้โดยบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินเกิดขึ้นในหลายๆ กรณีมีการระบุไว้ดังนี้

2.1 ประเมินโดยไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการประเมิน บางคนมุ่งถึงการนำผลไปใช้ในการพิจารณาบ้างเห็นความดีความชอบ จึงนำไปเชื่อมโยงกับการพิจารณาฐานเงินเดือนของผู้รับการประเมินว่าสูงเท่าใด และพยายามใช้ผลการประเมินไปปรับจำนวนเงิน โดยที่ไม่ใส่ใจว่าถ้าประเมินไม่ตรงตามความเป็นจริงจะไม่สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ได้

2.2 ประเมินโดยไม่เข้าใจวิธีการประเมิน เพราะไม่ได้ศึกษาเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน เป็นผลให้บันทึกผลการประเมินไม่ตรงตามที่จะควรจะเป็น บางคนประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยวิธีการจับคู่เปรียบเทียบ แต่เป็นการเปรียบเทียบไม่ครบคู่ หรือเปรียบเทียบโดยจับคู่ที่มีลักษณะงานต่างกัน

2.3 ประเมินโดยใช้ความรู้สึกแทนข้อมูล เป็นเพราะไม่มีการบันทึกผลการ



ปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินและประมวลความรู้สึกที่มีต่อตัวผู้รับการประเมิน เมื่อรู้สึกอย่างไรก็บันทึกผลการประเมินไปตามนั้น

2.4 ประเมินตัวคนมากกว่าผลการปฏิบัติงาน เพราะขาดความรู้และความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

2.5 ประเมินโดยมีอคติลำเอียง หากผู้ประเมินไม่สามารถลดละความมีอคติต่อผู้รับการประเมินแล้วก็จะส่งผลให้การประเมินเบี่ยงเบนไปทางใดทางหนึ่ง ซึ่งเป็นผลเสียต่อองค์การ แม้ว่าการลำเอียงในทางบวกจะเป็นผลดีต่อผู้รับการประเมินก็ตาม การประเมินโดยมีอคติก็เท่ากับผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

2.6 ประเมินโดยถือความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้รับการประเมิน เป็นปัญหาที่จะต้องระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้ประเมินย่อมจะต้องมีความรู้สึกโน้มเอียงไปในทางเอาประโยชน์ให้แก่ผู้รับการประเมิน ทำให้เสียความเที่ยงตรงและเป็นธรรมในการประเมิน

2.7 ประเมินโดยไม่รู้หน้าที่อย่างชัดเจนของผู้รับการประเมิน เป็นเพราะไม่ได้ศึกษาหน้าที่ตามเอกสารพรรณนาลักษณะงาน หรือไปกำหนดหน้าที่งานของผู้รับการประเมินโดยใช้เพียงการสังเกตว่า ผู้รับการประเมินทำงานอะไรให้เห็นหรือคิดเอาเองว่าผู้รับการประเมินมีหน้าที่ตามที่ตนเข้าใจ ดังนั้นจึงประเมินผลการปฏิบัติงานนอกหน้าที่ของผู้รับการประเมิน

2.8 ประเมินโดยให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะ หรือหัวข้อประเมินบางข้อมากเกินไปจนมองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งแท้จริงมีความสำคัญเท่ากันหรืออาจสำคัญมากกว่าเป็นเพราะสิ่งใดที่ตรงกับความรู้สึกของตนจะให้คะแนนสูง สิ่งใดที่ไม่ชอบจะให้คะแนนต่ำ เช่น ผู้ประเมินที่ชอบการตรงต่อเวลามักจะให้คะแนนหัวข้อประเมินเกี่ยวกับเวลาสูงด้วย หรือการที่ผู้รับการประเมินคนใดมีบุคลิกลักษณะดีพูดจาสุภาพอ่อนหวาน ไม่ควรมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้คนในปัจจัยอื่นๆ ด้วย เช่น ความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจหรือความไม่ทอดทิ้งในงานประเมินโดยใช้ ตรรก (logic) ผิดวิธี ผู้ประเมินที่เชื่อว่าคนดีต้องทำงานดี คนฉลาดต้องทำงานเป็นผลสำเร็จ หรือเมื่อพบว่า ผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าดีเลิศ ก็ประเมินว่า ผู้รับการประเมินนั้นจะต้องปฏิบัติงานดีเลิศในทุกกรณี หรือในทางกลับกันผู้ประเมินเห็นว่าผู้รับการประเมินผู้หนึ่งมีผลการปฏิบัติงานส่วนหนึ่งมีค่าไม่ดี ก็ประเมินว่าพนักงานผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ดีไปทั้งหมดทุกด้าน

2.9 ประเมินในเวลาที่ไม่เหมาะสม ผู้ประเมินใช้ช่วงเวลาในการประเมินในขณะที่กำลังมีความพึงพอใจในผลงานของผู้รับการประเมินอย่างมาก ก็จะเป็นผลให้เกิดจินตนาการลำเอียง เพราะความชอบทำให้การประเมินเบี่ยงเบนไปในทางบวกเกินความเป็นจริง ในทำนองตรงกันข้าม หากผู้ประเมินใช้ช่วงเวลาการประเมินในขณะที่กำลังมีความโกรธไม่พอใจในผลงานของผู้รับการประเมินอย่างรุนแรงก็จะเป็นผลให้เกิดอคติลำเอียง เพราะความโกรธทำให้การประเมินเบี่ยงเบนไปในทางลบ

2.10 ประเมินโดยระมัดระวังเกี่ยวกับความรู้สึกของผู้รับการประเมิน เกรงว่าผู้รับการประเมินจะโกรธเกลียดไม่พอใจ จนไม่ร่วมมือในการปฏิบัติงาน จึงมักประเมินให้ผลการปฏิบัติงานมีค่ากลางๆ หรือใกล้เคียงกับผลการประเมินที่ผ่านมา เพื่อไม่ให้เกิดข้อโต้แย้งต่างๆ ที่ผล

3. ผู้รับการประเมิน ปัญหาอันมีสาเหตุจากผู้รับการประเมิน เป็นปัญหาที่อาจเกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือจากตัวผู้รับการประเมินเองก็ได้ หากผู้ได้รับการประเมินพอใจในผลการประเมิน แม้ว่าการประเมินจะผิดวิธีหรือผู้ประเมินประเมินผิดพลาด ผู้รับการประเมินก็จะไม่ใส่ใจที่จะพิจารณาว่ามีปัญหาหรือไม่ เพราะไม่มีผลเสียเกิดแก่ตน ในทางตรงกันข้ามหากผู้รับการประเมินไม่พอใจในผลการประเมิน เขาย่อมจะต้องถามหาเหตุผลและคำอธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีปัญหา เพราะไม่น่าเชื่อถือและไม่เที่ยงตรงในทัศนะของเขา ข้อที่เป็นปัญหาเกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมิน สัมผัสพบว่ามีหลายกรณี ดังนี้

3.1 ขาดความรู้และความเข้าใจ ในแนวความคิด หลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่ได้รับการฝึกอบรม หรือให้คำชี้แจง จึงอาจปฏิเสธระบบการประเมินผลทุกวิธี โดยสรุปหาค่าความเป็นธรรมได้ยากและเชื่อมั่นว่าหากทำตนให้เป็นที่พอใจผู้ประเมิน ก็จะได้รับผลการประเมินดีเอง

3.2 ไม่เห็นด้วยกับวิธีการประเมิน เมื่อการประเมินไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ตนก็จะไม่ยอมรับการประเมินไม่ว่าจะโดยวิธีใด ทั้งไม่ประสงค์จะทำความเข้าใจวิธีประเมินด้วย

3.3 ผู้รับการประเมินบางคน ไม่เข้าใจเหตุผล และความจำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และสนใจแต่เรื่องการขึ้นค่าจ้างและเงินเดือนเท่านั้น

3.4 ผู้รับการประเมินบางคนไม่เชื่อว่าวิธีการประเมินจะใช้กับ ลักษณะงานของตน ได้อย่างเหมาะสม ด้วยเหตุผลที่ว่างานของตนเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะยากที่คนทั่วไป (ray man) จะเข้าใจได้ โดยที่ลืมไปว่า ผู้บังคับบัญชาในสายงานของตนซึ่งรู้งานดีพอสมควร สามารถจะนำลักษณะงานไปร่วมหรือกำหนดวิธีการ และหัวข้อประเมินได้ผู้รับการประเมินจำนวนไม่น้อย ที่เกิดความมั่นใจว่าผู้ประเมินมีอคติลำเอียง เพราะเคยมีความขัดเคืองไม่พอใจกันมาก่อน จึงสูญเสียความไว้วางใจ และไม่เชื่อมั่นในผลการประเมิน

3.5 ผู้รับการประเมินส่วนมากไม่ได้รับรู้ผลการประเมินเป็นระยะๆ เมื่อได้รับรู้ผลการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีจึงเกิดความผิดหวังอย่างเฉียบพลัน เป็นเหตุให้เกิดความขบข้องใจอย่างรุนแรง

3.6 ผู้รับการประเมินส่วนมากไม่ได้รับรู้ผลการประเมินอย่างถูกต้อง เพราะได้รับ

การแจ้งผลที่ไม่สมบูรณ์ หรือผู้แจ้งผลมิได้หรือผลอย่างจริงจังเพียงแต่ให้ลงนามรับทราบผลโดยสรุป เพราะไม่ประสงค์จะมีข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน

3.7 ผู้รับการประเมินบางคนนำผลการประเมินของตน ไปเปรียบเทียบกับเพื่อนสนิทที่ทำงานลักษณะต่างกัน และเข้าใจว่าตนได้รับการประเมินอย่างไม่เป็นธรรม

3.8 ผู้รับการประเมินบางคนต้องการให้ทำงานนอกหน้าที่มาประเมินด้วย เพราะเห็นว่าจะช่วยเสริมน้ำหนักให้ผลการประเมินดีขึ้น

3.9 ผู้รับการประเมินบางคน ไม่ยอมรับผู้ประเมินว่ามีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตน เพราะมีวุฒิภาวะต่ำกว่าตน แม้จะมีฐานะอยู่ในตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

จากที่ได้กล่าวถึงปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากและมีความละเอียดอ่อน ที่ต้องศึกษาทำความเข้าใจทุกแง่มุม ผู้บริหารระดับนโยบายและระดับจัดการจึงต้องมีบทบาทส่งเสริมให้หน่วยงาน หรือบุคคลที่รับผิดชอบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงรวมทั้งจะต้องให้การศึกษา และการเรียนรู้ ด้วยการฝึกอบรมให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานทุกคนทุกระดับเข้าใจอย่างทอ้งแท้

### 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 degree feedback) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานจากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อให้มีความถูกต้อง แม่นยำและน่าเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (supervisor) เพียงลำพัง ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์การส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบ 360 องศา (วรนาถ แสงมณี. 2543: 178) ผลที่ได้จากการประเมินแบบ 360 องศา มักใช้สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนามากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่ม (สมชาย หิรัญกิตติ. 2542: 215) การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นการประเมินโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2544: 261-264)

1. แบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ โดยเฉพาะผู้ที่มีลูกน้อง โดยมีการประเมินจากสี่ทิศทาง คือ จากหัวหน้า เพื่อนร่วมงานที่เลือกมาทั้งสองด้าน และการประเมินตนเอง ซึ่งมุ่งเน้นที่การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน

2. แบบมุ่งเน้นภาวะผู้นำ การประเมินแบบนี้เหมาะสำหรับการประเมิน พฤติกรรมหรือความสามารถของหัวหน้าตั้งแต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงหัวหน้าระดับรองจากผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ และการประเมินผลแบบนี้จะถูกประเมินจากหัวหน้างานระดับเหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์คือ การประเมินภาวะผู้นำว่า หัวหน้างานคนนั้นๆ ว่า

3. แบบมุ่งเน้นทีมงาน เป็นการประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำทีมงานซึ่งมักจะเป็นลักษณะของโครงการ (project) คณะกรรมการ (committee) ในเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร
4. แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นการประเมินระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานนั้นๆ ว่ามีระดับความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด วัตถุประสงค์หลักของการประเมินต้องการทราบความแข็งแกร่งของทีมงานว่าเหมาะสมกับลักษณะงานหรือโครงการนั้นๆ มากน้อยเพียงใด

### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

เอ็ดเวิร์ด และอีเวน (Edwards; & Ewen.1996) ได้นิยามการประเมินระบบ 360 องศาไว้ว่าเป็นการประเมินผลจากหลายๆ แหล่งที่จะเข้าไปเก็บสารสนเทศเกี่ยวกับงานที่ใกล้ชิดกับพนักงานให้มากที่สุด เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่รายงานขึ้นตรง และลูกค้าทั้งภายในและภายนอกเท่าที่จะเป็นไปได้

สารสนเทศที่เกี่ยวกับงานนั้น หมายถึง สิ่งที่เป็นความสามารถของพนักงานเพื่อสร้างผลงานในคุณค่าที่สูงสุด ส่วนการออกแบบโมเดลการประเมินระบบ 360 องศา จะกำหนดให้สอดคล้องกับความสามารถหลักของธุรกิจ (Core Competencies) ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาตนเองและความก้าวหน้าในอาชีพตามขีดความสามารถ เพื่อให้ได้รับรางวัลสูงใจตามความสามารถดังกล่าว อันจะก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรในที่สุด

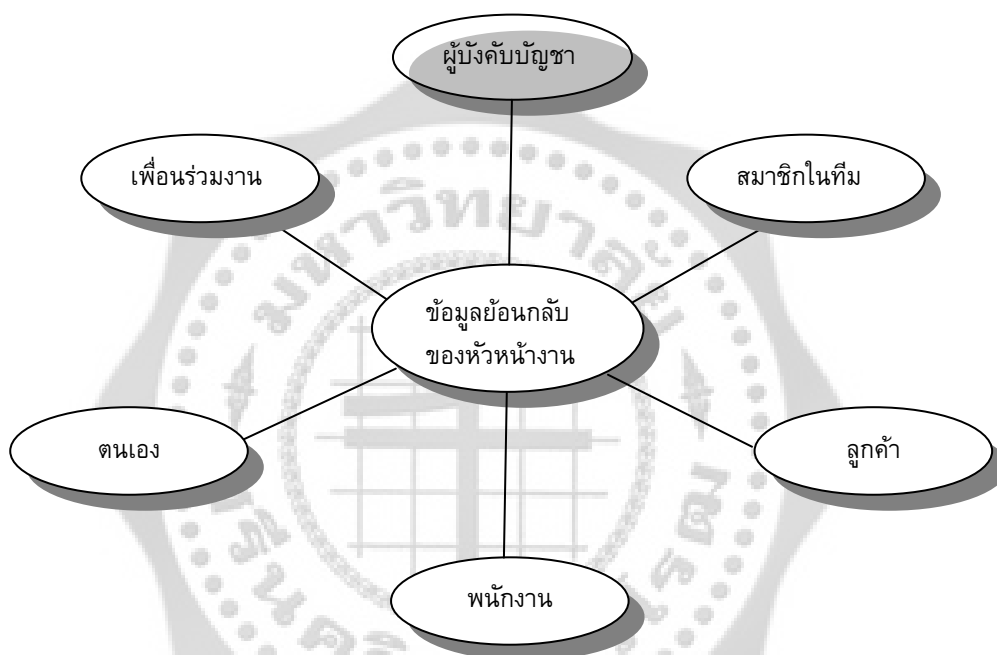
ALD (Association for Leadership Development, Inc.) นิยามว่า การประเมินระบบ 360 องศา เป็นกระบวนการที่แต่ละบุคคลถูกประเมินผลงานโดยบุคคลอื่นที่รู้เกี่ยวกับงานซึ่งจะหมายถึงผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้จัดการและในบางกรณีจะมีลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ หรือสรุปได้ว่าใครก็ตามที่ได้รับการยอมรับสำหรับบุคคลนั้นๆ และคุ้นเคยเป็นอย่างดีเกี่ยวกับงานของผู้ถูกประเมินจะรวมเข้าในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ

CCL (Center for Creative Leadership) (1998) ได้เรียกสิ่งนี้ว่า ระบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือที่เป็นระบบสำหรับการจัดเก็บรวบรวมความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานของผู้จัดการ จากเพื่อนพนักงานที่มีขอบเขตกว้างมาก โดยอาจจะเป็นเพื่อน ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือกว่า ผู้บังคับบัญชาสายอื่น หรือแม้กระทั่งบุคคลภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ บางครั้งก็อาจจะเป็นสมาชิกในครอบครัว

การเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะแบบนี้ ช่วยในการรับรู้ที่กว้างขึ้นมากกว่าการรับรู้ของบุคคลคนหนึ่งเท่านั้นจึงทำให้เกิดภาพที่สมบูรณ์ แต่ความคิดหนึ่งที่สำคัญมากคือ ผู้บังคับบัญชาของเขาโดยตรง

สตีฟ ฟรานซ์ (Steve France. 2000) อธิบายการประเมินระบบ 360 องศา ไว้ว่า เป็นขอบเขตของวิธีการที่กว้างและการรวบรวมสารสนเทศที่เป็นทางการจากแหล่งหลายๆ แหล่ง สารสนเทศจากการประเมินระบบ 360 องศา จะได้มาจากผู้ที่ประเมินตนเอง ผู้จัดการของผู้ถูกประเมิน ผู้บริหารสายงานอื่น ผู้ได้บังคับบัญชา ภายในทีมงานของตนเอง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและซัพพลายเออร์

ปีเตอร์ วอร์ด (Peter Ward. 1999) ได้สรุปไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบการเก็บรวบรวมข้อมูล และการให้ข้อมูลย้อนกลับของข้อมูลผลงาน ทั้งบุคคลและกลุ่มที่ได้รับมาจากจำนวนของผู้ที่เป็นหุ้นส่วนในผลงาน



ภาพประกอบ 2 แสดงหุ้นส่วนในผลงาน

ที่มา: Peter Edward (1997) *360 Degree Feedback P.5*

दन्य तेयनपुठ (2546) ได้ให้แนวความคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไว้ว่า เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้รับการประเมิน) จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าก็ได้ สำหรับข้อมูลย้อนกลับที่ดำเนินการรวบรวมในการประเมินผลแบบนี้ได้แก่ ทักษะความสามารถ ความรู้ และพฤติกรรมหรือวิธีการที่แสดงออกในการปฏิบัติงานหรือต่อสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

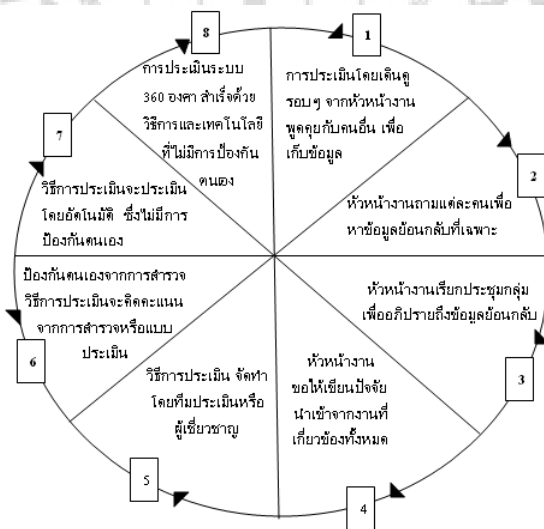
1. เพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมิน โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็งและพัฒนาในจุดที่

ต้องการปรับปรุง เพื่อให้พนักงานมีทักษะความสามารถที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการในการพัฒนา มีการสนับสนุนบทบาทการสอนงานแก่หัวหน้างาน เมื่อพนักงานมีทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น ก็เท่ากับมีส่วนช่วยในการพัฒนาสายอาชีพของพนักงานอีกด้วย นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการให้บริการของพนักงานแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและสนองต่อความต้องการของลูกค้า

2. เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานทราบว่าต้องทำงานอย่างไร และจะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างไร นอกจากนี้ ก็นำผลการประเมินไปใช้ในพิจารณาเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทน ได้แก่ การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี การให้ค่าตอบแทนแก่ทีมงาน การจัดสรรผลกำไรจากการดำเนินงานขององค์กร ฯลฯ

ดเนีย เทียนพุฒ (2546) ได้สรุปอธิบายความหมายของการประเมินระบบ 360 องศาที่สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดใหม่ได้ดังนี้

1. เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลงาน หรือผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดโดยเป็นสิ่งที่พนักงานใช้ทั้งความรู้ ทักษะ ทศนคติ และคุณลักษณะส่วนบุคคล
2. ระดับของข้อมูลสามารถแบ่งเป็น ข้อมูลที่มาจากการสำรวจข้อมูลที่มาจากการประเมินแบบรอบมิติ ข้อมูลที่เป็นผลผลิตทางด้านความคิด หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล
3. ความเป็นระบบที่จัดขึ้นเพื่อให้ได้ข้อมูลตามแหล่งต่างๆ โดยมีขั้นตอนตามวงจรต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 แสดงวงจรการได้รับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ

ที่มา: ดเนีย เทียนพุฒ.(2545). *คู่มือการวิเคราะห์ความสามารถ/โมเดล (Competency Analysis & Model Handbook) “เทคนิคกลุ่มโฟกัสและการประเมินระบบ 360 องศา”* เสนอต่อสำนักงาน ก.พ. หน้า 32.

ดัดแปลงมาจาก Edwards; Ewen (1996) *Providing 360-Degree Feedback P.3*

ตาราง 1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง PA กับ 360 Degree Feedback

รายการ	PA	360 Degree Feedback
☆ แนวคิด	เป็นการประเมินผลงานในลักษณะ 1-2 มิติของผู้ประเมินเกี่ยวกับ ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน	เป็นการประเมินที่ขยายขอบเขตไปสู่สิ่งที่ เรียกว่า “ความสามารถ” หรือ “ทักษะเชิง พฤติกรรม” ที่ผู้ถูกประเมิน สามารถสร้าง ผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดโดยผู้ประเมินหลาก มิติ (Multirater)
☆ วิธีการ	<p>1. ใช้แบบประเมินผลงานที่ ครอบคลุม ปัจจัยเกี่ยวกับงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปัจจัยด้านการปฏิบัติงาน (ปริมาณงาน ฯลฯ)</li> <li>- ปัจจัยด้านความสามารถในการ ปฏิบัติงาน (ความรู้ ทักษะในการ แก้ปัญหา การตัดสินใจ)</li> <li>- ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่องาน</li> </ul> <p>2. ผู้ประเมินอาจจะเป็นลักษณะ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินฝ่าย เดียว หรือให้ผู้ถูกประเมินได้ ประเมินตนเองด้วยก็ได้</p>	<p>1. ใช้แบบประเมินความสามารถโดยมีปัจจัย เช่น (1) การมุ่งลูกค้า (2) การสื่อสาร (3) การ ทำงานเป็นทีม (4) ภาวะผู้นำ (5) ความ ยืดหยุ่น (6) นวัตกรรม (7) เทคนิควิชาชีพ และ (8) การมุ่งผลลัพธ์</p> <p>2. ผู้ประเมินเป็นลักษณะหลกามิติ เช่น ผู้บังคับบัญชาชั้นติดกันและชั้นถัดไป ผู้ถูก ประเมิน ประเมินตนเอง ลูกค้ำประเมิน ผู้บังคับบัญชา สายงานอื่นประเมิน เพื่อน ร่วมงานประเมิน</p>
☆ ข้อจำกัด	<p>1. หากเป็นองค์กรที่ระบบงานไม่ เป็นระบบเปิดความยุติธรรมจะ ลดลง</p> <p>2. เป็นการซ้ำซ้อนกับการวัดผล งานตามแผนปฏิบัติงาน</p>	<p>1. ต้องทำความเข้าใจทุกคนในองค์กรใหม่ เกี่ยวกับการประเมินความสามารถ ไม่ใช่การ ประเมินผล</p> <p>2. เนื่องจากผู้ประเมินมีมาก ดังนั้นต้องใช้ ระยะเวลาในการประเมินนานกว่าจะได้ข้อมูล ครบถ้วน</p>

## ตาราง 1 (ต่อ)

รายการ	PA	360 Degree Feedback
	3. มาตรฐานของผู้ประเมินมักแตกต่างกัน ทำให้คะแนนที่ได้รับมีอคติ (Bias)	3. ผู้ที่จะรับผิดชอบ ต้องมีพื้นฐานทางด้านสถิติวิเคราะห์ที่ดี
	4. เมื่อนำผลไปใช้ปรับเงินเดือน จะมีความลึกลับ ถ้าไม่มีการปรับคะแนนให้เป็นคะแนนมาตรฐานปกติ	4. จะต้องเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบ หรือเป็นทีมกระบวนการและใช้โมเดลความสามารถจึงจะมีประสิทธิภาพสูง

ที่มา: ดนัย เทียนพุ่ม (2547). *ธุรกิจและกลยุทธ์ HR การประเมินระบบ 360 องศา (360 Degree Feedback)*. หน้า 122-123.

#### วัตถุประสงค์ของการประเมินระบบ 360 องศา (ดนัย เทียนพุ่ม. 2547: 143)

ในการประเมินระบบ 360 องศา โดยทั่วไปจะมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการ

1. กำหนดพฤติกรรมบุคคลและทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และคุณค่าธุรกิจ
2. มุ่งเน้นการให้รางวัลจูงใจตามความสามารถของบุคคลและผลสำเร็จของหน่วยงานหรือธุรกิจ
3. มีวิธีวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ
4. สนับสนุนให้มุ่งมั่น ผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
5. เสริมแรงต่อการริเริ่มสิ่งต่างๆ ในองค์กร เช่น
  - 5.1 การบริการลูกค้า ทำงานเป็นทีม คุณภาพ การกระจายอำนาจ รางวัลต่อผลงานและองค์กรแห่งความรู้
  - 5.2 เป็นเครื่องมือในการสื่อสารที่ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงว่าพฤติกรรมอย่างไรจึงสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

#### สารสนเทศอะไรที่ได้จากระบบ 360 องศา (ดนัย เทียนพุ่ม. 2547: 143)

สิ่งที่ระบบ 360 องศา ให้สารสนเทศกับบุคคลในเบื้องต้นจะอยู่ใน 4 ประเภทด้วยกัน คือ 2 ประเภทแรก (ในรูป A, B) คือ ผลลัพธ์ที่ถูกคาดหวัง พุดง่าย ๆ ว่าผู้ถูกประเมินรู้ว่าเขาจะถูกประเมินอะไร ซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ก็จะเป็นประโยชน์ เพราะแต่ละคนได้ตระหนักในตนเองและยืนยันในมุมมองผลงานของตนเอง



ประเภท A “ขอบเขตการพัฒนา” ประกอบด้วยพฤติกรรม ซึ่งทั้งผู้ถูกประเมินและสมาชิกคนอื่น ๆ เห็นว่าจำเป็นต้องปรับปรุง

ประเภท B “จุดแข็ง” ประกอบด้วยพฤติกรรมที่ทุกคน (รวมทั้งผู้ถูกประเมิน) ได้รับรู้ถึงผลงานที่ดี ซึ่งทำให้การประเมินระบบ 360 องศา มีประโยชน์สูงต่อการใช้

ประเภท C และ D ที่เหลือเป็นข้อมูลย้อนกลับที่ผู้ถูกประเมินมีคะแนนแตกต่างไปจากสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวัง

ลักษณะ C คือ “ความแตกต่าง” หมายถึงว่า ผู้ถูกประเมินคิดว่าผลงาน หรือพฤติกรรมของตนเองมีประสิทธิภาพ แต่สมาชิกคนอื่น ๆ ไม่เห็นด้วย

ลักษณะ D คือ “ปิดบังจุดแข็ง” หมายความว่า พฤติกรรมหรือผลงานของผู้ถูกประเมินได้รับการยกย่องจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในขณะที่เขาเองคิดว่ายังไม่ดีพอ

ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	
A ขอบเขตการพัฒนา	B จุดแข็ง
C ความแตกต่าง	D ปิดบังจุดแข็ง
ผลลัพธ์ที่ไม่คาดหวัง	

ภาพประกอบ 4 แสดงผลลัพธ์ที่คาดหวังและไม่คาดหวัง

แหล่งของข้อมูลหรือผู้ประเมินผล (दन्य तेयनपुम. 2547: 144)

แนวคิดของการประเมินระบบ 360 องศา ซึ่งถือว่าเป็นระบบมากที่สุดในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลประเมินทั้งบุคคลและกลุ่มบุคคล หรือการได้รับการประเมินจากหุ้นส่วนของผลงาน (The Stakeholders in the Participant's Performance)

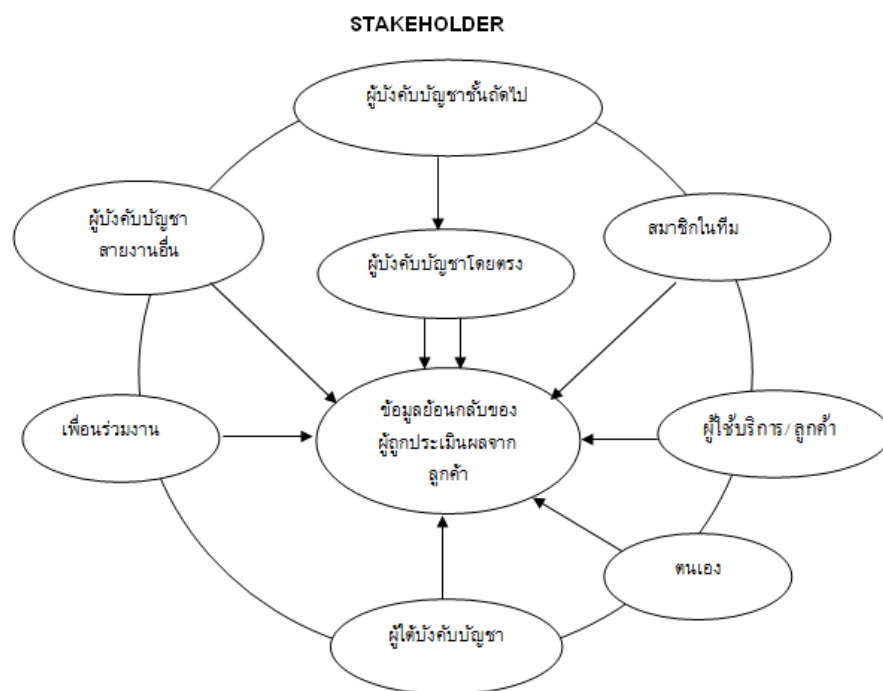
ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารธุรกิจ ผู้บริหาร HR ได้เห็นกรอบในภาพรวมของการประเมินระบบ 360 องศา ท่านอาจพิจารณาแหล่งสารสนเทศได้ในลักษณะของสารสนเทศรอบมิติ (Multisource) รวมทั้งเป็นข้อมูลย้อนกลับจากหุ้นส่วนของผลงานได้คือ

1. การประเมิน 1 องศา เป็นการประเมินตนเองหรือผู้บังคับบัญชา (หัวหน้างาน) เป็นผู้ประเมิน ทั้งนี้ก็เพราะว่าการประเมินตนเองจะใช้เป็นตัวเปรียบเทียบที่สำคัญกับแหล่งสารสนเทศ

2. การประเมิน 90 องศา เป็นการประเมินจากเพื่อนร่วมงาน สารสนเทศในส่วนนี้เป็นผลจากการวิจัยเกี่ยวกับระบบ 360 องศา พบว่ามีความเชื่อถือได้ (ทั้งถูกต้องและสอดคล้องกับผู้ประเมินอื่นๆ) แม่นตรง (โดยเฉพาะในการประเมินเพื่อใช้สำหรับการเลื่อนตำแหน่ง) และได้รับการยอมรับสูงสำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้ถูกประเมิน

3. การประเมิน 180 องศา เป็นการประเมินจากระดับที่เหนือกว่า (ผู้บริหารสายงาน / กลุ่มงาน) ความจำเป็นที่ต้องการสารสนเทศจากผู้บริหารที่พนักงานรายงานขึ้นตรงถัดไปอีก 2-3 ระดับ เนื่องจากว่าผู้บริหารสูงสุดมักกังวลว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงอาจไม่ให้สารสนเทศที่ดีนัก เพราะสารสนเทศดังกล่าวต้องใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

4. การประเมิน 360 องศา เป็นการประเมินรอบมติที่มีสมมติฐานว่า ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับเป็นส่วนของอิทธิพลที่มีต่อพนักงานหรือเครือข่ายความรู้ที่ว่าถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานมากที่สุด แหล่งสารสนเทศอื่นอาจจะเป็นสมาชิกทีม ลูกค้าภายใน หรือลูกค้าภายนอก



ภาพประกอบ 5 แสดงการประเมินจากหุ้นส่วนของผลงาน  
คุณค่าของสารสนเทศ (दनัย เทียนพุฒ. 2547: 158-159)

การประเมินผลงานในระบบแบบเดิม มีประสิทธิภาพมากในระดับ 1 องศา โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาโดยตรง หากต้องการให้มีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน คงจะให้ความหมายที่มีคุณค่ามาก ทั้งผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง (พนักงาน)

ซึ่งการประเมินระบบ 360 องศา สามารถสร้างคุณค่าในสิ่งต่อไปนี้ได้

1. ในบางครั้งการให้คะแนนประเมินโดยผู้สังเกตการณ์ อาจมีความแม่นยำมากกว่าการประเมินตนเอง
2. การประเมินโดยคนอื่น สามารถแม่นยำหรือไม่ถูกต้องก็ได้ ซึ่งการกำหนดงานที่จะประเมินจึงมีความสำคัญมาก และก็ต้องให้การยอมรับในมุมมองประเมินของคนอื่น
3. สิ่งที่เป็นผลตามมาขององค์การ อาจเกิดขึ้นถ้าแต่ละบุคคลรับรู้เกี่ยวกับตนเองไม่สอดคล้องกับคนอื่น มีข้อมูลการศึกษาแนะนำว่า บุคคลที่ประเมินตนเองไม่ถูกต้องและสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ผลการปฏิบัติงานจะแย่และมีประสิทธิภาพน้อยกว่าการที่ประเมินตนเองดีกว่าคนอื่นประเมิน
4. จุดเด่นและจุดอ่อนของการประเมินระบบ 360 องศา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### จุดเด่น

ความเด่นของระบบประเมินรอบมิติ คือ เพื่อนร่วมงาน ผู้ที่รายงานขึ้นตรง (Direct Reports) มีการติดต่อกับพนักงานมากกว่าหัวหน้างาน พนักงานได้รู้ในสิ่งที่ตนเองมารู้ การประเมินตนเองบังคับให้พนักงานมุ่งไปสู่สิ่งที่คาดหวังในงานและการประเมินตนเองยังเป็นที่ยอมรับของพนักงานที่ดีที่สุด รวมถึงเกิดระบบการสื่อสารแบบเปิด

#### จุดอ่อน

ในการประเมินระบบ 360 องศา จุดอ่อนที่คนพบคือ จะใช้วิธีการอย่างไรในการแปลผลข้อค้นพบ เพื่อมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ประเมิน เช่น ผู้ประเมินมองพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นอะไรที่ผู้ประเมินใช้เป็นพื้นฐานในการสังเกตพฤติกรรมเพื่อการประเมิน การประเมินตนเองอาจมีอคติและขาดความแม่นยำและไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะสนับสนุนการประเมินจากผู้บริหาร ถัดไปในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

ขณะเดียวกัน (Antonioni. 1995) พบว่า หัวหน้างานแสดงผลการประเมินที่ไม่มีความแตกต่างในพฤติกรรมระหว่างคนที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับกับคนที่ไม่ได้รับ

(Mclean) แนะนำว่าการประเมินระบบ 360 องศา จะนำไปใช้ได้ดีเมื่อใช้โดยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแต่ละบุคคลแบบอาสาสมัคร

#### ประโยชน์ของระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ ทั้งยังเป็นการชี้ให้เห็นจุดบกพร่อง และการระบุจุดเด่นของตนอีกด้วย (Roongremsuke; Cheosakul. 2002; มนูญ ศีวารมย์. 2542; จุฑาทิพย์ ภารพบ. 2547; ศตพัฒน์ ทิพย์สมดี. 2549; ศูนย์สรรหาและเลือกสรรสำนักงาน ก.พ. 2550) อีกทั้ง ผลย้อนกลับที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาวะผู้นำของผู้รับการประเมินและพร้อมทั้งการปรับปรุงระดับความพึงพอใจของผู้ที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Zentis, N. L. 2007) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ (Luthan; Peterson; & Suzanne. 2003) ที่ได้รายงานว่า ผล

### ผลกระทบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสู่พนักงาน

ในขั้นตอนสุดท้ายของการทำประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน คือ การสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวระหว่างบุคคลที่ทำการประเมิน เช่น ผู้จัดการ หัวหน้างาน และบุคคลผู้ถูกประเมิน

การสัมภาษณ์เป็นสื่อกลางในการบอกผลการประเมินสู่พนักงาน บ่อยครั้งพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อต้านกับผลการประเมินที่ออกมาไม่ดี และบ่อยครั้งที่ผู้จัดการรู้สึกกระวนกระวายที่จะต้องเผชิญหน้ากับพนักงาน หากผลการประเมินออกมาไม่ดี

การสัมภาษณ์มีเป้าหมาย 2 ประการ ประการแรกคือ ทบทวนความรับผิดชอบของพนักงานต่อหน้าที่ที่ตนเองทำและดูว่าพนักงานนั้นทำได้ดีเพียงใด ประการที่สองคือ การวางแผนในอนาคตหรือการวางเป้าหมายให้พนักงานทำให้สำเร็จก่อนการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

ตัวแปรสำคัญที่ส่งผลให้เป้าหมายของการสัมภาษณ์สำเร็จ ให้เกิดการตอบรับในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานมี 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลและแรงจูงใจ การตอบรับความสามารถของพนักงาน การทำวิธีการทำงานให้ดีขึ้นรวมทั้งความตั้งใจที่จะทำให้ดีของพนักงาน

### ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผู้ประเมินมีผลต่อการยอมรับผลการประเมิน

มีตัวแปรสำคัญ 2 ประการ คือ

- **ความเชื่อถือ (Credibility)** การยอมรับว่าผู้ประเมินเป็นผู้มีความสามารถในการทำการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง
- **อำนาจ (Power)** การยอมรับว่าผู้ประเมิน มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องของสิ่งตอบแทนที่มีผลต่อพนักงานทั้งสองอย่างนี้มีผลต่อความเข้าใจในการทำ Feedback และเห็นว่าผลของการประเมินนั้นถูกต้องอย่างแท้จริงซึ่งมีผลต่อความหมายของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนหลังจากได้รับคำแนะนำแล้ว

ตัวแปรสำคัญ 3 อย่าง ที่มีผลให้การสัมภาษณ์หลังการทำประเมินประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี คือ ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินในหน้าที่ของพนักงาน (ผู้ถูกประเมิน) ความช่วยเหลือผู้ประเมิน และความเต็มใจที่จะร่วมในงานที่ทำ

ลักษณะสำคัญ 7 ประการ ที่มีผลช่วยให้พนักงานยอมรับผลการประเมินและรู้สึกยุติธรรม

1. รวบรวมข้อมูลของพนักงาน และรวบรวมสิ่งที่พนักงานทำให้ใช้ประโยชน์ได้
2. การสื่อสารสองทางระหว่างการสัมภาษณ์ให้ทั้งสองฝ่ายมีสิทธิ์ได้แสดงความคิดเห็น
3. โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงผลของการประเมิน
4. ความรู้ความเข้าใจของผู้ประเมินในงานของผู้ถูกประเมิน
5. การใช้หลักการประเมินที่มีมาตรฐาน
6. การใช้ข้อมูลจากการที่พนักงานมีความสามารถในการทำงาน
7. การใช้ข้อมูลและนำไปเสนอในเรื่องของการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง

การตอบสนองของผู้ประเมินในการทำประเมินประสิทธิภาพการทำงานมีผลต่อระบบประเมิน และการพัฒนาศักยภาพของระบบการทำงาน ตัวแปรสำคัญเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงาน คือ ตัวผู้จัดการ หรือผู้ทำการประเมิน ว่ามีความน่าเชื่อถือเพียงใด และมีส่วนช่วยเหลือพนักงานอย่างไร (ที่มา: เว็บไซต์สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรามคำแหง)

### อุปสรรคและปัญหาของการใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นอุปสรรคและปัญหาของการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ได้ดังต่อไปนี้

1. ปัญหาการให้คะแนนสูงเกินจริงหรือการกดคะแนน และปัญหาการ “ฮั้ว” กันในการให้คะแนน ปัญหา (อนงค์พร ภูรัมย์. 2548, ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. 2550)
2. อคติที่เกิดจากการประเมิน ไม่ว่าจะเป็นอคติ ทางเพศ (Fletcher, C. 1999: 44) หรือแม้แต่อคติด้านอายุ (Van der Heijden; & Nijhof: 504) ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจลุกลามไปถึงขั้นเกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร และเกิดการต่อต้านจากผู้เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Brutus, S; & Derayeh, M. 2002)
3. ปัญหาเรื่องการเก็บรักษาความลับในการประเมิน (Rogers, Rogers; & Metlay. 2002; Roongremsuke; & Cheosakul. 2002)
4. กิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ใช้เวลาดำเนินการมากในการเก็บและการวิเคราะห์ข้อมูล จนบางครั้ง กิจกรรมระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ถูกมองเป็นการเพิ่มภาระงานนอกเหนือจากงานประจำ (Brutus, S; & Derayeh, M. 2002)

5. ความไม่ชัดเจนของนโยบายผู้บริหารระดับสูงและนโยบายด้าน HR ที่มีต่อกิจกรรมการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา (Mabey, C. 2001; Waldman; & Atwater, 2001; Brutus, S; & Derayeh, M. 2002)

6. ปัญหาระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ระบบอุปถัมภ์ การนับถือผู้อาวุโส การรักพวกพ้อง การใช้ระบบพระคุณ และประเพณีปฏิบัติแบบดั้งเดิม ถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการประยุกต์ใช้ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา (Roongrernsuke; & Cheosakul. 2002; จริยา สุทธิพิบูลย์, 2545; วินัย จันทรเทศ. 2549) ซึ่งปัญหาดังกล่าว อาจสะท้อนให้เห็นในรูปแบบการให้คะแนนไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือออกมาในรูปแบบของการ “ฮั้ว” คะแนนกัน

7. การขาดการสื่อสารทำความเข้าใจและการให้ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ให้แก่พนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติในแง่ลบต่อระบบ ดังเช่น การที่พนักงานระดับล่างซึ่งไม่ได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงและถูกต้องอาจเกิดความคับข้องใจในการประเมินและอาจส่งผลต่อสภาวะขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (จริยา สุทธิพิบูลย์. 2545; วินัย จันทรเทศ. 2549)

### **ประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา**

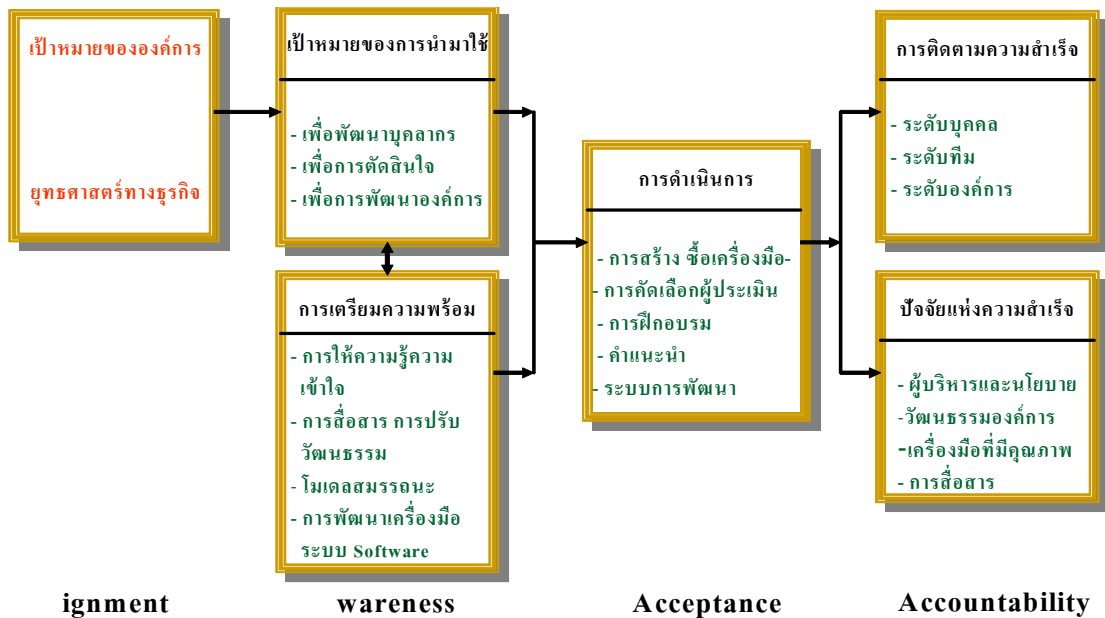
ความมีประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ประกอบด้วย

1. การสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร(Alignment) ระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาพึงตอบรับยึดโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมของหน่วยงาน เช่น หากหน่วยงานให้ความสำคัญในเรื่องของการสร้างนวัตกรรม การทำงานเป็นทีม แนวทางการพัฒนา การประเมินหรือองค์ประกอบของแบบประเมิน ตลอดจน กิจกรรมการพัฒนา ต้องให้ความสำคัญกับความคิดริเริ่ม การสร้างสิ่งใหม่ และการสร้างทีมงาน

2. การสร้างความตระหนัก (Awareness) ถึงประโยชน์ ความสำคัญ และเป้าหมายของการนำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้ ระยะเวลาแรกเริ่ม ควรกำหนดเพื่อการพัฒนา ก่อน หากเป็นที่ยอมรับ เข้าใจดีจึงขยายผลไปสู่เพื่อเป้าหมายการตัดสินใจ

3. การยอมรับ (Acceptance) ต่อการดำเนินการที่รัดกุม เน้นคุณภาพ ความเหมาะสม ความเกี่ยวข้อง การสร้างประโยชน์ให้เกิดแก่บุคคล งาน และองค์กร ประกันความปลอดภัย การปกปิดความลับ ตลอดจน ยอมรับต่อผลการประเมิน การศึกษาวิจัยก่อนหน้าชี้พบว่าทัศนคติแรกเริ่มที่มีต่อผลการประเมินส่งผลต่อความตั้งใจที่จะปรับปรุงพฤติกรรมในภายหลัง

4. ภาวะรับผิดชอบ (Accountability) ระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนเพื่อการพัฒนาตนเอง ดังนั้น ผู้ถูกประเมินผู้บริหาร และองค์กรต้องถือเป็นภาระหน้าที่ ร่วมมือกันส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง



#### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทัศนคติ

##### ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitudes) หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Kotler. 2003: 199) หรือหมายถึงแนวโน้มของการเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดที่มีลักษณะแสดงความพอใจหรือไม่พอใจ (Elzel, Walker; & Stanton. 2001: G-1) ทัศนคติเป็นสิ่งที่มียุทธผลต่อความเชื่อ ในขณะที่เดียวกันความเชื่อก็มียุทธผลต่อทัศนคติ การเกิดของทัศนคตินั้นเกิดจากข้อมูลที่แต่ละคนได้รับกล่าว คือ เกิดจากประสบการณ์ที่เรียนรู้เกิดในอดีตหรือความนึกคิดกับบุคคลและเกิดจากความสัมพันธ์ที่มีต่อกลุ่มอ้างอิง เช่น พ่อ แม่ เพื่อน และบุคคลรอบข้าง เป็นต้น

สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. (2533: 122; อ้างอิงจาก Roger. 1978: 208–209) ได้กล่าวถึงทัศนคติว่า เป็นดัชนีชี้ว่าบุคคลนั้นคิดและรู้สึกอย่างไรกับคนรอบข้าง วัตถุ หรือสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสถานการณ์ต่างๆ โดยทัศนคตินั้นมีรากฐานมาจากความเชื่อที่อาจส่งผลถึงพฤติกรรมในอนาคตได้

ทัศนคติจึงเป็นเพียงความพร้อมที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าและเป็นมิติของการประเมินเพื่อแสดงว่าชอบหรือไม่ชอบต่อประเด็นหนึ่ง ๆ ซึ่งถือเป็นการสื่อสารภายในบุคคล (Interpersonal Communication) ที่เป็นผลกระทบมาจากการรับสารอันจะมีผลต่อพฤติกรรมต่อไป

คีรวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2546: 214) ทัศนคติ หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Kotler. 2003: 199) หรือหมายถึง แนวโน้มของการเรียนรู้จะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดที่มีลักษณะแสดงความพึงพอใจหรือไม่พอใจ (Etzel, Walker, & Stanton. 2001: G-1) หรืออาจหมายถึงการแสดงความรู้สึกภายในที่สะท้อนว่าบุคคลมีความโน้มเอียง พื่อใจหรือไม่พอใจต่อบางสิ่ง เนื่องจากเป็นผลของกระบวนการทางจิตวิทยา ทัศนคติไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่ต้องแสดงว่าบุคคลกล่าวถึงอะไร หรือทำอะไร

ซิลเวอร์แมน (ศุภร เสรีรัตน์. 2544: 171; อ้างอิงจาก Silverman.n.d.) ให้ความหมายทัศนคติ คือ ความโน้มเอียงที่จะตอบสนองต่อลักษณะใดๆ โดยเฉพาะสำหรับตัวกระตุ้น ได้แก่ บุคคล วัตถุ และสถานการณ์

อัลพอร์ต (ปริยาพร วงศ์อนุตตรโรจน์. 2544: 56; อ้างอิงจาก Gordon Allport. 1975) กล่าวว่า เจตคติบางครั้งเรียกว่าทัศนคติ มีความหมายตามคำอธิบายของนักจิตวิทยาได้ให้คำนิยามของเจตคติไว้ว่าเป็นสภาวะของความพร้อมทางจิตใจ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้เป็นแรงที่กำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคลสิ่งของและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ทัศนคติจึงก่อรูปได้ดังนี้

1. เกิดจากการเรียนรู้ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมในสังคม
2. การสร้างความรู้สึกจากประสบการณ์ของตนเอง
3. ประสบการณ์ที่ได้รับจากเดิมอาจมีทั้งด้านบวกและลบจึงส่งผลถึงทัศนคติต่อสิ่งใหม่ๆ ที่คล้ายกัน
4. การเลียนแบบบุคคลที่ตนเองให้ความสำคัญและรับเอาทัศนคตินั้นมาเป็นของตน

เสรี วงษ์มณฑา (2542: 106) ทัศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่เรียนรู้ เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับลักษณะที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Schiffman; & Kanuk. 1994: 657) หรืออาจหมายถึง การแสดงความรู้สึกภายในที่สะท้อนว่าบุคคลมีความโน้มเอียง พื่อใจหรือไม่พอใจต่อบางสิ่งบางอย่าง

Attitude คือ ความพร้อมที่จะปฏิบัติ (Readiness to act) ถ้ามี ทำที่ความรู้สึกหรือทัศนคติในเชิงบวก ย่อมปฏิบัติออกมาในทางบวก แต่ถ้ามีทำที่ความรู้สึกในเชิงลบ ก็ปฏิบัติออกมาในทางลบ ทัศนคติจึงมีลักษณะ ดังนี้

ก. ทัศนคติเชิงบวก (Positive attitude) ทำให้เกิดการปฏิบัติออกมาในทางบวก (Act Positively)

ข. ทัศนคติเชิงลบ (Negative attitude) ทำให้เกิดการปฏิบัติออกมาในทางลบ (Act Negatively)



พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากทัศนคติ มีขั้นตอนดังนี้

ก. K = Knowledge เป็นการเกิดความรู้

ข. A = Attitude เป็นการเกิดทัศนคติ เมื่อเกิดความรู้ในขั้นต่อมาจะเกิดความรู้ที่ชื่นชอบหรือไม่ ซึ่งความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitudes) จะส่งผลไปที่การกระทำ (Practice)

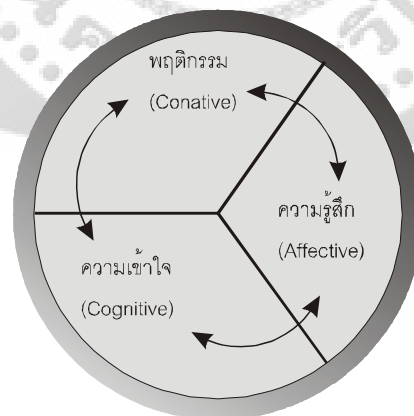
ค. P = Practice เป็นการเกิดการกระทำ หลังจากที่เกิดความรู้และทัศนคติแล้ว ก็จะมีการกระทำ

อุทัย หิรัญโต (2526: 12) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า เป็นความรู้สึก ความคิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งเป็นไปในรูปของการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ดีหรือไม่ดี ทัศนคติมิได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เกิดขึ้นจากการมีประสบการณ์ รวมทั้งการอบรมสั่งสอนเมื่อเยาว์วัย ประสบการณ์ที่ฝังใจหรือสะท้อนใจอย่างรุนแรง หรือประสบการณ์ที่เกิดขึ้นบ่อยๆจนเกิดความรู้สึกฝังใจที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับ

### องค์ประกอบของทัศนคติ

โมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent attitude model) หมายถึง โมเดลทัศนคติ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ส่วนของความเข้าใจ (Cognitive) หรือความรู้ (Knowledge)
2. ส่วนของความรู้สึก (Affective หรือ feeling learning)
3. ส่วนของพฤติกรรม (Conative หรือ Doing หรือ Behavior) (Schiffman; & Kanuk. 1994: 667)



ภาพประกอบ 7 แสดงโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent attitude model)

ที่มา: Schiffman; & Kanuk. (1994). *Consumer Behavior*. P.285.

1. ส่วนของความเข้าใจ (Cognitive component) หมายถึง ส่วนหนึ่งของโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ ซึ่งแสดงถึงความรู้ (Knowledge) การรับรู้ (Perception) และความ

2. ส่วนของความรู้สึก (Affective component) หมายถึง ส่วนของโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ ซึ่งสะท้อนถึงอารมณ์ (Emotion) หรือ ความรู้สึก (Feeling) ของคนที่มีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Schiffman; & Kanuk. 1994: 657) ส่วนของอารมณ์และความรู้สึกมีการค้นพบโดยผู้วิจัยมีการประเมินผลเบื้องต้นโดยธรรมชาติซึ่งมีการค้นพบโดยการวิจัย ซึ่งประเมินทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยการให้คะแนนความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ดีหรือเลว เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

3. ส่วนของพฤติกรรม (Conative component หรือ Behavior หรือ Doing) หมายถึง ส่วนหนึ่งของโมเดลองค์ประกอบทัศนคติ 3 ประการ ซึ่งสะท้อนถึงความน่าจะเป็นหรือแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมของคน ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งต่อทัศนคติที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จากความหมายนี้ส่วนของพฤติกรรมจะรวมถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

องค์ประกอบต่างๆ ของทัศนคติ (Components of Attitude) เป็นที่ยอมรับกันมาว่าทัศนคติมีองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ 3 ส่วน ส่วนแรกเรียกว่า Cognitive เป็นอาการที่ทัศนคติเข้าไปเกี่ยวข้องและได้รับการนึกเห็นภาพพจน์ ส่วนที่สองเรียกว่า Affective เป็นความรู้สึกของการชอบและไม่ชอบ ส่วนที่สามเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม (Behavioral) เป็นแนวโน้มที่จะมีการปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่คนเรามีทัศนคติเกี่ยวข้องในสิ่งนั้น

### การเกิดทัศนคติ (Attitude Formation)

กอร์ดอน อัลพอร์ต (Gordon Allport. 1975) ได้ให้ความเห็นเรื่อง ทัศนคติ ว่าอาจเกิดขึ้นจากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. เกิดจากการเรียนรู้ เด็กเกิดใหม่จะได้รับการอบรมสั่งสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรมและประเพณีจากบิดามารดา ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนได้เห็นแนวการปฏิบัติของพ่อแม่แล้วรับมาปฏิบัติตามต่อไป

2. จากความสามารถในการแยกแยะความแตกต่าง คือ แยกสิ่งใดดี ไม่ดี เช่น ผู้ใหญ่กับเด็กจะมีการกระทำที่แตกต่างกัน

3. เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น บางคนมีทัศนคติไม่ดีต่อครู เพราะเคยตำหนิตน แต่บางคนมีทัศนคติที่ดีต่อครูคนเดียวกันนั้น เพราะเคยชมเชยตนเสมอ

4. เกิดจากการเลียนแบบหรือรับเอาทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตน เช่น เด็กอาจรับ

ทัศนคติของบิดามารดาหรือครูที่ตนนิยมชมชอบ มาเป็นทัศนคติของตนได้

เครช และ ครัทช์ฟิลด์ (Krech; & Crutchfield. 1948) ได้ให้ความเห็นว่า ทัศนคติ อาจเกิดขึ้นจาก

1. การตอบสนองความต้องการของบุคคล นั่นคือ สิ่งใดตอบสนองความต้องการของตนได้ บุคคลนั้นก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งนั้น หากสิ่งใดตอบสนองความต้องการของตนไม่ได้ บุคคลนั้นก็จะมีทัศนคติไม่ดีต่อสิ่งนั้น

2. การได้เรียนรู้ความจริงต่างๆ อาจโดยการอ่านหรือจากคำบอกเล่าของผู้อื่นก็ได้ ฉะนั้น บางคนจึงอาจเกิดทัศนคติไม่ดีต่อผู้อื่นจากการฟังคำติฉินที่ใครๆ มาบอกไว้ก่อนก็ได้

3. การเข้าไปเป็นสมาชิกหรือสังกัดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง คนส่วนมากมักยอมรับเอาทัศนคติของกลุ่มมาเป็นของตน หากทัศนคตินั้นไม่ขัดแย้งกับทัศนคติของตนเกินไป

4. ทัศนคติมีส่วนสำคัญกับบุคลิกภาพของบุคคลนั้นด้วย คือ ผู้ที่มีบุคลิกภาพสมบูรณ์มักมองผู้อื่นในแง่ดี ส่วนผู้ปรับตัวยากจะมีทัศนคติในทางตรงข้าม คือ มักมองว่ามีคนคอยยอจจาหรือหาหรือคิดร้ายต่างๆ ต่อตน

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520: 64 – 65) กล่าวถึงการเกิดทัศนคติว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) จากแหล่งทัศนคติ (Source of Attitude) ต่าง ๆ ที่มีอยู่มากมาย และแหล่งที่ทำให้คนเกิดทัศนคติที่สำคัญคือ

1. ประสบการณ์เฉพาะอย่าง (Specific Experience) เมื่อบุคคลมีประสบการณ์เฉพาะอย่างต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เขาเกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี จะทำให้เกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทิศทางที่เขาเคยมีประสบการณ์มาก่อน

2. การติดต่อสื่อสารจากบุคคลอื่น (Communication from others) จะทำให้เกิดทัศนคติจากการรับรู้ข่าวสารต่างๆ จากผู้อื่นได้ เช่น เด็กที่ได้รับการสั่งสอนจากผู้ใหญ่จะเกิดทัศนคติต่อการกระทำต่างๆ ตามที่เคยรับรู้มา

3. สิ่งที่เป็นแบบอย่าง (Models) การเลียนแบบผู้อื่นทำให้เกิดทัศนคติขึ้นได้ เช่น เด็กที่เคารพเชื่อฟังพ่อแม่ จะเลียนแบบการแสดงท่าชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งหนึ่งตามไปด้วย

4. ความเกี่ยวข้องกับสถาบัน (Institutional Factors) ทัศนคติหลายอย่างของบุคคลเกิดขึ้นเนื่องจากความเกี่ยวข้องกับสถาบัน เช่น ครอบครัว โรงเรียน หรือหน่วยงาน เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2539: 166–167) กล่าวว่า ทัศนคติก่อตัวเกิดขึ้นมาและเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน คือ

1. การจูงใจทางร่างกาย (Biological Motivation) ทัศนคติจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งกำลังดำเนินการตอบสนองตามความต้องการหรือแรงผลักดันทางร่างกาย ตัวบุคคลจะสร้างทัศนคติที่ดีต่อบุคคลหรือสิ่งของที่สามารถช่วยให้เขามีโอกาสตอบสนองความต้องการของตนได้

2. ข่าวสารข้อมูล (Information) ทัศนคติ จะมีพื้นฐานมาจากชนิดและขนาดของข่าวสารที่

ได้รับรวมทั้งลักษณะของแหล่งที่มาของข่าวสารด้วยกลไกของการเลือกเพี้ยนในการมองเห็นและเข้าใจปัญหาต่าง ๆ (Selective Perception) ข่าวสารข้อมูลบางส่วนที่เข้ามาสู่บุคคลนั้น จะทำให้บุคคลนั้นเก็บไปคิดและสร้างเป็นทัศนคติขึ้นมาได้

3. การเข้าเกี่ยวข้องกับกลุ่ม (Group Affiliation) ทัศนคติบางอย่างอาจมาจากกลุ่มต่างๆ ที่บุคคลเกี่ยวข้องกับอยู่ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เช่น ครอบครัว วัด กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มกีฬา กลุ่มสังคมต่างๆ โดยกลุ่มเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นแหล่งรวมของค่านิยมต่างๆ แต่ยังมีการถ่ายทอดข้อมูลให้แก่บุคคลในกลุ่มซึ่งทำให้สามารถสร้างทัศนคติขึ้นได้ โดยเฉพาะครอบครัวและกลุ่มเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นกลุ่มที่สำคัญที่สุด (Primary Group) ที่จะเป็นแหล่งสร้างทัศนคติให้แก่บุคคลได้

4. ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ของคนที่มีต่อวัตถุสิ่งของ ย่อมเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บุคคลต่างๆ ตีค่าสิ่งที่เขาได้มีประสบการณ์มาจนกลายเป็นทัศนคติได้

5. ลักษณะท่าทาง (Personality) ลักษณะท่าทางหลายประการต่างก็มีส่วนทางอ้อมที่สำคัญในการสร้างทัศนคติให้กับตัวบุคคล

ปัจจัยต่างๆ ของการก่อตัวของทัศนคติเท่าที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ในความเป็นจริงจะมีได้มีการเรียงลำดับตามความสำคัญแต่อย่างใดเลย ทั้งนี้เพราะปัจจัยแต่ละทางเหล่านี้ ตัวไหนจะมีความสำคัญต่อการก่อตัวของทัศนคติมากหรือน้อยย่อมสุดแล้วแต่ว่า การพิจารณาสร้างทัศนคติต่อสิ่งดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยใดมากที่สุด

### ประเภทของทัศนคติ

วอลเลอร์ส (ศุภร เสรีรัตน์. 2544: 173; อ้างอิงจาก Walter. 1978: 261) แบ่งประเภททัศนคติไว้ 5 ประเภท ได้แก่

1. ความเชื่อ (Beliefs) คือ ความโน้มน้าวใจที่ทำให้ต้องยอมรับ เพราะเป็นข้อเท็จจริงและเป็นสิ่งที่มีการสนับสนุนโดยความเป็นจริงหรือข้อมูลอื่นๆ ที่มีน้ำหนักมาก ส่วนใหญ่ความเชื่อจะเป็นสิ่งที่มีเหตุผลที่ถาวรแต่อาจจะไม่มีความสำคัญก็ได้

2. ความคิดเห็น (Opinions) คือ ความโน้มน้าวใจที่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความแน่นอน ความคิดเห็น มักเกี่ยวข้องกับคำถามในปัจจุบันและง่ายที่จะเปลี่ยนแปลง

3. ความรู้สึก (Feelings) คือ ความโน้มน้าวใจซึ่งมีพื้นฐานมาจากอารมณ์โดยธรรมชาติ

4. ความโน้มเอียง (Inclination) คือ รูปแบบบางส่วนของทัศนคติเมื่อผู้บริโภครู้สึกอยู่ในภาวะที่ตัดสินใจไม่ได้

5. ความมีอคติ (Bias) คือ ความเชื่อทางจิตใจที่ทำให้เกิดอคติหรือความเสียหายในทางตรงข้ามกับข้อเท็จจริงที่มีอยู่

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) กล่าวว่า บุคคลสามารถแสดงทัศนคติออกได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ทัศนคติทางเชิงบวก เป็นทัศนคติที่ชักนำไปสู่บุคคลแสดงออกมีความรู้สึกหรืออารมณ์

จากสภาพจิตใจได้ตอบในด้านดีต่อบุคคลอื่นหรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง รวมทั้งหน่วยงานองค์การสถาบัน และการดำเนินกิจการขององค์การอื่นๆ เช่น กลุ่มชาวเกษตรกรย่อมมีทัศนคติทางบวกหรือมีความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์การเกษตร และให้ความสนับสนุนร่วมมือด้วยการเข้าเป็นสมาชิกและร่วมในกิจกรรมต่างๆ อยู่เสมอ เป็นต้น

2. ทัศนคติทางลบหรือไม่ดี คือ ทัศนคติที่สร้างความรู้สึกเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ไม่ได้ได้รับความเชื่อถือหรือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัยรวมทั้งเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเรื่องราว หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือหน่วยงานองค์การสถาบันและการดำเนินกิจการขององค์การและอื่นๆ เช่น พนักงาน เจ้าหน้าที่บางคนอาจมีทัศนคติเชิงลบต่อบริษัท ก่อให้เกิดอคติขึ้นในจิตใจของเขา จนพยายามประพฤติกและปฏิบัติต่อต้านกฎระเบียบของบริษัทอยู่เสมอ

3. ประเภทที่สามซึ่งเป็นประเภทสุดท้าย คือ ทัศนคติที่บุคคลไม่แสดงความคิดเห็นในเรื่องราว หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง หรือต่อบุคคล หน่วยงาน สถาบัน องค์การ และอื่นๆ โดยสิ้นเชิง เช่น นักศึกษาบางคนอาจมีทัศนคติหนึ่งเฉยอย่างไม่มีความคิดเห็นต่อปัญหาใดเรื่องกฎระเบียบว่าด้วยเครื่องแบบของนักศึกษา

ทัศนคติทั้ง 3 ประเภทนี้ บุคคลอาจจะมีเพียงประการเดียวหรือหลายประการก็ได้ ขึ้นอยู่กับความมั่นคงในความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ หรือค่านิยมอื่นๆ ที่มีต่อบุคคล สิ่งของ การกระทำ หรือสถานการณ์

### บทบาทของทัศนคติ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538: 207) กล่าวถึง บทบาทของทัศนคติที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยการจูงใจขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยบทบาท 4 ประการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของทัศนคติของ (จาระไน แกลโกศล, 2529; อ้างอิงจาก Katz, 1960: 163-191) ดังนี้

1. การปรับเพื่อใช้งาน (Adjustment-Utility) อย่างกรณีที่บุคคลชอบสิ่งหนึ่งที่ตอบสนองต่อความต้องการของตน เช่น บุคคลมีความชอบยาสูบเพราะสามารถแก้ปัญหาโรคทางช่องปากและฟันของตนเองได้ดี เป็นต้น

2. การปกป้องความรู้สึกต่าง ๆ (Ego-Defense) เช่น เมื่อมนุษย์สร้างทัศนคติขึ้นเพื่อปกป้องความไม่มั่นคงทางความรู้สึกของตน หรือเพื่อปกป้องตนเมื่อมีสิ่งขมขื่นเกิดขึ้น เป็นต้น

3. การแสดงออกซึ่งค่านิยม (Value expression) เช่น การสร้างทัศนคติขึ้นเพื่อแสดงออกถึงความเชื่อ และค่านิยมต่างๆ เช่น การแสดงออกในการใช้ผลิตภัณฑ์จากธรรมชาติแทนสารเคมี เพราะค่านิยมของนักอนุรักษ์มีความเชื่อว่าสารเคมีจะมีผลต่อสิ่งแวดล้อม จึงมีทัศนคติที่ดีกับผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมจากพืชสมุนไพรธรรมชาติ เป็นต้น

4. หน้าที่เกี่ยวกับความรู้ (Knowledge) เช่น เมื่อใช้ทัศนคติเป็นเครื่องช่วยในการเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อาทิ ความสนใจเรียนรู้เรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและเพื่อเข้าใจถึงเรื่องธรรมชาติ อาจต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับการต่อต้านสารเคมีของบุคคลนั้นเกิดขึ้น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ทัศนคติคือสิ่งที่สามารถทำการอธิบายด้วยวิธีการอ้างอิงถึงสิ่งที่อยู่ในความคิดของผู้บริโภค โดยสิ่งที่อยู่ในใจผู้บริโภคล้วนเป็นสาเหตุทำให้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่แสดงออกมา ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ โดยพิจารณาจากความหมายของทัศนคติ โดยพิจารณาตั้งแต่การเกิดทัศนคติในตัวผู้บริโภค อันเกิดจากกระบวนการรับรู้และองค์ประกอบทางทัศนคติที่ส่งผลต่อการตอบสนองต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดของผู้บริโภค การก่อตัวของทัศนคติ อันประกอบด้วยประสบการณ์ส่วนบุคคล อิทธิพลจากภายนอก และผลจากวัฒนธรรม ตลอดจนบทบาทของทัศนคติที่มีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ในลักษณะการปรับเพื่อใช้งาน ปกป้องความรู้สึกของตน ค่านิยม และเป็นหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ เป็นต้น เหล่านี้จำเป็นต้องทราบถึงพฤติกรรมที่ผู้บริโภคแสดงออกมานั้นสืบเนื่องมาจากทัศนคติ

#### การวัดทัศนคติ

การวัดทัศนคติเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการดำเนินชีวิต เพราะการรู้ถึงทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง – เรื่องใดเรื่องหนึ่งว่าเป็นไปในทิศทางใด ย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำนายพฤติกรรมที่อาจจะเกิดขึ้นได้ของบุคคลนั้นได้ และสามารถวางแผนดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งกับบุคคลหรือกลุ่มคนนั้นได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ผาสวรรณ สนิทวงศ์ ณ อยุธยา (2532: 68) อธิบายว่า การวัดด้านจิตนิสัย หรือ ความรู้สึก เป็นการวัดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกหรืออารมณ์ เช่น ความสนใจ ความพอใจ ความซาบซึ้ง เจตคติหรือทัศนคติ ค่านิยมการปรับตัว ทัศนคติเป็นการวัดถึงความรู้สึกของบุคคลอันเนื่องมาจากการ เรียนรู้ หรือประสบการณ์ต่อสิ่งต่าง ๆ ที่ค่อนข้างถาวรในระยะหนึ่ง แต่อาจเปลี่ยนได้ และทัศนคติก็สามารถระบุ ทิศทาง ความมากน้อยหรือความเข้มได้

1. ข้อตกลงเบื้องต้นในการวัดทัศนคติ ทัศนคติ มักมีข้อตกลงเบื้องต้น (เชดคักดี โฆวาสินธ์. 2522: 94-95) ดังนี้

1.1 การศึกษาทัศนคติเป็นการศึกษาความคิดเห็น ความรู้สึกของบุคคลที่มีลักษณะคงเส้นคงวาหรืออย่างน้อย เป็นความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่ไม่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาหนึ่ง

1.2 ทัศนคติไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรง ดังนั้นการวัดทัศนคติจึงเป็นการวัดทางอ้อมจากแนวโน้มที่บุคคลจะแสดงออกหรือประพฤติปฏิบัติอย่างมีระเบียบแบบแผนคงที่ไม่ใช่พฤติกรรมโดยตรงของมนุษย์

1.3 การศึกษาทัศนคติของมนุษย์นั้น ไม่ใช่เป็นการศึกษาแต่เฉพาะทิศทางทัศนคติของบุคคลเหล่านั้น แต่ต้องศึกษาถึงระดับความมากน้อยหรือความเข้มของทัศนคติด้วย

2. การวัดทัศนคติ มีหลักเบื้องต้น 3 ประการ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ 2546: 222) ดังนี้

2.1 เนื้อหา (Content) การวัดทัศนคติต้องมีสิ่งเร้าไปกระตุ้นให้แสดงกริยาท่าทีออกสิ่งเร้า โดยทั่วไปได้แก่ สิ่งที่ต้องการทำ

2.2 ทิศทาง (Direction) การวัดทัศนคติโดยทั่วไปกำหนดให้ทัศนคติมีทิศทางเป็นเส้นตรงและต่อเนื่องกันในลักษณะเป็นซ้าย-ขวา และบวก - ลบ

2.3 ความเข้ม (Intensity) กริยาท่าทีและความรู้สึกที่แสดงออกต่อสิ่งเร้านั้น มีปริมาณมากหรือน้อยแตกต่างกัน ถ้ามีความเข้มสูงไม่ว่าจะเป็นไปในทิศทางใดก็ตาม จะมีความรู้สึก หรือทำที่รุนแรงมากกว่าที่มีความเข้มปานกลาง

3. มาตรฐานวัดทัศนคติ (Attitude Scale) เครื่องมือที่ใช้วัดทัศนคติ เรียกว่ามาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เครื่องมือวัดทัศนคติที่นิยมใช้และรู้จักกันแพร่หลายมี 4 ชนิด ได้แก่ มาตรฐานวัดแบบเทอร์สโตน (Thurstone Type Scale) มาตรฐานวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) มาตรฐานวัดแบบกัทต์แมน (Guttman Scale) และมาตรฐานวัดของออสกู๊ด (Osgood Scale) ซึ่งแต่ละประเภทมีข้อจำกัด ข้อดี ข้อเสียแตกต่างกัน ดังนั้นการจะเลือกใช้มาตรฐานวัดแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความจำกัดของการศึกษา(บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2547: 294-306)

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2543: 130) กล่าวว่า ทัศนคติมีเทคนิควิธีการหลายวิธีซึ่งแตกต่างกันออกไปอันได้แก่

1. การวัดทัศนคติโดยใช้ช่วงปรากฏเท่ากัน (Equal appearing interval) วิธีการนี้สร้างขึ้นโดยเทอร์สโตน (Thurstone) มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้ คือ ขั้นแรกต้องทำการสร้างข้อความที่แทนความรู้สึกของกลุ่มบุคคลให้ได้ข้อความมากที่สุดเท่าที่จะมากได้เพื่อนำไปให้ตุลาการพิจารณาให้เห็นต่อข้อความที่สร้างขึ้นมา โดยเรียงลำดับความเห็นด้วยมากที่สุดไปจนถึงเห็นตัวอย่างมาก จำนวน 11 ลำดับแล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์นี้ได้จากการให้ระดับข้อความต่างๆ ทั้งหมดจากคณะตุลาการ

2. การวัดทัศนคติโดยใช้วิธีการลิเคิร์ต (Likert method of sumated ratings) วิธีการนี้สร้างขึ้นโดย เรอนิส ลิเคิร์ต (Renis Likert) โดยการสร้างข้อความขึ้นหลายๆ ข้อความให้ครอบคลุมหัวข้อที่จะศึกษา การตอบแบบสอบถามนี้มีให้เลือก 5 ข้อ คือ 1) เห็นด้วยอย่างมาก 2) เห็นด้วย 3) ไม่แน่ใจ 4) ไม่เห็นด้วย 5) ไม่เห็นด้วยอย่างมาก การให้คะแนนนั้นขึ้นอยู่กับชนิดของข้อความว่าเป็นทางบวกหรือทางลบ การให้คะแนนอาจให้ตั้งแต่ 0 ถึง 4 หรือจาก 1 ถึง 5 การตีความหมายของคะแนนไม่แตกต่างกัน

3. การวัดทัศนคติโดยวิธีวิเคราะห์สเกล (Scalergram analysis) วิธีวิเคราะห์สเกลนี้เป็นวิธีการที่อธิบายถึงขบวนการในการประเมินผลกลุ่มของข้อความกลุ่มหนึ่งๆ ว่าเป็นไปตามข้อจำกัดหรือครบถ้วนตามลักษณะที่ถูกต้องในการสร้างสเกลโดยวิธีของกัทต์แมน (Guttman) หรือไม่เท่านั้นตามความคิดเห็นกัทต์แมน (Guttman) เชื่อว่าในสเกลสำหรับวัดทัศนคติควรเลือกข้อความจำนวน

4. การวัดทัศนคติโดยวิธีจำแนกความหมาย (Semantic differential) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับความคิดรวบยอด เป็นการศึกษาถึงความหมายของสิ่งต่างๆ ตามความคิดเห็นของกลุ่มที่เราศึกษา โดยทั่วไปสเกลแบบเทคนิคความหมายจำแนกจะประกอบด้วยข้อให้เลือก 7 ข้อ จะให้กลุ่มบุคคลที่จะศึกษาประเมินค่าเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สเกลนี้ให้ผู้ตอบประเมินค่ามากที่สุด เช่น ดี-เลว ช้า-เร็ว สะอาด-สกปรก เป็นต้น โดยการประเมินนั้นจะใช้คำคุณศัพท์ซึ่งตรงกันข้ามกัน ดังตัวอย่างที่กล่าวมา และลำดับข้อความมากที่สุด จากด้านหนึ่งไปสู่อีกด้านหนึ่งทั้งหมด 7 อันดับ

### ประโยชน์ของการวัดทัศนคติ

ทัศนคติมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ การรู้ถึงทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าเป็นไปในทิศทางใด ย่อมจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถวางแผนและดำเนินการได้อย่างอย่างหนึ่งกับบุคคลหรือกลุ่มคนนั้นได้อย่างถูกต้อง

ภิรมย์ เจริญผล (2538: 168) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวัดทัศนคติ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. วัดเพื่อทำนายพฤติกรรม ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ย่อมเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นไปในทางที่ดีหรือไม่ดี มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งทัศนคติของบุคคลนี้เองจะเป็นเครื่องมือทำนายว่าบุคคลนั้นจะมีการกระทำต่อสิ่งนั้นไปในทำนองใด นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อบุคคลนั้นได้อย่างถูกต้อง และอาจเป็นแนวทางให้ผู้อื่นสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้ด้วย

2. วัดเพื่อหาทางป้องกัน การที่บุคคลจะมีทัศนคติต่อสิ่งใดนั้นเป็นสิทธิของแต่ละบุคคล แต่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสงบสุข บุคคลในสังคมนั้นควรจะมีทัศนคติต่อสิ่งต่างๆ คล้ายคลึงกันซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน และไม่เกิดความแตกแยกขึ้นในสังคม

3. วัดเพื่อหาทางแก้ไข การวัดทัศนคติจะทำให้ทราบว่า บุคคลมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งไปในทิศทางใด ดีหรือไม่ดี เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม ดังนั้น การรู้ถึงทัศนคติของบุคคลหนึ่งจะช่วยให้เราสามารถวางแผนและดำเนินการแก้ไขลักษณะที่ไม่เหมาะสมของบุคคลนั้นได้

4. วัดเพื่อให้เข้าใจสาเหตุและผล ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เปรียบเสมือนเป็นสาเหตุภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปได้ต่างๆ กัน ซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมหรือสาเหตุภายนอกด้วยส่วนหนึ่ง

### 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์กร ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรของตน โดยมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพต่อองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลาย



### ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ระพีพร เบญจาทิกุล (2540: 11) ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความหวังใยในความสำเร็จขององค์กร แสดงออกเป็นพฤติกรรมโดยการยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

เกสรฯ สุขสว่าง (2540: 102) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมใน 3 ลักษณะ คือ

1. มีความศรัทธา ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความตั้งใจและมีความพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อผลประโยชน์ต่อองค์กร
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

สุกานดา ศุภคตีสันต์ (2540: 13) ได้สรุปความหมายของความผูกพันว่า หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีต่อองค์กร โดยมีความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร และเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กรนั้นไม่ใช่เพียงความจงรักภักดีเท่านั้น แต่ยังมีหมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่บุคลากรในองค์กรได้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของพวกเขาที่มีต่อองค์กร และยังคงดำเนินงานเพื่อความสำเร็จ และสิ่งที่ดีต่อองค์กร (ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย. 2541: 30; อ้างอิงจาก Northcraft; & Neale. 1990: 464)

วีระวัฒน์ ยวงตระกูล (2541: 8) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันกับองค์กรเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยที่บุคคลรู้สึกว่า เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกบุคคลนั้นต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ

อิสเซนเบอร์เกอร์ ; และคนอื่น ๆ (Eisenberger; et al. 1991: 52) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่บุคคลรับรู้และได้รับการสนับสนุนจากองค์กรกับความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ผลที่ตามมาคือ ความมีอุตสาหะและความทุ่มเทให้กับองค์กรของสมาชิก

บุคคานัน ไอไอ (Buchanan II. 1974: 533) ได้ให้ความหมายของความผูกพันขององค์กรว่าเป็นความคาดหวังของสมาชิกที่จะให้ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานอยู่กับองค์กรในระดับการเป็นเข้าของ มีความจงรักภักดีต่อ

1. การแสดงตน (Identification) หมายถึง ความภาคภูมิใจขององค์กรและการยอมรับจุดหมายขององค์กร
2. ความต้องการมีส่วนร่วม (Involvement) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร
3. ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) หมายถึง การยึดมั่นในองค์กรและมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

พอร์เตอร์ และสมิธ (Mowday. n.d.; citing Porter; & Smith. 1982: 27) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์กร จะรวมความหมายไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน เป็นความเข้มข้นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันนี้จะมีคุณลักษณะคือ ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจังในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะให้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

#### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

แนวความคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของครุฑนั้น ได้รับการยอมรับจากหัวหน้าองค์กรและผู้อำนวยการด้านการวิเคราะห์ห้องค์การว่า ถ้าครุฑมีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว องค์กรก็จะสามารถรักษาบุคลากรให้คงอยู่ได้ และปฏิบัติงานตามนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นแก่นสำคัญของโครงสร้างองค์กร เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนความเข้าใจระหว่างองค์กรกับสมาชิก อีกทั้งสมาชิกที่มีความผูกพันก็จะปฏิบัติงานให้องค์กรตามจุดมุ่งหมายและค่านิยมขององค์กรอีกด้วย (ภคินี ดอกไม้งาม. 2544: 55)

อัลเลน และ เมเยอร์ (Allen; & Meyer. 1990: 1-18) ได้กล่าวถึงลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หุ่เมและอุทิศตนให้กับองค์กร

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กร ทางเลือกที่มีของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กรนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับการองค์การ ซึ่งแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529: 34 – 41) ได้กล่าวถึงสาเหตุ 3 ประการ ที่แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การนี้อาจจะใช้เป็นเครื่องมือพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกองค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตราการเปลี่ยนงาน สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

2. ความผูกพันต่อองค์การพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ ซึ่งนักวิชาการทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และทางด้านบริหาร ตลอดจนผู้บริหารในองค์การได้ให้ความสนใจมานาน เพราะต่างเห็นพ้องต้องกันว่าความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์การนั้นเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารต่างก็ปรารถนาจะให้เกิดขึ้นในองค์การ

3. การทำความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจธรรมชาติของบุคคลโดยทั่วไปมากขึ้น และเข้าใจถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่บุคคลสร้างความผูกพันหรือเกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อย ๆ ซึ่งความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลมากขึ้น

เซอร์ริงตัน (Cherrington. 1994: 40-41) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์การเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หรือเรียกว่า ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ (Calculative Commitment) ก็คือ ความเต็มใจของบุคคลที่จะคงอยู่เฉพาะในองค์การนั้น ๆ เพราะรางวัลทางด้านเศรษฐกิจศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ เช่น พนักงานเชื่อว่าองค์การนั้นให้เงินเดือนมากกว่า สภาพภาพสูงกว่า เพื่อนร่วมงานเป็นมิตรมากกว่าและน่าสนใจมากกว่า

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หรือเรียกว่า ความผูกพันด้านจริยธรรม (Moral Commitment) เป็นการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ เช่น พนักงานรู้สึกผูกพันด้านจริยธรรมต่อองค์การ และจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อลักษณะเฉพาะของบุคคลและความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่อธิบาย เรื่องความผูกพันขององค์การในด้านของทัศนคติหรือความรู้สึกผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์การ ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและความเต็มใจเข้าร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การ โดยรวมสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคคลต่อองค์การในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์การ เป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกำลังกายและความจงรักภักดีต่อสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

### ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิภาพขององค์การ ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันขององค์การไว้ดังนี้

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (2544: 41) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์การรวมทั้งช่วยลดการควบคุมจากภายนอกอีกด้วย นอกจากนี้ ศิริพงษ์ เจริญสุข (2545: 11) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์การได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวความคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคงความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้วัดถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ

สุพินดา คิวานนท์ (2545: 28) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญต่อ องค์การอย่างมาก โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือน เป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ ในที่สุดองค์การนั้น จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการศึกษางานวิจัยต่าง ๆ จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์การ อีกทั้งยังเป็นตัวทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน หากพนักงานมีความผูกพันกับองค์การแล้ว จะสามารถส่งผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการทำงานให้กับองค์การ ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าได้ต่อไป

### ผลของความผูกพันต่อองค์การ

สมิทธิและคณะ (Smith and others. 1983: 653-663) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ คือ สมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์การยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง (Extra role Behavior) ซึ่งเขายินดีกระทำเพื่อองค์การโดยมิได้หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ นอกจากนี้ รัฟเฟอร์ เบญจาทิกุล (2540:

1. ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกเหมือนเป็นเจ้าขององค์การร่วมกันของสมาชิก จึงเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มที่

3. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวเชื่อมประสารระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์การอย่างเต็มที่

4. ความผูกพันต่อองค์การมีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ

5. ความผูกพันต่อองค์การช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนเอง

จากผลของความผูกพันที่มีต่อองค์การที่กล่าวมาข้างต้นนี้ สามารถสรุปได้ว่า ผลที่เกิดจากความผูกพันต่อองค์การจะมีทั้งในทางบวกและทางลบ กล่าวคือ ผลที่เกิดขึ้นในทางบวก ได้แก่ มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความพยายามและตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การ ทำงานให้กับองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ส่วนผลที่เกิดขึ้นในทางลบ ได้แก่ มีความเบื่อหน่าย ไม่อยากทำงาน อยากลาออกจากงาน ย้ายที่ทำงาน ขาดงานบ่อย ขาดความตั้งใจในการทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานอันจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การลดต่ำลง

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งมากต่อองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะเปรียบเสมือนเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรเกิดความจงรักภักดีกับองค์การ ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์การ

## 6. ผลงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน พบว่า

สุทธิพงษ์ ทรงเจริญ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงาน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการรับรู้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และพนักงานที่มี อายุ ระดับการศึกษา ระดับงาน ระยะเวลาการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีผลทำให้ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อ

ประคอง ชื่นวัฒนา (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช พบว่า หัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต่างกัน จะมีพฤติกรรม การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน และหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีการรับรู้บรรทัดฐาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงบวก จะมีพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง มากกว่าหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วยที่มีการรับรู้บรรทัดฐานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในเชิงลบ

สิทธิพร เจริญพุก (2527: 73-76) ศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานใน ธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่ใช้อยู่ในธุรกิจนี้มี 2 ระบบ คือ แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยแบบเป็น ทางการนำมาใช้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนผู้บริหารชั้นสูงยังคงใช้การประเมินผลการ ปฏิบัติงานแบบไม่เป็นทางการ ทัศนะของผู้บริหารซึ่งส่วนใหญ่มักเป็นนักบริหารแทนเจ้าของกิจการ ส่วนตัว วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเน้นหนักเฉพาะด้านการพิจารณาขึ้น เงินเดือนประจำปีของพนักงานเป็นหลัก สำหรับด้านผู้ประเมินนั้น บริษัทที่ใช้ระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างไม่เป็นทางการ ผู้มีอำนาจสูงสุดในบริษัทนั้นจะเป็นผู้ตัดสินใจการประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนด้วยตนเอง ส่วนบริษัทที่ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ เป็นทางการนั้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินผล โดยมีผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกชั้น หนึ่งลงนามอนุมัติ แล้วจึงส่งผลไปยังฝ่ายบุคคลแปรผลคะแนนออกมาในรูปตัวเงินเดือนที่เพิ่มขึ้น และเสนอให้ผู้บริหารชั้นสูงอนุมัติครั้งสุดท้าย ในด้านความถี่ที่ใช้ประเมินนั้น ส่วนใหญ่ทำกันปีละครั้ง ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ คุณภาพงาน ปริมาณงาน เวลาที่มาทำงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ บุคลิก ความรับผิดชอบต่องาน การใช้สวัสดิการบริษัท ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ การปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท สำหรับ บริษัทที่ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการที่ใช้แบบประเมินเพียงแบบเดียว ก็จะใช้ปัจจัย ดังกล่าวมาเป็นหลักในการพิจารณา แต่บริษัทที่ใช้แบบประเมินมากกว่าหนึ่งแบบจะมีการกำหนดปัจ จัยที่เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่จะใช้แบบประเมินผลไปประเมินพนักงานกลุ่มนั้น ทางด้านเทคนิค ที่ใช้ส่วนใหญ่เป็นแบบการให้คะแนนตามมาตราส่วน เมื่อได้คะแนนมาแล้วจะใช้วิธีการกระจายตาม ร้อยละ

มานพ ชูนิล (2536: 98-111) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และการยอมรับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงาน ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานรับรู้และยอมรับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ายุติธรรมนั้น แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ลักษณะของพนักงาน ลักษณะของผู้ประเมิน และวิธีการประเมิน พบว่า

เพศของพนักงานมีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานหญิงจะรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานชาย ส่วนลักษณะอื่นๆของพนักงาน คือ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ส่งผลต่อการรับรู้และการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ลักษณะของผู้ประเมิน คือ ความสามารถในการทำงานของผู้ประเมิน ความศรัทธาในตัวผู้ประเมิน อำนาจของผู้ประเมิน และความสำคัญในงานของพนักงานในแต่ละลักษณะของผู้ประเมิน ส่งผลต่อการรับรู้และการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานที่ได้รับการประเมินจากผู้ประเมินที่มีลักษณะแต่ละลักษณะดังกล่าวสูงกว่า จะรับรู้และยอมรับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่ได้รับการประเมินจากผู้ประเมินที่มีลักษณะดังกล่าวต่ำกว่า

วิธีการประเมิน พบว่า ความเข้าใจของพนักงานในระบบการประเมินผลขององค์กร เป็นลักษณะเดียวที่ส่งผลต่อความแตกต่างในการรับรู้และยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานที่มีความเข้าใจในระบบการประเมินขององค์กรมากกว่าจะรับรู้และยอมรับว่าการประเมินมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่มีความเข้าใจในระบบการประเมินผลขององค์กรน้อยกว่า และพบว่าการนำผลการประเมินไปใช้ ส่งผลต่อการรับรู้การประเมินของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานที่ถูกประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและพิจารณาความดีความชอบ จะรับรู้ว่าการประเมินมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่ถูกประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาความดีความชอบเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ส่วนวิธีการประเมินอื่นๆคือ ความถี่ในการประเมิน จำนวนผู้ประเมิน และความเข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงาน ส่งผลต่อการรับรู้และการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

การรับรู้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีผลต่อความแตกต่างในการยอมรับการประเมินของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานที่รับรู้ว่าการประเมินมีความยุติธรรมมากกว่า การยอมรับการประเมินจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าพนักงานที่รับรู้ว่าการประเมินมีความยุติธรรมน้อยกว่า

พรรณนิภา สมปาน (2542: 121) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงพยาบาลแมคคอร์มิค พบว่า

การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบว่าได้มีการนำผลการประเมินไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด และได้ทราบถึงปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนจนแนวทางแก้ไขและปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ปรียาพร พึ่งพิบูลย์ (2542) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีขนาดแตกต่างกัน

สุดาทิพย์ คำแสน (2544) ได้ศึกษาวิจัยถึงการยอมรับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดอุบลราชธานี เมื่อพิจารณาในเรื่องของ ความสามารถในการทำงานของผู้ประเมิน ความศรัทธาในตัวผู้ประเมิน และอำนาจของผู้ประเมิน แล้ว พบว่า ระดับการยอมรับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนในด้าน ความสัมพันธ์ของผู้ประเมินกับพนักงานนั้น มีระดับการยอมรับปานกลาง และจากการทดสอบ สมมติฐานปรากฏผลว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้รับการประเมิน ความรู้ความเข้าใจในระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร และความเห็นของพนักงานที่มีต่อบทบาทหน้าที่และความ รับผิดชอบของตนเองไม่มีผลต่อการยอมรับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่อย่างใด

ป้วย อวิโรธนานนท์ และ ปิยะมาศ เจริญสิน (2547) ได้ศึกษาถึงแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการ นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้นั้นได้ก่อให้เกิดปัญหาในระหว่างการ ดำเนินการของระบบหลายประการ เช่น พนักงานไม่สามารถมองเห็นถึงผลประโยชน์และ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลที่แท้จริงว่าจะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้อย่างไร เนื่องจาก ยังไม่มีความเข้าใจในแนวคิดของระบบในภาพรวม และทัศนคติที่เป็นลบของบุคลากรต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมา ใช้เป็นการเพิ่มงานและเสียเวลา จึงเป็นสาเหตุในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ใน บริษัทยังไม่ก่อให้เกิดผลสำเร็จเท่าที่ควร

วิรัช ชุตินธรา (2528: 51-88) ได้วิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษาเฉพาะ กรณี บริษัทเมืองไทย ประกันชีวิต จำกัด โดยสุ่มตัวอย่างจากพนักงานระดับบริหาร พนักงานขาย และพนักงานประจำทั่วไป พบว่า



พนักงานประจำส่วนใหญ่เห็นด้วยกับเทคนิควิธีการประเมินผลการทำงานที่บริษัท กำหนดไว้ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ การประเมินผลการทำงานอย่างเป็นทางการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลที่ใช้เพื่อประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี การให้ผู้บังคับบัญชา คือ ผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าส่วนเป็นผู้ทำการประเมิน และความถี่ในการประเมินผลที่กำหนดไว้ปีละ 1 ครั้ง แต่พนักงานประจำส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับเทคนิควิธีการประเมินผลการทำงาน 2 เรื่อง คือ การที่บริษัทไม่ได้กำหนดมาตรฐานการทำงานของแต่ละงานไว้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล และการที่บริษัท ไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ

พนักงานระดับบริหารและพนักงานขายต่างมีความคิดเห็นคล้ายคลึงกับพนักงานประจำส่วนใหญ่ จะมีส่วนที่แตกต่างกันไปบ้างเฉพาะพนักงานขายเท่านั้น ในเรื่องความถี่ในการประเมินผล และการแจ้งผลให้ผู้รับการประเมินทราบ ซึ่งจำนวนผู้ไม่เห็นด้วยมีจำนวนไม่ถึงครึ่งหนึ่งของกลุ่มตัวอย่าง

ความคิดเห็นที่มีต่อเทคนิคการประเมินผลการทำงานที่ใช้อยู่ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับอายุงานของพนักงาน เพศ ระดับการศึกษา ระดับชั้นของพนักงานทั่วไปแต่อย่างใด

ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยในการประเมินที่ใช้อยู่ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับอายุงานของพนักงาน เพศ ระดับการศึกษา ระดับชั้นของพนักงานทั่วไปแต่อย่างใด

วิลสัน และโคล (Wilson; & Cole. 1990: 46-49) ศึกษาเรื่องแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรมจากกลุ่มโรงพยาบาลนัฟฟิลด์ ในบริเตน พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโรงพยาบาลนัฟฟิลด์ มีประสิทธิภาพและยุติธรรมมากกว่าโรงพยาบาลแห่งอื่น เนื่องจาก 1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ความสำคัญกับพนักงานที่ถูกประเมินมากกว่าผู้ประเมิน 2) มุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรมากกว่ามุ่งไปที่เป้าหมายของงานหรือด้านเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียว 3) พนักงานทุกระดับต้องถูกประเมิน ไม่มีการเลือกประเมินเฉพาะกลุ่ม 4) พนักงานมีการพูดคุย ชี้แจงกับผู้บังคับบัญชาอย่างน้อยปีละครั้ง ในด้านที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ส่งเสริมให้งานประสบความสำเร็จ 5) ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีหน้าที่ประเมินต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ

ลองจินเนคเกอร์ และกอฟ (Longenecher; & Goff. 1990: 36-41) ศึกษาเรื่องสาเหตุที่การประเมินผลการปฏิบัติงานยังคงล้มเหลว โดยใช้วิธีการสำรวจจากผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นสมาชิกองค์กรที่ให้บริการและการผลิตแห่งฟอร์จูน 100 จำนวน 268 คน พบว่า สาเหตุที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานล้มเหลวคือ ผู้ประเมินไม่ให้ความสำคัญต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านต่างๆ มาใช้อ้างอิงและเป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปรในกรอบแนวคิดในด้าน ประชากรศาสตร์ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทัศนคติเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่นำมาอ้างในเรื่องลักษณะประชากรศาสตร์ ผู้วิจัยได้ยึดแนวทฤษฎีของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2538: 41) ได้กล่าวว่า การแบ่งส่วนตลาดตามตัวแปรด้านประชากรศาสตร์เป็นลักษณะที่สำคัญ ข้อมูลด้านประชากรจะสามารถเข้าถึงและมีประสิทธิผลต่อการกำหนดตลาดเป้าหมาย คนที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ต่างกันจะมีลักษณะทางจิตวิทยาต่างกัน โดยวิเคราะห์จากปัจจัย ดังนี้ 1) เพศ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมของการติดต่อสื่อสารต่างกัน 2) อายุ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดและพฤติกรรม 3) การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิดค่านิยม ทักษะและพฤติกรรมแตกต่างกัน 4) สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อปฏิกริยาของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถามส่วนที่ 1

ทฤษฎีที่นำมาอ้างในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ยึดแนวทฤษฎีของ สุหนันทา เลาहनันท์ (2542: 281) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อตรวจสอบสมรรถภาพการทำงานของผูปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ปฏิบัติได้กับวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผูปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถามส่วนที่ 2

ทฤษฎีที่นำมาอ้างในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผู้วิจัยได้ยึดแนวทฤษฎีของ ดนัย เทียนพุ่ม (2547) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ผู้รับการประเมิน) จากผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้ที่ทำงานร่วมกันหรือทำงานให้กับพนักงานผู้นั้น รวมทั้งผู้ที่พนักงานผู้นั้นทำงานให้โดยอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือลูกค้าก็ได้ ซึ่งตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้พนักงานผู้ได้รับการประเมินมีทัศนคติที่ดีและยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นี้ ได้แก่ 1) ความยุติธรรมของผู้ประเมิน คือ ความน่าเชื่อถือของผู้ประเมิน และอำนาจในการตัดสินใจของผู้ประเมิน ว่าผู้ประเมินสามารถประเมินผลและให้ผลตอบแทนได้อย่างยุติธรรม และ 2) ความมีประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลซึ่งประกอบด้วย การสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การสร้างความตระหนักถึงประโยชน์ ความสำคัญ และเป้าหมายของการนำระบบการประเมินข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศามาใช้ การยอมรับต่อการดำเนินการที่รัดกุม และ การระับผิชอบ คือ การร่วมมือกันส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถามส่วนที่ 2

ทฤษฎีที่นำมาอ้างในเรื่องทัศนคติ ผู้วิจัยได้ยึดแนวทฤษฎีของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2546: 214) ได้กล่าวไว้ว่า ทัศนคติ หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบการสร้างแบบสอบถามส่วนที่ 3 เพื่อนำมาประมวลผลว่าพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อย่างไร เพราะหากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรนั้น จะก่อให้เกิดผลดีทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กร

ทฤษฎีที่นำมาอ้างในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้ยึดแนวทฤษฎีของ อัลเลน และ เมเยอร์ ที่มองความผูกพันต่อองค์กรว่าประกอบด้วย มิติ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกรู้สึก ด้านความ ต่อเนื่อง และด้านบรรทัดฐานของสังคม น่าจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาวะทางจิตใจที่สามารถแยกให้เห็น ความผูกพันต่อองค์กรแต่ละด้านได้ดี เนื่องจากเป็นแนวคิดที่จะมุ่งหาความสัมพันธ์ที่พนักงาน ปรารถนาจะอยู่กับองค์กรต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง “ความรู้ความเข้าใจ ทักษะติดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
3. การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) แบบวัดครั้งเดียว (One Shot Study) และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire)

#### 1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำทั้งเพศชายและเพศหญิงของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ซึ่งมีจำนวน 1,988 คน (แหล่งที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มกราคม 2553)

##### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานประจำทั้งเพศชายและเพศหญิงของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยใช้สูตรกรณีทราบจำนวนประชากรของ Taro yamane (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ.2548 : 194) คำนวณได้ดังนี้

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

กำหนดให้  $n$  = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$N$  = จำนวนรวมของประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ค่าความผิดพลาดที่ยอมรับได้(โดยในงานวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ 5%)

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{1,988}{1+1,988 (0.05)^2}$$

$$n = 332.99 \text{ ตัวอย่าง}$$

ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 333 คน โดยเพิ่มตัวอย่าง 5% จำนวน 17 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 350 คน

### การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

**ขั้นตอนที่ 1** วิธีการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิด้วยวิธีการกำหนดสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในแต่ละชั้นภูมิ (Proportional Stratified Sampling) โดยคำนวณจากสูตร (บุญเรียง ขจรศิลป์. 2543)

$$f_s = \frac{n_s \times n}{N}$$

เมื่อ $f_s$	แทน	สัดส่วนในการสุ่มของแต่ละชั้นภูมิ
$n_s$	แทน	ขนาดของจำนวนพนักงานจากแต่ละชั้นภูมิ
$n$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
$N$	แทน	ขนาดของจำนวนพนักงานทั้งหมด

ศูนย์เครือข่ายโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

ศูนย์โรงพยาบาลโรคทั่วไป	จำนวน	1,016 คน
ศูนย์โรงพยาบาลโรคหัวใจ	จำนวน	217 คน
ศูนย์โรงพยาบาลนานาชาติ	จำนวน	102 คน
ศูนย์สนับสนุนโรงพยาบาล	จำนวน	653 คน

แหล่งที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง (2553).

จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างของแต่ละระดับชั้นดังนี้

ฝ่ายปฏิบัติงาน	จำนวน ประชากร	จำนวน กลุ่มตัวอย่าง
ศูนย์โรงพยาบาลโรคทั่วไปเอกชนแห่งหนึ่ง	1016	179
ศูนย์โรงพยาบาลโรคหัวใจเอกชนแห่งหนึ่ง	217	38
ศูนย์โรงพยาบาลนานาชาติเอกชนแห่งหนึ่ง	102	18
ศูนย์สนับสนุนโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง	653	115
<b>Total Clinical</b>	<b>1,988</b>	<b>350</b>

**ขั้นตอนที่ 2** วิธีการสุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience sampling) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่ได้จัดเตรียมไปจัดเก็บข้อมูล ณ ศูนย์ต่างๆตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 1

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แหล่งข้อมูลประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

2.1 ข้อมูลทุติยภูมิ เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยให้กลุ่มเป้าหมายตอบด้วยตัวเอง (Self – respond questionnaire)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำตัวแปรที่จะศึกษามาสร้างเป็นแบบสอบถาม (questionnaires) ซึ่งเป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended response question) ให้เลือกตอบอย่างใดอย่างหนึ่งตามข้อตอบที่กำหนด โดยผู้วิจัยทำการกำหนดโครงสร้างแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด (Closed ended question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว มีรายละเอียดดังนี้

1. เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ หรือแบ่งกลุ่ม (Nominal Scale) ได้แก่

ชาย

หญิง

2. อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วงอายุ คำนวณได้ดังนี้

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

2 ระดับการศึกษา แบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามแบบ (Multiple Choice Questions) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ได้แก่

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ หรือแบ่งกลุ่ม (Nominal Scale) ได้แก่

ระดับปฏิบัติงาน

ระดับหัวหน้างาน

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) ซึ่งการกำหนดช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงาน คำนวณได้ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2549: 129)

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1 ปี เป็นค่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่ำสุด ที่ใช้ในการกำหนดช่วง และข้อมูลระยะเวลาในการปฏิบัติงานสูงสุดคือ 10 ปี ขึ้นไป โดยแบ่งออกเป็น 5 ช่วง ดังนี้ (ข้อมูลระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำ จากฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตห้วยขวาง มกราคม 2553)

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{10 - 1}{4} = 2.25 \approx 3$$

จากการคำนวณช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานข้างต้น สามารถแบ่งช่วงระยะเวลาในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

- a. 1 – 3 ปี
- b. 4 – 6 ปี
- c. 7 – 9 ปี
- d. 10 ปี ขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยคำถามมีข้อความที่มีลักษณะเชิงบวกเกี่ยวกับการรับรู้ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คำถามทั้งหมดมี 15 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close – ended Question) แบบเลือกตอบเพียงคำตอบเดียวจากคำถามที่ให้เลือกว่า 2 คำตอบขึ้นไป (Check List) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ในแต่ละคำถามจะมีคำตอบให้เลือก 2 คำตอบ คือ ใช่ และไม่ใช่ มีข้อที่ต้องการคำตอบว่า “ใช่” จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1,3,4,5,6,7,9,10,12,13,14,15 ส่วนข้อที่ต้องการคำตอบว่า “ไม่ใช่” จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 2,8,11 โดยมีเกณฑ์ให้คะแนน ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบ “ถูก” ในแต่ละข้อได้ 1 คะแนน และตอบ “ผิด” ได้ 0 คะแนน แล้วจำแนกโดยวัดการรับรู้ออกเป็น 3 ระดับ คือ มาก ปานกลาง และน้อย เกณฑ์การประเมินค่าวัดการรับรู้ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการแปลผลของเบสต์ (Best. 1970: 297) และจำแนกออกเป็น 3 ระดับ ด้วยวิธีหาเกณฑ์กำหนดคะแนนเฉลี่ยของเบสต์ (Best. 1970: 297) คำนวณได้ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{15 - 0}{3} \\
 &= 5
 \end{aligned}$$

และนำมากำหนดช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย ได้ดังนี้

11 – 15 คะแนน	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาก
6 – 10 คะแนน	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานปานกลาง
0 – 5 คะแนน	หมายถึง	ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานน้อย

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการ



ปฏิบัติงานแบบ 360 องศา รวมทั้งสิ้น 10 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended response question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale)

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับทัศนคติในแบบสอบถามส่วนที่ 3 จะให้คะแนน 5 ระดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

#### ระดับของทัศนคติ

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

ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2549: 129)

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์เฉลี่ยระดับทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในระดับดี
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในระดับไม่ดี
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	ทัศนคติอยู่ในระดับไม่ดีอย่างมาก

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน รวมทั้งสิ้น 6 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended response question) มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) และให้เลือกตอบเพียงคำตอบเดียว โดยเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert Scale)

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนระดับความผูกพันในแบบสอบถามส่วนที่ 3 จะให้คะแนน 5 ระดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้

#### ระดับของความผูกพันต่อองค์กร

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

ลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ในระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) เป็นการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) ในแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในกรอบปลายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2549: 129)

$$\text{จากสูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าจากสูตร} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

แสดงเกณฑ์เฉลี่ยระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

คะแนนเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง	พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง	พนักงานมีความผูกพันต่อ

คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง	องค์กรน้อย พนักงานมีความผูกพันต่อ องค์กรน้อยที่สุด
-------------	-------------	---------	--

### 3. การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) และข้อบกพร่องของข้อคำถาม เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นิยามศัพท์ และกลุ่มตัวอย่าง ประมวลความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดที่ได้รับการพิจารณาแบบสอบถามเป็นรายข้อแล้วนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำนวน 40 ชุด เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตร Cronbach's alpha มีสูตรดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 449)

$$\alpha = \frac{k \text{ cov ariance } / \text{ var iance}}{1 + (k - 1) \text{ cov ariance } / \text{ var iance}}$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าความเชื่อมั่น หรือ Alpha coefficient

K = จำนวนคำถาม

$\text{cov ariance}$  = ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

$\text{var iance}$  = ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำตอบ

จากการนำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้แล้วจำนวน 40 ชุด ไปหาค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.879 แยกเป็นรายด้านพบว่า

ปัจจัยด้านทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.933

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.816

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. เมื่อผู้วิจัยเตรียมแบบวัดความรู้ความเข้าใจ ทศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำนวน 350 ชุด

2. เมื่อผู้วิจัยรวบรวมแบบวัดความรู้ความเข้าใจ ทศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง จำนวน 350 ชุด คั้นได้ทั้งหมดแล้วทำการตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบวัดการยอมรับ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไป

## 5. การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะกระทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาจัดทำวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูล (Editing) ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม แยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ออก

2. การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้วมาลงรหัสตามกำหนดไว้ล่วงหน้า การประมวลผลข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว นำมาบันทึกโดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์เพื่อการประมวลผลข้อมูลซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistic Package for the Social Sciences หรือ SPSS)

3. วิเคราะห์ข้อมูลสำหรับแบบสอบถามปลายปิด

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลของแบบสอบถาม ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลทั่วไป ส่วนที่ 2 ระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ส่วนที่ 3 ระดับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และส่วนที่ 4 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ ความถี่

3.3 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของตัวแปร 2 กลุ่ม โดยการทดสอบค่าที (t-test) และตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Analysis of Variance) โดยการทดสอบค่าเอฟ (F-test)

3.4 ข้อมูลที่เกี่ยวกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะวิเคราะห์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

3.5 ข้อมูลที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จะวิเคราะห์ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติโดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์และความหมายข้อมูล ดังนี้

### 1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) พื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1 ค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 36)

$$P = \left[ \frac{f}{n} \right] \times 100$$

เมื่อ P = ค่าสถิติร้อยละ  
f = ความถี่ของข้อมูล  
n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean หรือ  $\bar{X}$ ) เพื่อใช้แปลความหมายของข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 36)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  = ค่าคะแนนเฉลี่ย  
 $\sum x$  = ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D.) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 38)

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

เมื่อ S.D. = ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนกลุ่มตัวอย่าง

$(\sum x)^2$  = ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

$$\sum x^2 = \text{ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง}$$

$$n = \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง}$$

2. การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549: 35)

$$\alpha = \frac{\overline{kcov\ ariance} / \overline{var\ iance}}{1 + (k - 1)\overline{cov\ ariance} / \overline{var\ iance}}$$

เมื่อ  $\alpha$  = ค่าความเชื่อมั่น หรือ Alpha coefficient

$k$  = จำนวนคำถาม

$\overline{cov\ ariance}$  = ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

$\overline{var\ iance}$  = ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำตอบ

3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ประกอบด้วย

3.1 สถิติ Independent t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2549: 108) ใช้ทดสอบสมมุติฐานข้อที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ ด้านเพศ โดยมีสูตรดังนี้

ในการทดสอบ t - test หาค่าความแปรปรวนของข้อมูลโดยการทดสอบ Levene' s test ถ้าความแปรปรวนเท่ากันทุกกลุ่มให้พิจารณาค่าในแถว Equal variances assumed และถ้าค่าความแปรปรวนของข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้พิจารณาค่าในแถว Equal variances not assumed โดยใช้สูตรดังนี้

3.1.1 กรณีที่มีความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน ( $s_1^2 = s_2^2$ )

$$t = \frac{\overline{X_1} - \overline{X_2}}{S_p \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ในการทดสอบ t มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ  $df = n_1 + n_2 - 2$

เมื่อ  $\overline{X_i}$  = ค่าเฉลี่ยกลุ่มที่  $i$ ;  $i = 1, 2$

$S_p$  = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตัวอย่างรวมจากตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม

$n_i$  = ขนาดตัวอย่างของกลุ่มที่  $i$

$$s_i^2 = \text{ค่าความแปรปรวนของตัวอย่างกลุ่มที่ } i; i = 1, 2$$

$$s_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

3.1.2 กรณีความแปรปรวนทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน ( $s_1^2 \neq s_2^2$ )

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ t มีชั้นแห่งความเป็นอิสระ = V

$$V = \frac{\left[ \frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left( \frac{s_1^2}{n_1} \right)}{n_1 - 1} + \frac{\left( \frac{s_2^2}{n_2} \right)}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	=	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\bar{X}_1$	=	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	=	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$s_1^2$	=	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$s_2^2$	=	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$n_1$	=	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$n_2$	=	จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	V	=	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ

3.2 สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) แบบการทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2549: 293) มีสูตรดังนี้

3.2.1 ใช้ค่า F-test กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน มี

สูตรดังนี้

ตาราง 2 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance)

แหล่งความแปรปรวน	df	ss	ms	F
ระหว่างกลุ่ม (B)	k-1	SS <sub>(B)</sub>	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(w)}}$
ภายในกลุ่ม (W)	n-k	SS <sub>(w)</sub>	$MS_{(w)} = \frac{SS_{(w)}}{n-k}$	
รวม (T)	n-1	SS <sub>(T)</sub>		

$$F = \frac{MS_{(B)}}{MS_{(w)}}$$

- เมื่อ
- F = ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
  - df = ชั้นแห่งความเป็นอิสระได้แก่ ระหว่างกลุ่ม(k-1) และภายในกลุ่ม (n-k)
  - k = จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
  - n = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
  - SS<sub>(B)</sub> = ผลรวมกำลังสองระหว่างกลุ่ม (Between Sum of Squares)
  - SS<sub>(w)</sub> = ผลรวมกำลังสองภายในกลุ่ม (Within Sum of Squares)
  - MS<sub>(B)</sub> = ค่าประมาณการของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Squares between groups)
  - MS<sub>(w)</sub> = ค่าประมาณการของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Squares within groups)

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2549: 333)

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่  $n_i \neq n_j$



- เมื่อ LSD = ผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับประชากรกลุ่มที่ i และ j  
 $t_{1-\alpha/2;n-k}$  = ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t - distribution ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นห่างความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = n-k  
 MSE = ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม ( $MS_w$ )  
 $n_i$  = จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i  
 $n_j$  = จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม j  
 $\alpha$  = ค่าความคลาดเคลื่อน

ใช้ค่า Brown-Forsythe ( $\beta$ ) กรณีค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน (Hartung, 2001: 300) มีสูตรดังนี้

$$\beta = \frac{MS(B)}{MS(W)}$$

โดยค่า  $MS(W) = \sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{n_j}{N}\right) s_i^2$

- เมื่อ  $\beta$  แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน Brown-Forsythe  
 $MS(B)$  แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean Square between group)  
 $MS(W)$  แทน ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Forsythe  
 k แทน จำนวนกลุ่มของตัวอย่าง  
 $n_j$  แทน จำนวนตัวอย่างของกลุ่ม i  
 N แทน ขนาดของประชากร  
 $s_i^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ i

กรณีผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการทดสอบเป็นรายคู่เพื่อดูว่ามีคู่ใดที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Dunnett's T3 (วิเชียร เกศสิงห์. 2543: 116) มีสูตรดังนี้

$$t = \frac{\bar{x}_i - \bar{x}_j}{MS(W) \left( \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right)}$$

เมื่อ	$t$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$MS_{(w)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean Square within group) สำหรับ Brown-Fordythe
	$\bar{X}_i$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ $i$
	$\bar{X}_j$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ $j$
	$N_i$	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ $i$
	$N_j$	แทน	จำนวนตัวอย่างของกลุ่มที่ $j$

3.3 สถิตินี้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่อิสระต่อกัน หรือหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 314) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อ 2

$$r_{xy} = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

เมื่อ

$r_{xy}$	=	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$\sum x$	=	ผลรวมของคะแนนชุด x
$\sum y$	=	ผลรวมของคะแนนชุด y
$\sum xy$	=	ผลรวมของผลคูณระหว่างคะแนนชุด x และชุด y ทุกคู่
$n$	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq 1$  สำหรับการแปลความหมายของค่าความสัมพันธ์มีดังนี้

ถ้าค่า  $r$  มีค่าเป็นลบ (-) แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม

1. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเป็นบวก (+) แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

2. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเป็นศูนย์ (0) แสดงว่า  $x$  และ  $y$  ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย

3. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ (0) แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

4. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

5. ถ้าค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้  $-1$  แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ถ้าค่า $r$ มีค่าสูงกว่า	0.90	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
ถ้าค่า $r$ มีค่าตั้งแต่	0.70-0.89	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ถ้าค่า $r$ มีค่าตั้งแต่	0.30-0.69	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ถ้าค่า $r$ มีค่าตั้งแต่	0.01-0.29	แสดงว่า	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
ถ้าค่า $r$ มีค่าเท่ากับ	0	แสดงว่า	ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยใช้แบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 350 ตัวอย่าง และนำผลที่ได้มาประมวลผล โดยโปรแกรม SPSS ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
p	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of square)
MS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
H <sub>0</sub>	แทน	สมมติฐานหลัก (Null hypothesis)
H <sub>1</sub>	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative hypothesis)
Sig.	แทน	ความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้  
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน  
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ส่วนที่ 5 การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยแจกแจงจำนวน (ความถี่) และค่าร้อยละ

ตาราง 2 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	104	29.70
หญิง	246	70.30
รวม	350	100.00
<b>2. อายุ</b>		
21-30 ปี	131	37.43
31-40 ปี	208	59.43
41-50 ปี	11	3.14
รวม	350	100.00
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	0.30
ปริญญาตรี	219	62.60
สูงกว่าปริญญาตรี	130	37.10
รวม	350	100.00
<b>4. ตำแหน่งงาน</b>		
ระดับปฏิบัติงาน	306	87.40
ระดับหัวหน้างาน	44	12.60
รวม	350	100.00

## ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
1-3 ปี	72	20.60
4-6 ปี	126	36.00
7-9 ปี	70	20.00
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	82	23.40
รวม	350	100.00

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 350 คน พบว่า

1. เพศ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 350 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 70.30 และ เพศชาย จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 ตามลำดับ

2. อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 350 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 59.43 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 37.43 และ เป็นผู้ที่มีอายุ 41-50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.14 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 350 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 62.60 รองลงมามีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 และ มีการศึกษาดำรงต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30 ตามลำดับ

5. ตำแหน่งงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 350 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติงาน จำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 87.40 และ อยู่ในระดับหัวหน้างาน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.60 ตามลำดับ

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 350 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 รองลงมามีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 รองลงมามีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 20.60 และ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

เนื่องจากข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามทางด้านระดับอายุ และระดับการศึกษา มีความแตกต่างทางด้านจำนวน (ความถี่) ของข้อมูลอยู่มาก มีความถี่ของข้อมูลกระจายตัวอย่างไม่สม่ำเสมอ และมีจำนวนร้อยละน้อยกว่า 10 ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลด้านดังกล่าวมาแบ่งชั้นจำนวน (ความถี่) ใหม่ เพื่อใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 แสดงจำนวน (ความถี่) และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ด้านระดับอายุ และระดับการศึกษา โดยจัดกลุ่มใหม่

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. อายุ		
21-30 ปี	131	37.40
31 ปีขึ้นไป	219	62.60
รวม	350	100.00
2. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี/ปริญญาตรี	220	62.90
สูงกว่าปริญญาตรี	130	37.10
รวม	350	100.00

จากตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาโดยนำข้อมูลดังกล่าวมาแบ่งชั้นจำนวน (ความถี่) ใหม่ ดังนี้

1. อายุ ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 350 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 62.60 และ เป็นผู้ที่มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ตามลำดับ

2. ระดับการศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 350 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี/ปริญญาตรี จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 และ เป็นผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 ตามลำดับ

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยแจกแจงจำนวน (ความถี่) และ ค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวน (ความถี่) และ ค่าร้อยละ ของปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	ตอบถูก		ตอบผิด	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือวิธีการประเมินความสามารถ (Competencies) ของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะให้ข้อมูลย้อนกลับโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง	350	100.00	0	0.00
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้นโดยไม่คำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร	233	66.57	117	33.43
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานรวมถึงใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมินด้วย	307	87.70	43	12.30
4. ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ได้ทัศนคติที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์	350	100.00	0	0.00
5. การกำหนดให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองนั้น ทำให้พนักงานสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนได้อย่างถูกต้อง	350	100.00	0	0.00
6. การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินผู้บังคับบัญชาได้ตามนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อที่จะเป็นการร่วมกันในการปรับปรุงและพัฒนาข้อบกพร่องในตัวผู้บังคับบัญชา	263	75.10	87	24.90
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสนับสนุนให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	337	96.29	13	3.71



ตาราง 4 (ต่อ)

ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	ตอบถูก		ตอบผิด	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
8. ผู้ประเมินไม่ควรแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ เพราะอาจทำให้สูญเสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน	211	60.29	139	39.71
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยได้รับการยอมรับทั้งจากหัวหน้างานและพนักงาน	350	100.00	0	0.00
11. การกำหนดให้เพื่อนร่วมงานสามารถประเมินกันเองได้ นั้น จะทำให้เกิดการขัดแย้งกันเองระหว่างพนักงาน เนื่องจากหัวหน้างานจะเปิดเผยข้อมูลการประเมินกับพนักงานทุกคน	240	68.57	110	31.43
12. การกำหนดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความง่ายขึ้น และเป็นมาตรฐานเดียวกัน	350	100.00	0	0.00
13. การกำหนดให้มีการประเมินแบบรอบทิศทาง มีวิธีการวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ	338	96.57	12	34.43
14. การกำหนดให้ผู้รับการประเมินสามารถประเมินตนเองได้ นั้น สามารถช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความถนัดและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน	349	99.70	1	0.30
15. การที่พนักงานได้ทราบผลการประเมินของตนเองแต่ละครั้ง จะช่วยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	350	100.00	0	0.00

จากตาราง 4 แสดงผลระดับความรู้ความเข้าใจความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ 360 องศา พบว่า

พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา คือ วิธีการประเมินความสามารถ (Competencies) ของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะให้ข้อมูลย้อนกลับโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา จะพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร มีผู้ตอบถูกจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 66.57 และ มีผู้ตอบผิดจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 33.43

พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินผลการทำงาน รวมถึงใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมินด้วย มีผู้ตอบถูกจำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 87.70 และ มีผู้ตอบผิดจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30

พนักงานรู้วาระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

พนักงานรู้ว่าการกำหนดให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองนั้น ทำให้พนักงานสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนได้อย่างถูกต้อง มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

พนักงานรู้ว่าการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินผู้บังคับบัญชาได้ตามนโยบายของการประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา เพื่อที่จะเป็นการร่วมกันในการปรับปรุงและพัฒนา ข้อบกพร่องในตัวผู้บังคับบัญชา มีผู้ตอบถูกจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 75.10 และ มีผู้ตอบผิดจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90

พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสนับสนุนให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผู้ตอบถูกจำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 96.29 และ มีผู้ตอบผิดจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.71

พนักงานรู้ว่าผู้ประเมินไม่ควรแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ เพราะอาจทำให้สูญเสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน มีผู้ตอบถูกจำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 60.29 และ มีผู้ตอบผิดจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 39.71

พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการทำงานแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความพร้อมของพนักงาน และความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้าง ซึ่งนำไปสู่การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยได้รับการยอมรับทั้งจากหัวหน้างานและพนักงาน มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

พนักงานรู้ว่า การกำหนดให้เพื่อนร่วมงานสามารถประเมินกันเองได้นั้น จะทำให้เกิดการขัดแย้งกันเองระหว่างพนักงาน เนื่องจากหัวหน้างานจะเปิดเผยข้อมูลการประเมินกับพนักงานทุกคน มีผู้ตอบถูกจำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 68.57 และ มีผู้ตอบผิดจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 31.43

พนักงานรู้ว่าการกำหนดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความง่ายขึ้นและเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

พนักงานรู้ว่าการกำหนดให้มีการประเมินแบบรอบทิศทาง มีวิธีการวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ มีผู้ตอบถูกจำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 96.57 และ มีผู้ตอบผิดจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.43

พนักงานรู้ว่าการกำหนดให้ผู้รับการประเมินสามารถประเมินตนเองได้นั้น สามารถช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความถนัดและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน มีผู้ตอบถูกจำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 99.70 และ มีผู้ตอบผิดจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

พนักงานรู้ว่าการที่พนักงานได้ทราบผลการประเมินของตนเองแต่ละครั้งจะช่วยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลการทำงานให้ดีขึ้น มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

จากข้อมูลข้างต้นผู้วิจัยได้รวมคะแนนความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทั้งหมด 15 ข้อ และสรุปรวมผลคะแนนความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตาราง 5 แสดงคะแนนรวมระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ผลรวมคะแนนระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตอบถูก 1 ข้อ	0	0.00
ตอบถูก 2 ข้อ	0	0.00
ตอบถูก 3 ข้อ	0	0.00
ตอบถูก 4 ข้อ	0	0.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ผลรวมคะแนนระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ตอบถูก 5 ข้อ	0	0.00
ตอบถูก 6 ข้อ	0	0.00
ตอบถูก 7 ข้อ	0	0.00
ตอบถูก 8 ข้อ	0	0.00
ตอบถูก 9 ข้อ	7	2.00
ตอบถูก 10 ข้อ	23	6.57
ตอบถูก 11 ข้อ	34	9.71
ตอบถูก 12 ข้อ	1	0.29
ตอบถูก 13 ข้อ	100	28.57
ตอบถูก 14 ข้อ	109	31.14
ตอบถูก 15 ข้อ	76	21.72
รวม	350	100

ตาราง 6 แสดงค่าระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อย (0-5 คะแนน)	0	0.00
ปานกลาง (6-10 คะแนน)	30	8.57
มาก (11-15 คะแนน)	320	91.43
รวม	350	100

จากตาราง 6 ผลการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ระดับการรับรู้ของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีการรับรู้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อยู่ในระดับมาก จำนวน 320 คน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 91.43 รองลงมาเป็นผู้ที่มีการรับรู้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา อยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 30 คน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 8.57

**ส่วนที่ 3** การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดย แจกแจงตามค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา	ระดับทัศนคติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ทัศนคติ
1. ท่านคิดว่า การประเมินผลแบบให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น ทำให้ผู้ประเมินสามารถนำมาพิจารณาปรับย้าย เลื่อนขั้น ให้กับผู้รับการประเมินได้อย่างเหมาะสมตรงตามความสามารถ	3.76	0.96	ระดับดี
2. ท่านคิดว่า การให้เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้ำร่วมประเมินผลด้วยนั้นทำให้มีข้อมูลจากหลายมุมมองส่งผลให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.49	0.50	ระดับดีมาก
3. ท่านคิดว่า ผลการประเมินแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ ทำให้เกิดความยุติธรรม ทั้งต่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน	3.99	0.71	ระดับดี
4. ท่านคิดว่า นโยบายและขั้นตอนของระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ก่อให้เกิดความยุติธรรมมากกว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่น	3.99	0.86	ระดับดี
5. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถช่วยลดความลำเอียงและความอคติของผู้ประเมินได้	3.87	1.05	ระดับดี
6. ท่านคิดว่า การประเมินผลแบบให้ข้อมูลย้อนกลับของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้ผลการประเมินมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น	4.36	0.70	ระดับดีมาก
8. ท่านคิดว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาเป็นระบบที่มีมาตรฐานชัดเจนและเป็นที่ยอมรับทั่วไป	4.11	0.78	ระดับดี
9. ท่านคิดว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือ การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย	4.11	0.33	ระดับดี

ตาราง 7 (ต่อ)

ทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา	ระดับทัศนคติ		
	$\bar{X}$	S.D.	ทัศนคติ
10. ท่านคิดว่า องค์การควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงาน	4.36	0.49	ระดับดีมาก
รวม	4.13	0.56	ระดับดี

จากตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยพบว่า

1. การให้เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้าร่วมประเมินผลด้วยนั้น ทำให้มีข้อมูลจากหลายมุมมอง ส่งผลให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

2. การประเมินผลแบบให้ข้อมูลย้อนกลับของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้ผลการประเมินมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น และองค์การควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากรในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีมาตรฐานชัดเจนและเป็นที่ยอมรับทั่วไป และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือ การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

5. ผลการประเมินแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ ทำให้เกิดความยุติธรรม ทั้งต่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และนโยบายและขั้นตอนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ก่อให้เกิดความยุติธรรมมากกว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถช่วยลดความลำเอียงและความอคติของผู้ประเมินได้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

7. การประเมินผลแบบใช้ข้อมูลย้อนกลับนั้น ทำให้ผู้ประเมินสามารถนำมาพิจารณาปรับย้าย เลื่อนขั้น ให้กับผู้รับการประเมินได้อย่างเหมาะสมตรงตามความสามารถ ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ โดยแจกแจงตามค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ปรากฏตามตาราง ดังนี้

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	ระดับความผูกพัน		
	$\bar{X}$	S.D.	ความผูกพัน
1. ท่านจะมีความสุขมากเมื่อได้ทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป	4.11	0.78	ระดับดี
2. ท่านจะทุ่มเทแรงกายและสติปัญญาเพื่อทำงานที่ท่านรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	4.37	0.49	ระดับดีมาก
3. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	4.12	0.78	ระดับดี
4. ท่านตัดสินใจถูกที่เข้ามาทำงานในองค์กรนี้	4.13	0.90	ระดับดี
5. หากองค์กรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ ย่อมจะทำให้ท่านมั่นใจถึงประสิทธิภาพและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กรนี้ต่อไป	4.36	0.70	ระดับดีมาก
6. ท่านไม่เคยคิดที่จะลาออกจากองค์กรนี้	3.49	0.86	ระดับดี
รวม	4.09	0.58	ระดับดี

จากตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะทุ่มเทแรงกายและสติปัญญาเพื่อทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหากองค์การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ ย่อมจะทำให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตัดสินใจถูกที่เข้ามาทำงานในองค์การนี้ ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13

4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีความสุขมากเมื่อได้ทำงานกับองค์การนี้ต่อไป ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

6. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยคิดที่จะลาออกจากองค์การนี้ ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

#### ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

##### ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

##### เพศ

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** เพศที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : เพศที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : เพศที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน

การศึกษาความแตกต่างระหว่างเพศและทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance assumed และถ้าค่าความแปรปรวนของกลุ่มข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance not assumed

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้



$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 9 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างเพศกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผล  
การปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ทัศนคติต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา	Levene's Test for Equality of Variances		เพศ	t-test for Equality of Means					
	F	Sig.		$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig.	
				(2-tailed)					
ทัศนคติต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา	Equal Variances	3.235	0.073	ชาย	4.01	0.534	-2.597*	348.000	0.010
	Assumed								
	Equal Variances			หญิง	4.18	0.565			
	not assumed								

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 9 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.073 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.010 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า เพศที่ต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เพศหญิงมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ดีกว่าเพศชาย

## อายุ

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** อายุที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : อายุที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : อายุที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน

การศึกษาค้นคว้าความแตกต่างระหว่างอายุและทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.01

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance assumed และถ้าค่าความแปรปรวนของกลุ่มข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance not assumed

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 10 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอายุกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา		Levene's Test for Equality of Variances		อายุ	t-test for Equality of Means				
		F	Sig.		$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
		Equal Variances Assumed	36.463**		0.000	21-30 ปี	4.33	0.447	
Equal Variances not assumed			31 ปีขึ้นไป	4.01	0.589	5.722**	338.681	0.000	

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 10 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.01 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า อายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 21-30 ปี มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ดีกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31 ปี ขึ้นไป

## ระดับการศึกษา

**สมมติฐานข้อที่ 1.3** ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมุติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน

การศึกษาความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาและทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.01

ในการทดสอบสมมุติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance assumed และถ้าค่าความแปรปรวนของกลุ่มข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance not assumed

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน Levene's test ซึ่งตั้งสมมุติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 11 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษากับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	Levene's Test for Equality of Variances		ระดับการศึกษา	t-test for Equality of Means				
	F	Sig.		$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
	Equal Variances Assumed	34.044**		0.000	น้อยกว่าหรือเท่ากับ	4.34	0.508	
Equal Variances not assumed			สูงกว่า	3.77	0.450	10.980**	348.031	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 11 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.01 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต่ำกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

### ตำแหน่งงาน

**สมมติฐานข้อที่ 1.4** ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันได้ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : ตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันได้

การศึกษาความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานและทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยใช้ค่าสถิติ Independent t-test ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.01

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance assumed และถ้าค่าความแปรปรวนของกลุ่มข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance not assumed

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตาราง 12 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งงานกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	Levene's Test for Equality of Variances	ตำแหน่งงาน		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
Equal Variances Assumed	162.936**	0.000	ระดับปฏิบัติงาน	4.20	0.573			
Equal Variances not assumed			หัวหน้างาน	3.69	0.030	15.035**	346.022	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 12 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.01 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติงาน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ดีกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับหัวหน้างาน

### ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานข้อที่ 1.5** ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันได้ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไม่แตกต่างกัน

$H_1$  : ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ใช้ค่าสถิติของการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) หรือ Brown-Forsythe ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยเริ่มจากการทดสอบความแปรปรวนจากตาราง Levene's test จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.01 หากค่าแปรปรวนของข้อมูลทุกกลุ่มเท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย F-test และหากค่าแปรปรวนของทุกกลุ่ม ไม่เท่ากันให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Brown-Forsythe ถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

	Levene Statistic	df1	df2	P
ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา	25.672**	3	346	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 13 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.01 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่า ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน จะใช้สถิติ Brown-Forsythe ในการทดสอบตามตาราง 14

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติทดสอบ Brown-Forsythe

		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	P
ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	Brown- Forsythe	142.904**	3	216.073	0.000

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติทดสอบ Brown-Forsythe เนื่องจากค่าความแปรปรวนแตกต่างกัน พบว่า

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ )

ตาราง 15 แสดงผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา  
จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีทดสอบแบบ Dunnett's  
T3

ระยะเวลาในการ ปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	1-3 ปี	4-6 ปี	7-9 ปี	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
1-3 ปี	3.78	-	-0.819** (0.000)	-0.525** (0.000)	1.197** (0.002)
4-6 ปี	4.62		-	0.294** (0.000)	1.016** (0.000)
7-9 ปี	4.30			-	0.722** (0.000)
มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป	3.58				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.819

2. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา น้อยกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.525

3. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-3 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า



4. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.294

5. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 4-6 ปี มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.016

6. พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 7-9 ปี มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มากกว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.722

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$ : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่า t-test โดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .01

ในการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว หากค่าความแปรปรวนของข้อมูลเท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance assumed และถ้าค่าความแปรปรวนของกลุ่มข้อมูลไม่เท่ากันทุกกลุ่มให้ทดสอบความแตกต่างด้วย Equal variance not assumed โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 แสดงการทดสอบความแตกต่างของทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามความรู้ความเข้าใจ

ตัวแปรที่ศึกษา	Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				
	ระดับ	F	Sig.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig. (2-tailed)
ทัศนคติต่อระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบ 360 องศา	Equal Variances	69.782*	0.000	ปาน	4.84	0.225			
	Assumed			กลาง					
	Equal Variances not assumed			มาก	4.06	0.535	15.321**	346.186	0.008

\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตาราง 16 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.01 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็น ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยใช้สถิติทดสอบ Independent t-test สามารถอธิบายได้ดังนี้

ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีค่า Probability (p) เท่ากับ 0.008 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับความรู้ความเข้าใจระดับปานกลางต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีทัศนคติ

**สมมติฐานข้อ 3** ทศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติ ได้ดังนี้

$H_0$  : ทศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

$H_1$  : ทศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.01

ตาราง 17 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ทศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา กับความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตัวแปร	ทศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา				
	n	Pearson Correlation (r)	Sig. (2-tailed) (p)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	350	0.461**	.000	ปานกลาง	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 17 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา กับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) สามารถสรุปได้ว่า จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา กับความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉลี่ย พบว่า ค่า Probability (p) เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.461 แสดงว่าความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทาง

### สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

1. ลักษณะของพนักงานทางประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน

ตาราง 18 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 1

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
1.1 เพศที่แตกต่างกัน มีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.2 อายุแตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.4 ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test
1.5 ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Brown-Forsythe

2. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน

ตาราง 19 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 2

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2.1 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	t-test

3. ทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตาราง 20 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ข้อ 3

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3.1 ทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	สอดคล้องกับสมมติฐาน	Pearson's

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีการศึกษาวิจัย

##### ความมุ่งหมายของการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง
2. เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่มีผลต่อทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง
3. ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

##### ความสำคัญของการศึกษาวิจัย

ผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางและข้อเสนอแนะให้กับผู้บริหารองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อที่จะนำไปใช้ในการประเมินพนักงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อพนักงานในองค์กร

##### สมมติฐานของการศึกษาวิจัย

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน
2. ความรู้และความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน
3. ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของพนักงานมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

## สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ทศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง สามารถสรุปผลได้ดังนี้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

**เพศ** พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 246 คน คิดเป็นร้อยละ 70.30 และเป็นเพศชายจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 29.70 ตามลำดับ

**อายุ** พนักงานส่วนใหญ่มีอายุ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 62.60 และเป็นผู้ที่มีอายุ 21-30 ปี จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 37.40 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าหรือเท่ากับปริญญาตรี จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 62.90 และอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 37.10 ตามลำดับ

**ตำแหน่งงาน** พนักงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติงาน จำนวน 306 คน คิดเป็นร้อยละ 87.40 และอยู่ในระดับหัวหน้างาน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.60 ตามลำดับ

**ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน** พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4-6 ปี จำนวน 126 คน คิดเป็นร้อยละ 36.00 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 23.40 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 20.60 และ มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 7-9 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา พบว่า** พนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวางมีความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยมีจำนวน 320 คน คิดเป็นร้อยละ 91.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

1. พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือ วิธีการประเมินความสามารถ (Competencies) ของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะให้ข้อมูลย้อนกลับโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

2. พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร มีผู้ตอบถูกจำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 66.57 และมีผู้ตอบผิดจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 33.43

3. พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมินด้วย มีผู้ตอบถูกจำนวน 307 คน คิดเป็นร้อยละ 87.70 และมีผู้ตอบผิดจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.30

4. พนักงานรู้ว่าระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

5. พนักงานรู้ว่าข้อกำหนดให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองนั้น ทำให้พนักงานสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนได้อย่างถูกต้อง มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

6. พนักงานรู้ว่าการที่ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินผู้บังคับบัญชาได้ตามนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อที่จะเป็นการร่วมกันในการปรับปรุงและพัฒนาข้อบกพร่องในตัวผู้บังคับบัญชา มีผู้ตอบถูกจำนวน 263 คน คิดเป็นร้อยละ 75.10 และมีผู้ตอบผิดจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 24.90

7. พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสนับสนุนให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผู้ตอบถูกจำนวน 337 คน คิดเป็นร้อยละ 96.29 และมีผู้ตอบผิดจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 3.71

8. พนักงานรู้ว่าผู้ประเมินไม่ควรแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ เพราะอาจทำให้สูญเสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน มีผู้ตอบถูกจำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 60.29 และมีผู้ตอบผิดจำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 39.71

9. พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความพร้อมของพนักงาน และความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้าง ซึ่งนำไปสู่การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

10. พนักงานรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยได้รับการยอมรับทั้งจากหัวหน้างานและพนักงานมีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

11. พนักงานรู้ว่า การกำหนดให้เพื่อนร่วมงานสามารถประเมินกันเองได้นั้น จะทำให้เกิดการขัดแย้งกันเองระหว่างพนักงาน เนื่องจากหัวหน้างานจะเปิดเผยข้อมูลการประเมินกับพนักงานทุกคน มีผู้ตอบถูกจำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 68.57 และมีผู้ตอบผิดจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 31.43

12. พนักงานรู้ว่าการกำหนดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความง่ายขึ้น และเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

13. พนักงานรู้ว่าการกำหนดให้มีการประเมินแบบรอบทิศทาง มีวิธีการวัดผลงานที่ยุติธรรม



และแม่นยำ มีผู้ตอบถูกจำนวน 338 คน คิดเป็นร้อยละ 96.57 และมีผู้ตอบผิดจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 34.43

14. พนักงานรู้ว่าการกำหนดให้ผู้รับการประเมินสามารถประเมินตนเองได้นั้น สามารถช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความถนัดและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน มีผู้ตอบถูกจำนวน 349 คน คิดเป็นร้อยละ 99.70 และมีผู้ตอบผิดจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.30

15. พนักงานรู้ว่าการที่พนักงานได้ทราบผลการประเมินของตนแต่ละครั้ง จะช่วยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลการทำงานให้ดีขึ้น มีผู้ตอบถูกจำนวน 350 คน คิดเป็นร้อยละ 100

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยด้านทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อได้ดังนี้**

1. การให้เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้ำร่วมประเมินผลด้วยนั้น ทำให้มีข้อมูลจากหลายมุมมองส่งผลให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

2. การประเมินผลแบบให้ข้อมูลย้อนกลับของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้ผลการประเมินมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น และองค์กรควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

4. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีมาตรฐานชัดเจนและเป็นที่ยอมรับทั่วไป และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือ การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11

5. ผลการประเมินแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ ทำให้เกิดความยุติธรรม ทั้งต่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และนโยบายและขั้นตอนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ก่อให้เกิดความยุติธรรมมากกว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยทั้งสองข้อมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถช่วยลดความลำเอียงและความอคติของผู้ประเมินได้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87

7. การประเมินผลแบบใช้ข้อมูลย้อนกลับนั้น ทำให้ผู้ประเมินสามารถนำมาพิจารณาปรับย้าย เลื่อนขั้น ให้กับผู้รับการประเมินได้อย่างเหมาะสมตรงตามความสามารถ ผู้ตอบแบบสอบถามมีทัศนคติอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76

**ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อได้ดังนี้**

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะทุ่มเทร่างกายและสติปัญญาเพื่อทำงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37
2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหากองค์กรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ ย่อมจะทำให้มีแรงจูงใจถึงประสิทธิภาพและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36
3. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตัดสินใจถูกที่เข้ามาทำงานในองค์กรนี้ ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13
4. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่างานที่ท่านทำอยู่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12
5. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีความสุขมากเมื่อได้ทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11
6. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ไม่เคยคิดที่จะลาออกจากองค์กรนี้ ซึ่งมีความผูกพันอยู่ในระดับดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49

### **สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบสมมติฐาน**

**สมมติฐานข้อที่ 1** ลักษณะทางประชากรศาสตร์ ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน

#### **เพศ**

**สมมติฐานข้อที่ 1.1** เพศที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

#### **อายุ**

**สมมติฐานข้อที่ 1.2** อายุที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า อายุแตกต่างกันมี

### ระดับการศึกษา

**สมมติฐานข้อที่ 1.3** ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาแตกต่างกันจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ตำแหน่งงาน

**สมมติฐานข้อที่ 1.4** ตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

### ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

**สมมติฐานข้อที่ 1.5** ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 2** ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

**สมมติฐานข้อที่ 3** ทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา กับความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น

## การอภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง มีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน จากการวิจัยลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงาน มีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน

พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เพศหญิงมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ดีกว่าเพศชาย เนื่องจากเพศหญิงมีความสนใจต่อความเปลี่ยนแปลง สนใจในรายละเอียดต่างๆ และมีความต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มากกว่าเพศชาย ดังนั้น เมื่อมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ เข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของตน จึงส่งผลให้เพศหญิงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงรายละเอียดและหลักการต่างๆ และมีทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่นี้ดีกว่าเพศชาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิตย์ อักษรกุล (2544) ได้ศึกษาถึงความต้องการการเข้าร่วมกิจกรรมของนักเรียนนักศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ วิทยาลัยการอาชีพท้ายเหมือง จังหวัดพังงา พบว่านักเรียนนักศึกษาเพศต่างกันมีความต้องการการเข้าร่วมกิจกรรมในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเพศหญิงมีความต้องการการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ มากกว่าเพศชาย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มานพ ชูนิล (2536:98-111) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมและการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยผลการศึกษาพบว่า เพศของพนักงานมีผลต่อความแตกต่างในการรับรู้ความยุติธรรมและการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่กำหนดไว้ โดยพนักงานที่มีอายุ 21-30 ปี มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 31 ปีขึ้นไป เนื่องจาก ผู้ที่มีอายุน้อยสามารถปรับตัวและยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุมาก ดังนั้น เมื่อพนักงานทราบว่าจะมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่เข้ามาใช้ในองค์กร พนักงานที่มีอายุน้อยจะสามารถยอมรับและมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ดีกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass) ที่ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานที่มีอายุน้อยกว่าจะมีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมากกว่าพนักงานที่อายุยังน้อยอยู่ เนื่องจากพนักงานที่สูงอายุมักกลัวที่จะ

พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจากพนักงานที่มีการศึกษาสูงมักจะคิดว่าตนเองมีโอกาสที่จะเปลี่ยนงานได้มากกว่า จึงทำให้ทัศนคติที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกวรรณ ใจมั่น (2547 : 84-87) ที่ศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ซึ่งพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา มีผลต่อทัศนคติของพนักงานต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติงาน จะมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต่ำกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับหัวหน้างาน เพราะพนักงานที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับปฏิบัติงานจะมีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานมากกว่าพนักงานที่อยู่ในระดับหัวหน้างาน จึงพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประคอง ชื่นวัฒนา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช พบว่า หัวหน้าประจำหอผู้ป่วยที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับสูงมีพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกต้องมากกว่าพนักงานระดับต่ำกว่า

พนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานน้อย มีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ต่ำกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมาก เนื่องจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานมานานจะมีความเชื่อมั่นในผลการทำงานของตนเองสูงกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย มักเปรียบเทียบผลการทำงานกับบุคคลอื่นอยู่เสมอๆ ซึ่งก่อให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานที่ตนเองควรจะได้รับ จึงอาจ

สรุปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นกล่าวได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลทำให้พนักงานมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา แตกต่างกัน ซึ่งความคิดเห็นนี้เป็นการแสดงออกของบุคคลที่แสดงออกมา มีผลเกิดมาจากความเชื่อ ความคิด และทัศนคติ ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ พฤติกรรมระหว่างบุคคล เป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจแสดงออกมา การลงความเห็นอาจจะเป็นไปในลักษณะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่ และปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นต่างๆ นั้นประกอบขึ้นด้วยสิ่งสำคัญๆ คือ ความรู้ ประสบการณ์ และสภาพแวดล้อม

2. ระดับความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา พบว่าถ้าผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ความเข้าใจปานกลางเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีทัศนคติดีกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความรู้ความเข้าใจมากต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจระดับปานกลางนั้นอาจยังไม่มี ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ดีพอ ซึ่งอาจเป็นเพราะตัวพนักงานเอง ไม่ศึกษาถึงข้อดี และข้อเสียของระบบอย่างละเอียด หรืออาจเป็นเพราะหัวหน้างานไม่ชี้แจงให้พนักงานทราบอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ ปรียาพร พึ่งพิบูลย์ (2542) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่าพนักงานที่ถูกประเมินโดยผู้ประเมินที่มีลักษณะต่างกันจะรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมแตกต่างกัน ทั้งนี้เป็นไปได้ว่าเมื่อมีการรับรู้แตกต่างย่อมส่งผลให้มีทัศนคติที่แตกต่างกันด้วย

3. ทัศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง แม้ว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉลี่ยจะอยู่ในระดับดี ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้นถือเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ยังไม่เคยถูกนำมาใช้ภายในองค์กรมาก่อน ประกอบกับพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบบอย่างแท้จริง จึงอาจทำให้พนักงานมีทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่แค่ระดับปานกลาง เพราะยังไม่รู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา นั้นเป็นอย่างไร มีหลักการอะไรบ้าง มีประโยชน์กับพนักงานอย่างไร และดีกว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเดิมอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ รักรธรรม (2533) ที่กล่าวว่า ทัศนคติเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน กล่าวคือ หากพัฒนาทัศนคติต่อการทำงานให้มีทัศนคติทางบวก

## ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง พบว่า

1. ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญกับกลุ่มพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ เพศชาย อายุ 21-30 ปี มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับหัวหน้างาน และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี และ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจในการทำงานและเพิ่มความพึงพอใจให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร และเกิดแรงจูงใจในการทำงานและอยากที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว

2. ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานทุกระดับ เพื่อที่จะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีขึ้น และจะทำให้ลดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ควรชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประเมิน ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ รูปแบบของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ ผู้บริหารจะชี้แจงให้พนักงานมีความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้มากที่สุด ดังนั้น หากต้องการให้พนักงานความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยอมรับและพึงพอใจต่อผลการประเมินมากขึ้น ควรมีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมทั้งในด้านผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน และในด้านพนักงานที่เป็นผู้รับการประเมิน

3. ผู้บริหารขององค์กรควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานในองค์กรให้มากขึ้น เช่น มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านของวิธีการประเมิน ควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน และสอดคล้องนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ ในด้านของผู้ประเมิน ควรจะมีความรอบรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในงาน เป็นบุคคลที่มีความยุติธรรม ไม่มีอคติ และมีความจริงใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานของตน เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าตนเองได้รับการประเมินอย่างยุติธรรม ส่งผลให้มีทัศนคติที่ดีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ จากผลการวิจัยในครั้งนี้ที่กล่าวว่า พนักงานองค์กรมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาในภาพรวมอยู่ในระดับดี ดังนั้น หากพนักงานขององค์กรมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากเท่าใด ก็จะส่งผลต่อแนวโน้มในการปฏิบัติงานที่ดีและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามไปด้วย

4. ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องของความรู้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยการให้ความรู้ความเข้าใจกับพนักงานเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนด

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บังคับบัญชามีได้ให้ความสำคัญ ละเลย หรือให้คำแนะนำแก่พนักงานในลักษณะที่ไม่เหมาะสม ไม่เพียงพอ หรือล่าช้า ย่อมส่งผลในทางลบต่อพนักงาน อาจทำให้พนักงานเกิดความคับข้องใจและขุ่นเคืองต่อผู้บังคับบัญชาที่ไม่เปิดโอกาสให้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลทำให้พนักงานไม่ยอมรับหรือไม่เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อันจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์การมุ่งหวังไว้ ดังนั้นให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานหลังการประเมินเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนพึงระมัดระวัง และควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี กล่าวคือเป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง ฉะนั้นผลที่ได้จากการศึกษาจึงเป็นเพียงผลที่จำกัดเฉพาะพนักงานโรงพยาบาลแห่งนั้นเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป หากจะให้ได้ผลการวิจัยอย่างสมบูรณ์นั้น ควรศึกษาความรู้ความเข้าใจ ทักษะคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มโรงพยาบาลที่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและลักษณะธุรกิจที่คล้ายกัน เพราะจะทำให้ปรากฏภาพรวมในทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ของกลุ่มโรงพยาบาลในประเทศไทย

2. ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พบกับปัญหาในเรื่องของการเก็บแบบสอบถาม เนื่องจากคำถามในแต่ละข้อคำถามของแบบสอบถามมีรายละเอียดมากเกินไป จึงทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเกิดความรู้สึกไม่อยากตอบ ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรจัดแบบสอบถามให้มีความกระชับมากขึ้น

3. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่นๆ ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความเครียดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อจะได้นำปัจจัยเหล่านั้นไปปรับปรุงให้สอดคล้องกับการทำงานอันจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพียงช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นจึงควรทำการ



ศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพราะความคิดเห็นของพนักงานและนโยบายการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กรมีโอกาที่จะเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งอาจส่งผลให้ทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความผูกพันต่อองค์กรและแนวโน้มที่จะทำงานต่อไปเปลี่ยนแปลงไปด้วย





บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2549). สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- (2546). การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกสรรา สุขสว่าง. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จริยา สุทธิพิบูลย์. (2545). ความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: ศึกษาเฉพาะหน่วยธุรกิจ ส่วนกลาง. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- จุฑาทิพย์ ภารพบ (2547). การพัฒนาระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศาเพื่อการบริหารบุคคลในคณะวิชาในมหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2527) การประเมินผลการปฏิบัติงาน. เอกสารวิชาการสภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย.
- (2531). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- เชิดศักดิ์ ไชวสินธุ์. (2520). การวัดทัศนคติและบุคลิกภาพ. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2544). การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- दनัย เทียนพุด. (2547). ธุรกิจและกลยุทธ์ HR การประเมินระบบ 360 องศา (360 Degree Feedback). กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital.
- (2541). รายงานการวิจัยเรื่อง ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550). สถาบันการจัดการงานบุคคล. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- ทัศนาศุ บุญทอง. (2533). พยาบาลกับการพัฒนาบุคลิกภาพ. (เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพพยาบาล). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิสูจน์อักษร
- ธงชัย สันติวงษ์. (2525). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- (2540). การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร  
การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2543). สถิติวิเคราะห์ = *Statistical Analysis for Research A Step by  
Step Approach*. กรุงเทพฯ: เรือนแก้ว.
- (2546). สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : จามจุรีโปรดักท์.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2541). แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน. (เอกสารประกอบการอบรม).  
กรุงเทพมหานคร : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.
- ประคอง ชื่นวัฒนา. (2543). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรณีศึกษา  
เฉพาะกรณีหัวหน้าพยาบาลประจำหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศิริราช). วิทยานิพนธ์ ศป.ม.  
(จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
ถ่ายเอกสาร.
- ประทุม ฤกษ์กลาง. (2538). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การและผลการปฏิบัติงานของ  
อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2520). ทศนคติการวัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย. กรุงเทพฯ :  
ไทยวัฒนาพานิช.
- ปราโมทย์ บุญเลิศ. (2545). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ  
ข้าราชการสังกัดกรมอู่ทหารเรือ. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร พึ่งพิบูลย์. (2542). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน ของธนาคารพาณิชย์ไทย. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและ  
องค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: สหมิตรออฟเซท.
- ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย. (2541). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของครูคาทอลิกสังฆมณฑล  
จันทบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ป้วย อวิโรธนานนท์; และ ปียมาศ เจริญสิน. (2547). การศึกษาแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการนำ  
ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร: กรณีศึกษาบริษัท ดีดีเค (ประเทศไทย)  
จำกัด. ภาคนิพนธ์ พณ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
ถ่ายเอกสาร.
- มุศติ รุมาคม. (2551). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- พรรณนิภา สมปาน. (2542). การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงพยาบาลแมคคอร์มิค. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (บริหารธุรกิจ). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้. ถ่ายเอกสาร.
- ภคินี ดอกไม้งาม. (2546). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ระดับมัธยมศึกษาในโรงเรียนแกนนำที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- มนัญญา ศิวารมย์ (2542). การพัฒนากระบวนการประเมินแบบ 360 องศาเพื่อพัฒนาการสอนของครูสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (วิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- มานพ ชูนิล. (2536). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้และการยอมรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (ศิลปศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ระพีพร เบญจาทิกุล. (2540). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับความผูกพันต่อองค์กรศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานสายงานบริการ ราชการกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาพัฒนาการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วรรณาด แสงมณี. (2543). การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2538 กุมภาพันธ์ – มีนาคม). ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมายเรื่องง่าย ๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้. วารสารข่าวสารการวิจัยการศึกษา. 18(3) : 83 – 11.
- วินัย จันท์เทศ. (2549). ผลกระทบวัฒนธรรมองค์การแบบไทยกับการประเมินผลแบบ 360 องศา: กรณีศึกษาบริษัท ดีดีเค (ประเทศไทย) จำกัด. ภาคนิพนธ์ พณ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วิรัช ชูดิษฐา. (2528). การประเมินผลการทำงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด. สารนิพนธ์ ร.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- วีระวัฒน์ ยวงตระกูล. (2541). ความผูกพันที่มีต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลาง ศึกษากรณีการเคหะแห่งชาติ. ภาคนิพนธ์ พณ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศตพัฒน์ ทิพย์สมพรดี (2549). การศึกษาถึงทัศนคติที่มีต่อการประเมินบุคคลแบบ 360 องศาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษาบริษัทโตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด. วิชาการค้นคว้าอิสระ รอ.ม. (การบริหารจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ศิริพงษ์ เจริญสุข. (2545). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายวิศวกรรม : ศึกษาเฉพาะองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2538). พฤติกรรมผู้บริโภคฉบับพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- (2542). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: อินฟอร์เมชั่น บิสซิเนส ซีเอสเอ็มเอส.
- (2546). การบริหารการตลาดยุคใหม่ ฉบับปรับปรุงปี 46. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- (2548). การวิจัยธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.
- (2549). การวิจัยการตลาด ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: DIAMOND IN BUSINESS WORLD.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2539). องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: พัฒนาศึกษา.
- สุกานดา ศุภคิตสันต์. (2540). ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พณ.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุดาทิพย์ คำแสน. (2544). การยอมรับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สิทธิพร เจริญพุด. (2527). การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในธุรกิจตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ เฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (การปกครอง). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุนันทา เลาहनันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพินดา คิวานนท์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมชัย แซ่จิ้ง. (2539). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรเอกชนในเขต กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศป.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์.
- สมาน รังสีโยกฤษณ์. (2541). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการ ก.พ.
- เสวี วงษ์มณฑา. (2542). การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และ ไซเท็กซ์.

- สำราญ บุญรักษา. (2539). ความพึงพอใจในงานและความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสังกัด กรมสุขภาพจิต. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การพยาบาล). เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อุทัย หิรัญโต. (2526). สารานุกรมศัพท์สังคมวิทยา-มานุษยวิทยา. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์.
- อนงค์พร ภาวรัมย์ (2548). การเปรียบเทียบผลประเมินการสอนของตนเองกับผลการประเมินแบบ 360 องศา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2529). ความผูกพันต่อองค์กร. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*. 9 : 34-41.
- อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัชชุกร. (2545). การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร: ส.ส.ท.
- (2540). การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ. กรุงเทพฯ : ส.เอเซียเพรส.
- Allen, N.J.; & Mayer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63: 1-18.
- Antonioni, D. (1996). *Designing an effective 360-degree appraisal feedback process*. *Organizational Dynamics*, Autumn, 24-38.
- Brutus, S.; & Derayeh, M. (2002). *Multisource assessment programs in organizations: An insider's perspective*. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 2, 187 -202. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Buchanan II, B. (194\74, March). *Building organizational commitment* : The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19 : 553-546.
- Cherrington. David J. (1994). *Organizational behavior : the management of individual and organizational performance*. Boston : Allyn and Bacon.
- Eisenberger R., and others. (1991, February). Perceived organizational Support and Employee Diligence Commitment & Innovation. *Journal of Applied Psychology*.
- Etzel, Michael J.; Walker, Bruce J.; & Stanton, William J. (2001). *Marketing*. 12 th ed. Boston: McGraw – Hill.
- Hartung, Joachim. (2001,May). Testing for Homogeneity in combining of two-armed trails With normally distributed responses. *Sankhya : The Indian Journal of Statistics*. 2001.
- Katz, D.; & Kahn, R. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York : John Wiley & Sons, Inc.

- Luthans, Fred; & Peterson, Suzanne J. (2003). *360-degree feedback with systematic coaching: Empirical analysis suggests a winning combination*. Human Resource Management. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Mabey, C. (2001). Closing the circle: Participant views of a 360-degree feedback program. *Human Resource Management Journal*. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Mark R. Edwards; & Ann J. Ewen (196) *360 Feedback* AMACOM : New York.
- McLean, G. N. (1997). *Multirater 360 feedback*. In L. J. Bassi & D. Russ-Eft. (Eds.). *What works: Assessment, development, and measurement*. Washington, D.C.: ASTD.
- Michael J. Jucius. (1956). *Personal Management*, Illinois : Richard D. Erwin.
- Moday, R.; Steers R.M.; & L., Poter. (1982). *Employee Organization*. Linkage : The Psychology of Commitment, Absentecism and Turnover. New York : Academy Press Inc.
- Peter Ward (1999) *360-Degree Feedback* . IDD House : London.
- Rogers, E; Rogers, C. W.; & Metlay, W. (2002). *Improving the payoff from 360-degree feedback*. *Human Resource Planning*. 25(3). 44-54. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Roongrernsuke, S.; & Cheosakul, A. (2002). *360-degree feedback: Problems and prospects in Thailand*. *Sasin Journal of management*, 8, 50-60.
- Schiffman, Leon G; & Kanuk, Leslie Lazar. (1994) *Consumer Behavior*. 5th ed. New Jersey : Prentic-Hall.
- Steve France (2000). *360 Appraisal*. The Industry Society : London.
- Van Der Heijden; & Nijhof, H.J. (2004). *The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems*. *International Journal of Human Resource Management*. Retrieved September 7, 2007, from ABI Inform/Global database.
- Waldman, D.A.; & Atwater, L.A. (2001). *Confronting barriers to successful implementation of multisource feedback*. P. 463 – 477. In Bracken, D.W., Timmreck, C.W., & Church, A.H. (Eds). (2001) *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. San Francisco: Jossey Bass.
- Wilson. John.; & Cole. Graham. (1990). *A Healthy Approach to Performance Appraisal (Nuffield Hospital. Britain)*. Personnel Management .London: Personnel Publications



Zentis, N.L.R. (2007). *The impact of 360-degree feedback on leadership development*. A dissertation of Capella University. Retrieved November 22, 2007, from ABI Inform/Global database.





ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

### ความรู้ความเข้าใจ ทศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

การจัดทำแบบสอบถามชุดนี้เพื่อวัตถุประสงค์หลักในการศึกษาความรู้ความเข้าใจ ทศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง โดยคำถามจากแบบสอบถามนี้ไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด ดีหรือไม่ดี คำตอบของท่านเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการวิจัย จึงขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามด้วยตัวท่านเองอย่างแท้จริงที่สุด คำตอบของท่านจะเป็นความลับ ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวแก่ผู้ใดทั้งสิ้น และคำตอบจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่าน

การตอบแบบสอบถาม ให้ท่านอ่านข้อคำถามทีละข้อ แล้วพิจารณาว่าท่านมีความรู้สึก ความคิดเห็น หรือ มีแนวโน้มในการกระทำในเรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด โดยแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

- |                  |   |
|------------------|---|
| <b>ส่วนที่ 1</b> | แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล   |
| <b>ส่วนที่ 2</b> | แบบสอบถามเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา |
| <b>ส่วนที่ 3</b> | แบบสอบถามเกี่ยวกับทศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา            |
| <b>ส่วนที่ 4</b> | แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร   |

#### ความหมาย

**ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา หมายถึง** การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา (360 degree feedback) เป็นกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานจากหลายแหล่งข้อมูล เพื่อให้มีความถูกต้องแม่นยำและน่าเชื่อถือได้มากกว่าการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (supervisor) เพียงลำพัง ซึ่งในปัจจุบันมีหลายองค์กรส่งเสริมให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบ 360 องศา มากขึ้น

การประเมินผลแบบ 360 องศา เป็นการประเมินโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. แบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน โดยจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานสี่ทิศทาง คือ จากหัวหน้า เพื่อนร่วมงานที่เลือกมาทั้งสองด้าน และการประเมินตนเอง ซึ่งมุ่งเน้นที่การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน
2. แบบมุ่งเน้นภาวะผู้นำ การประเมินแบบนี้เหมาะสำหรับการประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของหัวหน้า โดยจะถูกประเมินจากหัวหน้างานระดับเหนือขึ้นไป เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และตนเอง
3. แบบมุ่งเน้นทีมงาน เป็นการประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้นำทีมงานซึ่งมักจะเป็นลักษณะของโครงการ (project) คณะกรรมการ (committee) ในเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร
4. แบบมุ่งเน้นความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นการประเมินระดับความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมงานนั้นๆ ว่ามีระดับความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
--

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

## 1. เพศ

ชาย

หญิง

## 2. อายุ

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

## 3. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. ตำแหน่งงาน

ระดับปฏิบัติงาน

ระดับหัวหน้างาน

## 5. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

1 – 3 ปี

4 – 6 ปี

7 – 9 ปี

มากกว่า 10 ปี ขึ้นไป

**ส่วนที่ 2 : ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา**

**คำชี้แจง :** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หลังข้อความตามความรู้ความเข้าใจของท่าน

ความรู้ความเข้าใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	ใช่	ไม่ใช่
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือ วิธีการประเมินความสามารถ (Competencies) ของผู้ปฏิบัติงานในลักษณะให้ข้อมูลย้อนกลับโดยอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง		
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา จะพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงควมมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรภายในองค์กร		
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงใช้ในการพัฒนาพนักงานผู้รับการประเมินด้วย		
4. ระบบข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ทำให้ได้ทัศนะที่หลากหลายในการประเมินบุคคลมากยิ่งขึ้น และถือเป็นการเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์		
5. การกำหนดให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองนั้น ทำให้พนักงานสามารถหาแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนได้อย่างถูกต้อง		
6. การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถประเมินผู้บังคับบัญชาได้ตามนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อที่จะเป็นการร่วมกันในการปรับปรุงและพัฒนาข้อบกพร่องในตัวผู้บังคับบัญชา		
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการสนับสนุนให้พนักงานมีความมุ่งมั่นและผูกพันกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง		
8. ผู้ประเมินไม่ควรแจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินทราบ เพราะอาจทำให้สูญเสียความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน		
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความพร้อมของพนักงาน และความคิดเห็นจากบุคคลรอบข้าง ซึ่งนำไปสู่การมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของพนักงานแต่ละคน		
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้นโดยได้รับการยอมรับทั้งจากหัวหน้างานและพนักงาน		
11. การกำหนดให้เพื่อนร่วมงานสามารถประเมินกันเองได้นั้น จะทำให้เกิดการขัดแย้งกันเองระหว่างพนักงาน เนื่องจากหัวหน้างานจะเปิดเผยข้อมูลการประเมินกับพนักงานทุกคน		
12. การกำหนดรูปแบบการประเมินที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความง่ายขึ้น และเป็นมาตรฐานเดียวกัน		
13. การกำหนดให้มีการประเมินแบบรอบทิศทาง มีวิธีการวัดผลงานที่ยุติธรรมและแม่นยำ		
14. การกำหนดให้ผู้รับการประเมินสามารถประเมินตนเองได้นั้น สามารถช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความถนัดและมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงานแต่ละคน		
15. การที่พนักงานได้ทราบผลการประเมินของตนเองแต่ละครั้ง จะช่วยให้มีการปรับปรุงและพัฒนาผลการทำงานให้ดีขึ้น		

ส่วนที่ 3 : ทศนคติของพนักงานต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ หลังข้อความตามระดับทัศนคติของท่าน

	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง  (5)	เห็น ด้วย   (4)	ไม่ แน่ใจ   (3)	ไม่ เห็น ด้วย   (2)	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง  (1)
1. ท่านคิดว่า การประเมินผลแบบให้ข้อมูลย้อนกลับนั้น ทำให้ผู้ประเมินสามารถนำมาพิจารณาปรับย้าย เลื่อนขั้น ให้กับผู้รับการประเมินได้อย่างเหมาะสมตรงตามความสามารถ					
2. ท่านคิดว่า การให้เพื่อนร่วมงานหรือลูกค้ำ ร่วมประเมินผลด้วยนั้น ทำให้มีข้อมูลจากหลายมุมมอง ส่งผลให้การประเมินมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
3. ท่านคิดว่า ผลการประเมินแบบให้ข้อมูลย้อนกลับ ทำให้เกิดความยุติธรรม ทั้งต่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน					
4. ท่านคิดว่า นโยบายและขั้นตอนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ก่อให้เกิดความยุติธรรมมากกว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่น					
5. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถช่วยลดความลำเอียงและความอคติของผู้ประเมินได้					
6. ท่านคิดว่า การประเมินผลแบบให้ข้อมูลย้อนกลับของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ทำให้ผลการประเมินมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น					
7. ท่านคิดว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8. ท่านคิดว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบที่มีมาตรฐานชัดเจนและเป็นที่ยอมรับทั่วไป					
9. ท่านคิดว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา คือ การสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงาน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชาอีกด้วย					
10. ท่านคิดว่า องค์กรควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน					

ส่วนที่ 4 : ความผูกพันต่อองค์กร

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง  (5)	เห็น ด้วย   (4)	ไม่ แน่ใจ   (3)	ไม่ เห็น ด้วย   (2)	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง  (1)
1. ท่านจะมีความสุขมากเมื่อได้ทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป					
2. ท่านจะทุ่มเทแรงกายและสติปัญญาเพื่อทำงานที่ท่านรับผิดชอบ อย่างเต็มความสามารถ					
3. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมาย					
4. ท่านตัดสินใจถูกที่เข้ามาทำงานในองค์กรนี้					
5. หากองค์กรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เข้ามาใช้ ยิ่งจะทำให้ท่านมั่นใจถึงประสิทธิภาพและมี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กรนี้ต่อไป					
6. ท่านไม่เคยคิดที่จะลาออกจากองค์กรนี้					

\* ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม \*





**ภาคผนวก ข**

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

และ

หนังสือเรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์

อาจารย์บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฏฐ์ กุฬิสร์

อาจารย์ภาควิชาบริหารธุรกิจ  
คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ





## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730  
 ที่ ศบ 0519.12/ 4446 วันที่ 15 พฤศจิกายน 2553  
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณะบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวกึ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชน แห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาคา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ฉกษ กุลิสร์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกึ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/ 4445

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๒ พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ศิริวรรณ เสรีรัตน์

เนื่องด้วย นางสาวกิ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศล นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิดต่อระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาลเอกชน แห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง” โดยมี รองศาสตราจารย์สุพาดา สิริกุดตา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความรู้ความเข้าใจ ทักษะคิด ต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โรงพยาบาล เอกชนแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกิ่งกาญจน์ ศิริบุญโกศล และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-266-4663



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

## ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวกิงกาญจน์ ศิริบุญโกศัย
วันเดือนปีเกิด	29 มิถุนายน 2525
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	42/384 หมู่ที่ 5 แขวงทรายกองดิน เขตคลองสามวา กรุงเทพมหานคร 10510
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เลขานุการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท กรุงเทพดุสิตเวชการ จำกัด (มหาชน)
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2543	มัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ
พ.ศ. 2548	ศศ.บ. (ภาษาอังกฤษ) จากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
พ.ศ. 2554	บธ.ม. (การจัดการ) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ