



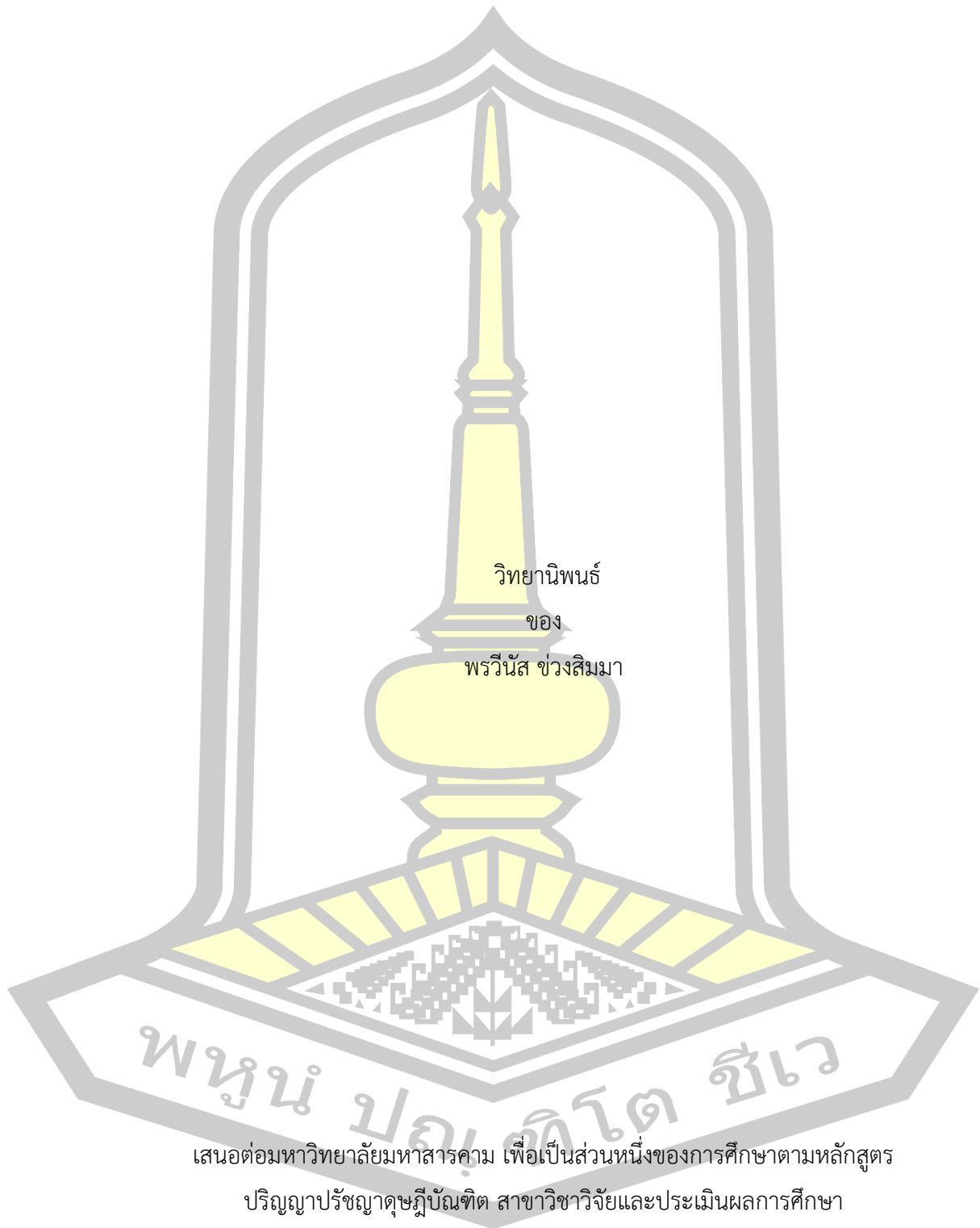
การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

วิทยานิพนธ์  
ของ  
พรวิมล ช่างสีมมา

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา  
ปีการศึกษา 2560

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด



วิทยานิพนธ์  
ของ  
พรวิมล ช่างสีมมา

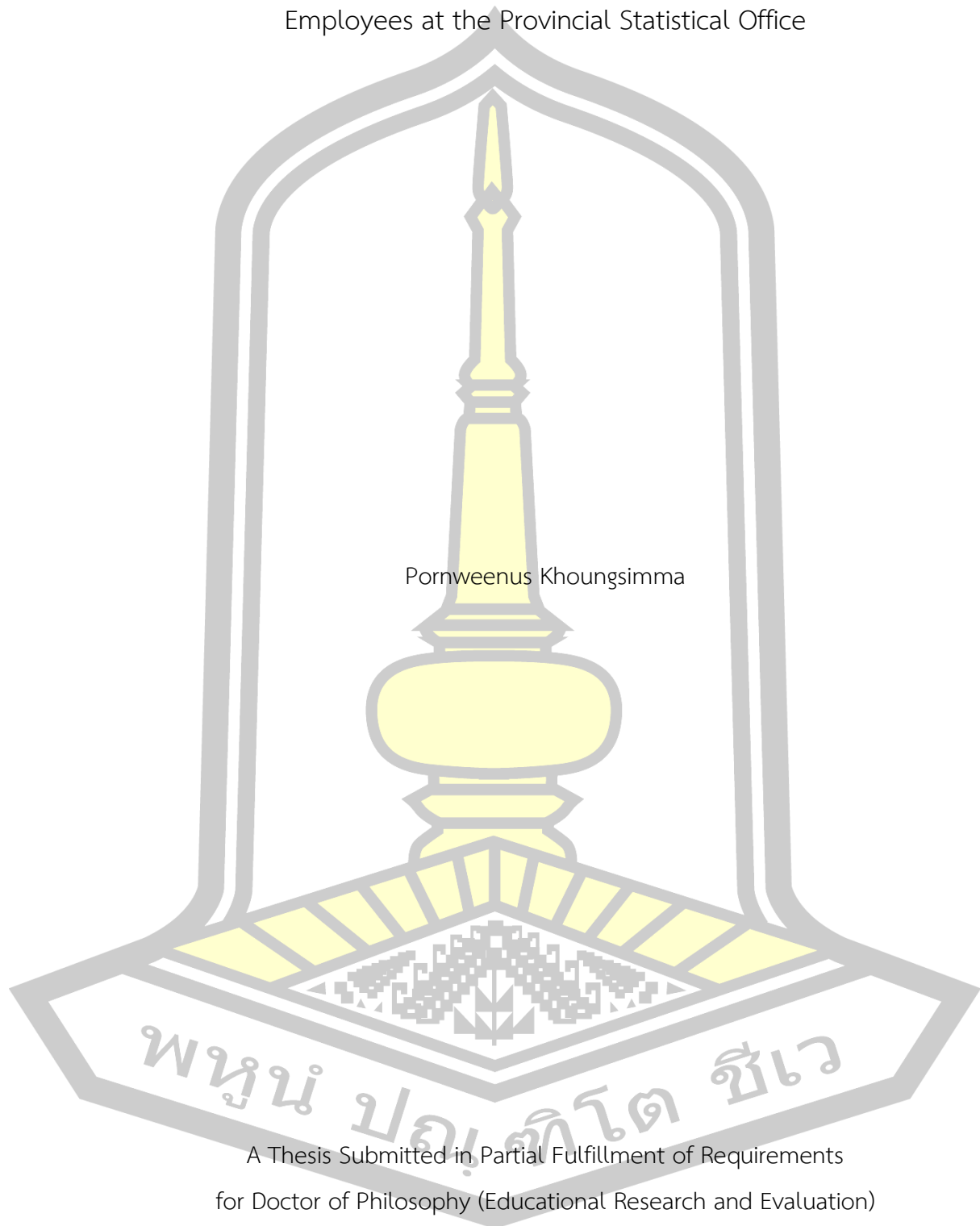
เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา

ปีการศึกษา 2560

สงวนลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

Development of a Performance Appraisal System for Government  
Employees at the Provincial Statistical Office



Pornweenus Khoungsimma

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Philosophy (Educational Research and Evaluation)

Academic Year 2017

Copyright of Mahasarakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนางสาวพรวิñas ช่วงสิมมา  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา ปรัชญาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชา  
วิจัยและประเมินผลการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. บุญชม ศรีสะอาด )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผศ. ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน )

กรรมการ

(อ. ดร. ทศน์ศิริินทร์ สว่างบุญ )

กรรมการ

(ผศ. ดร. จิระพร ชะโน )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผศ. ดร. จตุภูมิ เขตจัตุรัส )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา ปรัชญาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ)

(ผศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วัน.....เดือน.....ปี.....

ชื่อเรื่อง	การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด		
ผู้วิจัย	พรวิñas ช่วงสมมา		
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน		
ปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต	สาขาวิชา	วิจัยและประเมินผลการศึกษา
มหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	ปีการศึกษา	2560

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ (1) ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ (2) พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ (3) ศึกษาผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด และ (4) ประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ผลการวิจัยเป็นดังนี้

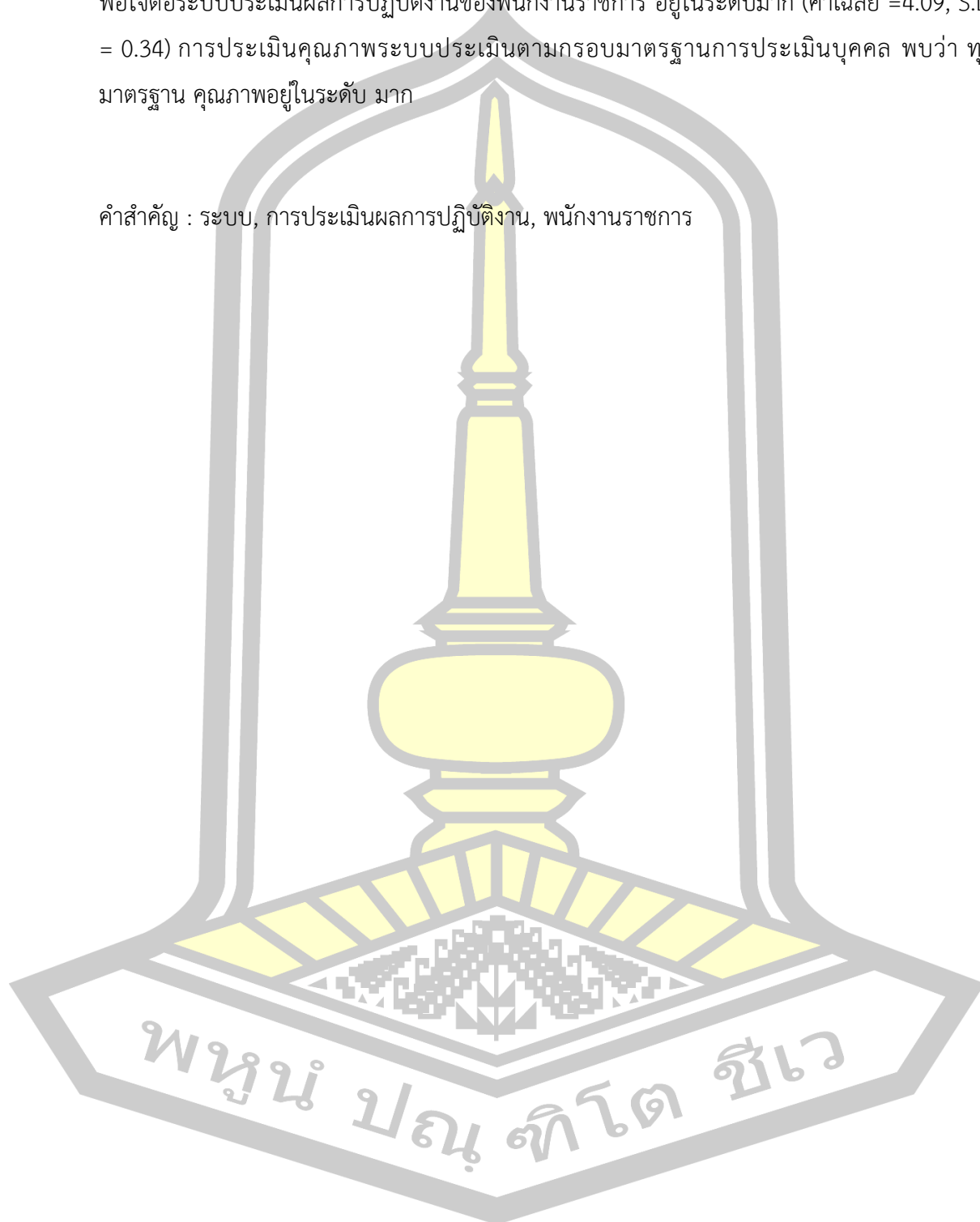
1. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Z^* = 15.55$ ,  $P\text{-value} = 0.00$ ) และระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับ มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา (PNImodified เท่ากับ 0.40 )

2. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พบว่า ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 46 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 1 ผลสำเร็จของงาน 32 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 พฤติกรรม/สมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน 7 ตัวชี้วัด และ องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะบุคคล 7 ตัวชี้วัด ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย (1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สิ่งที่ต้องประเมิน เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) กระบวนการ ได้แก่ กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้า และการประเมินผลสรุป (3) ผลผลิต ได้แก่ ผลการประเมินความก้าวหน้า และผลการประเมินผลสรุป และ (4) ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ และข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการ

3. ผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ โดยเทคนิคกลุ่มรู้ชัด พบว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความตรงเชิงจำแนกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ผลประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พบว่า ความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.09, S.D. = 0.34) การประเมินคุณภาพระบบประเมินตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล พบว่า ทุกมาตรฐาน คุณภาพอยู่ในระดับ มาก

คำสำคัญ : ระบบ, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, พนักงานราชการ



<b>TITLE</b>	Development of a Performance Appraisal System for Government Employees at the Provincial Statistical Office		
<b>AUTHOR</b>	Pornweenus Khoungsimma		
<b>ADVISORS</b>	Assistant Professor Songsak Phusee - Orn , Ph.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Philosophy	<b>MAJOR</b>	Educational Research and Evaluation
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2017

### ABSTRACT

This study aims: (1) to perform a needs assessment for the development of a performance appraisal system for government employees, (2) to develop the performance appraisal system for the government employees, (3) to analyze the results of the performance appraisal system for the government employees, and (4) to evaluate the performance appraisal system for the government employees. The results are as follows:

1. The results of the needs assessment on the performance appraisal system for the government employees revealed a significant difference ( $Z^* = 15.55$ ,  $P\text{-value} = 0.00$ ) between the current conditions and expected conditions and the performance appraisal system for government employees was at a critical level of the need for development ( $PN\text{imodified} = 0.40$ ).

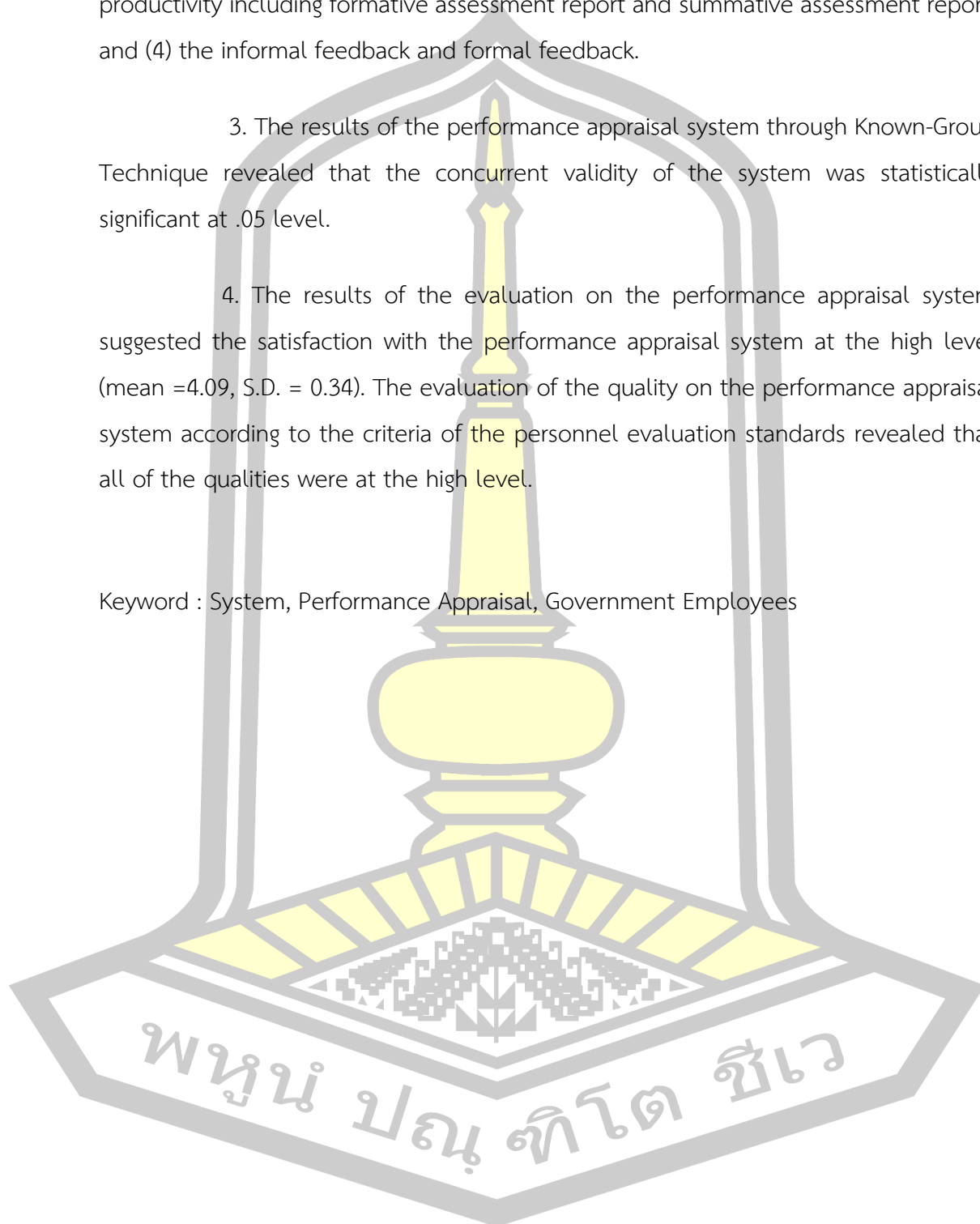
2. The results from the development of the performance appraisal system revealed three components of 46 indicators: the first component of the results with 32 performance indicators, the second component of behavior / competency with 7 performance indicators, and the third components of traits with 7 performance indicators. The performance appraisal system contains: (1) the input of the performance appraisal system including what to evaluate, what instrument to be used, who to perform the system, and when and how long to perform, (2) the process

including the agreement, formative assessment and summative assessment, (3) the productivity including formative assessment report and summative assessment report, and (4) the informal feedback and formal feedback.

3. The results of the performance appraisal system through Known-Group Technique revealed that the concurrent validity of the system was statistically significant at .05 level.

4. The results of the evaluation on the performance appraisal system suggested the satisfaction with the performance appraisal system at the high level (mean =4.09, S.D. = 0.34). The evaluation of the quality on the performance appraisal system according to the criteria of the personnel evaluation standards revealed that all of the qualities were at the high level.

Keyword : System, Performance Appraisal, Government Employees





## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างสูงยิ่งจาก รศ.ดร. บุญชม ศรีสะอาด ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ทัศนศิริินทร์ สว่างบุญ ผศ.ดร.จิระพร ชะโน กรรมการสอบ และ ผศ.ดร.จตุภูมิ เขตจัตุรัส กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่สละเวลาในการตรวจทานแก้ไขความถูกต้องของภาษา และพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้การวิจัย

ขอขอบพระคุณสำนักงานสถิติแห่งชาติและสำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ที่อนุญาตให้ลา ศึกษาต่อ ขอขอบพระคุณ นางนวลนภา ธนศักดิ์ รอง ผอ.สำนักงานสถิติแห่งชาติ รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ นายอาจिन จิรชีพพัฒนา รอง ผอ. สำนักงานสถิติแห่งชาติ นางสาว วันเพ็ญ พูลวงศ์ ผู้ตรวจราชการกรม สำนักงานสถิติแห่งชาติ ข้าราชการและพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัดทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณบิดา มารดาที่สนับสนุนทุนการศึกษาและให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ขอขอบพระคุณ Prof. Dr. Marion K. Slack และ Prof. Dr. Donald C. Slack ที่สนับสนุนช่วยเหลือ ตลอดระยะเวลาในการศึกษา คำนคว้า พัฒนาหัวข้อวิจัยที่ University of Arizona ประเทศสหรัฐอเมริกา

สุดท้ายนี้ คุณค่าอันพึงมีจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ ผู้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ และวางรากฐานการศึกษาแก่คณะผู้วิจัย

พรวิมล ช่างสีมมา

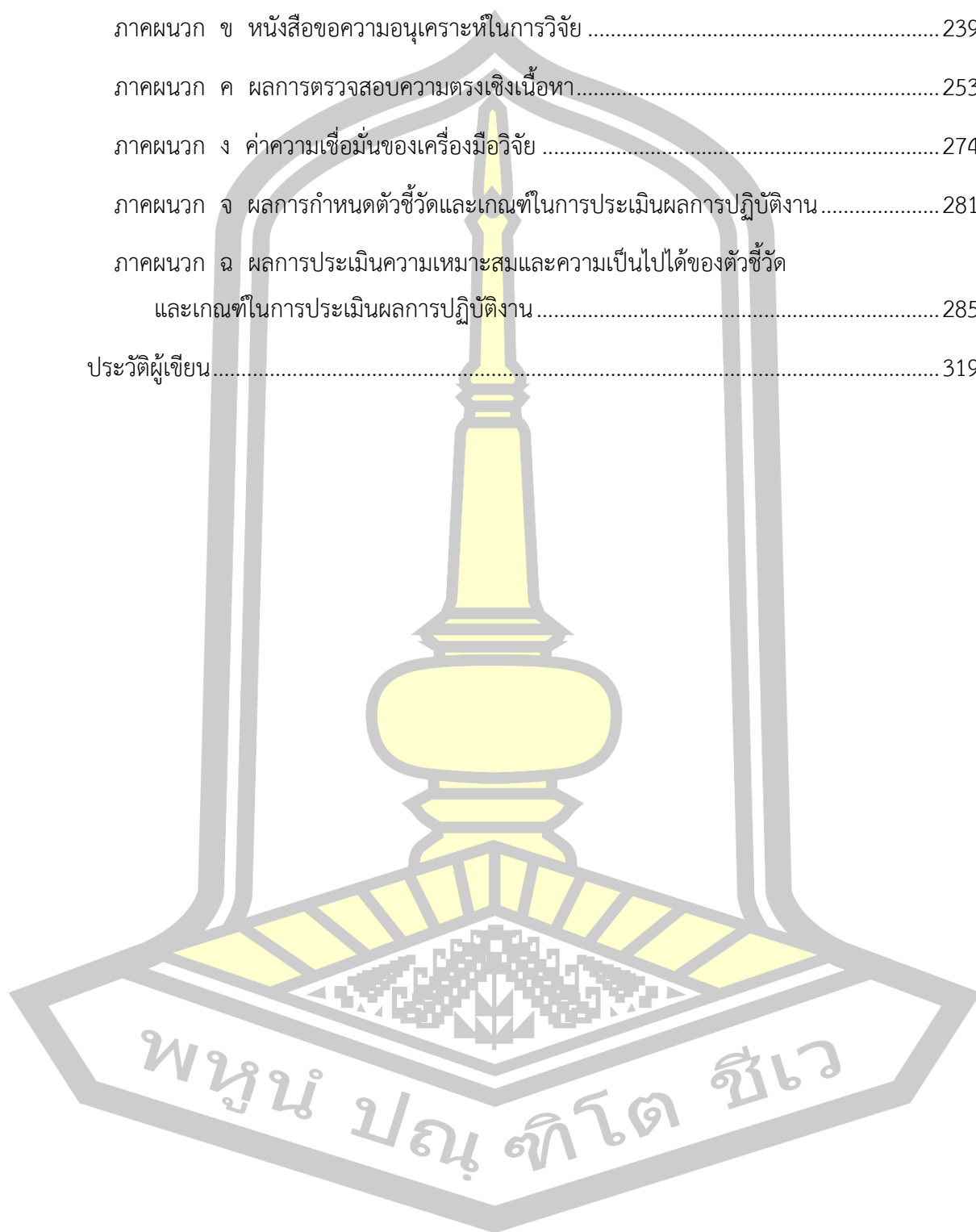
พหุบัณฑิต ชีวะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพประกอบ.....	ฅ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	7
ความสำคัญของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
แนวความคิดเกี่ยวกับระบบ.....	13
แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	22
แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	60
แนวความคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด และ เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน.....	64
แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	71
แนวความคิดเกี่ยวกับพนักงานราชการ.....	81
มาตรฐานการประเมินบุคคล.....	89

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	94
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	101
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	103
ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด.....	105
ระยะที่ 2 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด..	113
ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสำนักงานสถิติจังหวัด .....	123
ระยะที่ 4 ประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด .....	125
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	129
ตอนที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด.....	129
ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด .....	142
ตอนที่ 3 ผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด	178
ตอนที่ 4 ผลการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสำนักงานสถิติจังหวัด .....	180
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	190
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	190
สรุปผล .....	190
อภิปรายผล.....	194
ข้อเสนอแนะ .....	202
บรรณานุกรม.....	204
ภาคผนวก.....	213

ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	214
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย .....	239
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา.....	253
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย .....	274
ภาคผนวก จ ผลการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	281
ภาคผนวก ฉ ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	285
ประวัติผู้เขียน.....	319



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1	สรุปลักษณ์ประกอบของระบบตามแนวคิดของนักวิชาการ..... 17
ตาราง 2	สรุปกระบวนการในการพัฒนาระบบตามแนวคิดของนักวิชาการ ..... 21
ตาราง 3	สรุปลักษณ์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของหน่วยงาน และนักวิชาการ..... 30
ตาราง 4	สรุปหลักการของแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... 38
ตาราง 5	การเลือกวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... 41
ตาราง 6	แสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... 42
ตาราง 7	การเลือกแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน ..... 44
ตาราง 8	สรุปแนวทางการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ..... 62
ตาราง 9	สรุปประเภทของสมรรถนะ ตามแนวคิดของหน่วยงานและนักวิชาการ ..... 75
ตาราง 10	สรุปลักษณ์ประกอบของสมรรถนะ ตามแนวคิดของหน่วยงานและนักวิชาการ..... 78
ตาราง 11	จำนวนตัวอย่าง จำแนกตามภาค ขนาด และสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็น ตัวอย่างในการศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน..... 106
ตาราง 12	จำนวนตัวอย่าง จำแนกตามภาค ขนาด และสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นตัวอย่าง ในการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ..... 114
ตาราง 13	จำนวนตัวอย่าง จำแนกตามสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นตัวอย่างในการทดลอง ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ภาค และขนาด ..... 123
ตาราง 14	ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของ พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ..... 130
ตาราง 15	ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านปัจจัยนำเข้า..... 131
ตาราง 16	ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ด้านกระบวนการ ..... 133

ตาราง 17	ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ด้านผลผลิต.....	135
ตาราง 18	ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของ พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ด้านข้อมูลย้อนกลับ .....	136
ตาราง 19	ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำแนกตามตำแหน่ง .....	138
ตาราง 20	ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านผลสำเร็จของงาน .....	143
ตาราง 21	ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านพฤติกรรม/ สมรรถนะในการปฏิบัติงาน .....	154
ตาราง 22	ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านคุณลักษณะ.....	159
ตาราง 23	แสดงรายละเอียดขั้นตอนการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน .....	165
ตาราง 24	แสดงรายละเอียดขั้นตอนการประเมินความก้าวหน้า .....	166
ตาราง 25	แสดงรายละเอียดขั้นตอนการประเมินผลสรุป.....	167
ตาราง 26	แสดงรายละเอียดขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า.....	169
ตาราง 27	แสดงรายละเอียดขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม .....	171
ตาราง 28	เปรียบเทียบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ .....	172
ตาราง 29	ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	175
ตาราง 30	ผลการตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	176
ตาราง 31	การวิเคราะห์ความตรงตามสภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	178
ตาราง 32	การวิเคราะห์ความตรงตามสภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	179
ตาราง 33	ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานราชการ.....	181
ตาราง 34	ผลการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ .....	183
ตาราง 35	ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดในการประเมิน .....	282

ตาราง 36	ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านผลสำเร็จของงาน .....	286
ตาราง 37	ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านพฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน .....	306
ตาราง 38	ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านคุณลักษณะของพนักงานราชการ .....	314



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	34
ภาพประกอบ 2 แสดงแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการวัด .....	44
ภาพประกอบ 3 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ.2558-2561) .....	82
ภาพประกอบ 4 โครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงานสถิติจังหวัด .....	82
ภาพประกอบ 5 กระบวนการ/ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	87
ภาพประกอบ 6 สรุปลักษณ์ประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานราชการ .....	88
ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	102
ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนการวิจัย .....	104
ภาพประกอบ 9 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ...	162
ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน .....	165
ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนประเมินความก้าวหน้า .....	166
ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนประเมินผลสรุป .....	167
ภาพประกอบ 13 ขั้นตอนผลผลิต .....	168
ภาพประกอบ 14 ขั้นตอนข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า .....	169
ภาพประกอบ 15 ขั้นตอนข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม .....	170
ภาพประกอบ 16 การอุทธรณ์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน .....	172

พูน ปณ ทิโต ชีเว



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อแก้ไขปัญหาพื้นฐานเดิมที่องค์กรแบบระบบราชการมีอยู่ เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนสูง มีการทำงานที่ยึดกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดหน้าที่เป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชายาว ทำให้มีการยึดกฎระเบียบมากกว่ายึดเป้าหมาย มีความล้าสมัยไม่สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งมีข้อจำกัดในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของ ประชาชนและไม่สามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ เป็นผลให้มีการปฏิรูประบบราชการและการบริหารจัดการภาครัฐของไทยโดยการนำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ หนึ่งในนั้นคือ การปรับลดกำลังคนในภาครัฐโดยใช้มาตรการต่างๆ เช่น มาตรการจูงใจให้สมัครเข้าโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2551 : 238-240)

การปรับเปลี่ยนโครงสร้างส่วนราชการตามการปฏิรูประบบราชการ เมื่อปี พ.ศ.2545 เพื่อให้มีโครงสร้างที่กระชับ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล ให้สอดคล้องกับระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยการปรับขนาดกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจที่รัฐต้องปฏิบัติ ถ่ายโอนภาระงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของรัฐสู่ภาคเอกชนด้วยการจ้างเหมาบริการหรือซื้อบริการ และพัฒนาบุคลากรในระบบราชการให้มีศักยภาพเหมาะสมกับภารกิจ ส่งผลให้เกิดระบบพนักงานราชการ (Government Employee System) ซึ่งเป็นการจ้างงานระบบสัญญาจ้างในหน่วยงานภาครัฐที่มุ่งเน้นให้ภาครัฐมีรูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย มีหลักเกณฑ์และวิธีการที่ยืดหยุ่น ช่วยให้เกิดความคล่องตัวต่อสภาพและความจำเป็น ตามเงื่อนไขของการทำงานในภาครัฐราชการที่สอดคล้องกับระบบการบริหาร โดยมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 และประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการเกี่ยวกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของพนักงานราชการในเรื่องต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ตลอดจนมอบอำนาจให้ส่วนราชการบริหารจัดการเอง (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2555 : 2)

พนักงานราชการเป็นบุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างโดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับส่วนราชการนั้น พนักงานราชการ แบ่งเป็นสองประเภทคือ พนักงานราชการพิเศษและพนักงานราชการทั่วไป พนักงานราชการทั่วไป ประกอบด้วย กลุ่มงานบริการ กลุ่มงานเทคนิค กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ กลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ และกลุ่มงานเชี่ยวชาญพิเศษ (สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2555 (สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2555 : 8-9) สำหรับพนักงานราชการของสำนักงานสถิติจังหวัด จัดอยู่ในประเภทพนักงานราชการทั่วไป กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วย ตำแหน่งพนักงานสถิติและตำแหน่งผู้ช่วยพนักงานสถิติ หน้าที่และความรับผิดชอบ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่หนึ่งด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดทำรายงานผลสำมะโน/สำรวจ การให้บริการเผยแพร่ และพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลสถิติ ส่วนที่สองด้านปฏิบัติการสถิติ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลสถิติโครงการสำมะโน/สำรวจต่าง ๆ และเตรียมข้อมูลเพื่อการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และส่วนที่สามด้านธุรการ ได้แก่ สารบรรณ งานพัสดุ งานบุคคล งานการเงิน และบัญชี

พันธกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด คือ บริหารจัดการสถิติและสารสนเทศของจังหวัดให้เป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา เสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของจังหวัดและบริการข้อมูลสถิติและสารสนเทศแก่ผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน หากพิจารณาจากพันธกิจข้างต้น จะเห็นว่าพนักงานราชการถือว่าเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อสำนักงานสถิติจังหวัดเป็นอย่างมากในการเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้สำนักงานสถิติจังหวัดดำเนินงานได้สำเร็จตามพันธกิจ ประการแรก พนักงานราชการเป็นบุคลากรกลุ่มที่มีระยะเวลาการจ้างยาวนานและต่อเนื่องมากที่สุด การจ้างงานในสำนักงานสถิติจังหวัด แบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานราชการ ซึ่งพนักงานราชการจะทำสัญญาจ้างคราวละ 4 ปี และต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ในขณะที่ลูกจ้างชั่วคราว จะจ้างตามโครงการสำมะโนหรือสำรวจต่าง ๆ ระยะเวลาการจ้าง 6 เดือน หรือ 1 ปี เมื่อสิ้นสุดโครงการก็สิ้นสุดการจ้างงาน ประการที่สอง พนักงานราชการเป็นกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดในสำนักงานสถิติจังหวัด จะเห็นได้จากการแบ่งส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค โครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย สถิติจังหวัด 76 คน ข้าราชการ 318 คน พนักงานราชการ 807 คน และลูกจ้างชั่วคราว 136 คน รวมทั้งสิ้น 1,154 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558 : 16) และประการที่สาม การดำเนินภารกิจทุกด้าน ทั้งด้านวิชาการ ด้านปฏิบัติการสถิติ และธุรการ ของสำนักงานสถิติจังหวัดต้องให้พนักงานราชการเป็นกำลังหลักในการปฏิบัติ ภายใต้การควบคุมของข้าราชการ ดังนั้น หากขาดพนักงานราชการหรือพนักงานราชการ ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพแล้ว สำนักงานสถิติจังหวัดคงจะขับเคลื่อนการดำเนินงานให้สำเร็จ บรรลุตามพันธกิจได้ยาก

การที่สำนักงานสถิติจังหวัดจะทราบว่าพนักงานราชการคนใดใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานได้ตามความต้องการของสำนักงานสถิติจังหวัดหรือไม่ ผลงานที่ได้คุ้มกับ

ค่าตอบแทนที่สำนักงานสถิติจังหวัดจ่ายให้หรือไม่ ต้องมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความน่าเชื่อถือ (reliability) มีความสอดคล้องตรงกับลักษณะของงาน (validity) กระบวนการประเมินผลปฏิบัติงานจึงถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้สารสนเทศเกี่ยวกับคุณสมบัติ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ Diane (2008 : 11) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินประสิทธิภาพการทำงาน และวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคน และนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม สอดคล้องกับ Mathis & Jackson (2010 : 320) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการของการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานเทียบกับมาตรฐาน และการสื่อสารให้ข้อมูลการปฏิบัติงานกับพนักงาน และรัตนะ บัวสนธ์ (2553 : 91) กล่าวว่า การประเมินบุคคล หมายถึง การใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงานหรืออย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่สอดคล้องหรือกำหนดไว้ในบทบาท (role) และหน้าที่ (function) ตามตำแหน่งนั้น ๆ ที่จำเป็นต้องปฏิบัติ เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ตัดสินคุณค่าและคุณภาพของบุคคลดังกล่าว โดยขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (setting work standards) ประเมินผล การปฏิบัติงาน (assess performance) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (providing feedback) (Dessler, 2013 : 311)

การทำสัญญาจ้างพนักงานราชการจะทำคราวละ 4 ปี ในระหว่างสัญญาจ้าง สำนักงานสถิติจังหวัด มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคมของปีถัดไป และครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ จึงถูกนำมาใช้ในสำนักงานสถิติจังหวัด เพื่อวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงานราชการ นำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้างและเลิกจ้าง ที่ผ่านมาสํานักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มีความพยายามในการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบประเมินผล การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากมีการยกเลิกประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง แนวทาง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 และใช้ประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 แทนประกาศทั้งสองฉบับนี้มีความแตกต่างกันที่สำคัญ 2 ประเด็น คือ องค์ประกอบในการประเมินและระดับผลการประเมิน ดังนี้ ประเด็นที่หนึ่ง องค์ประกอบในการประเมิน ประกาศฉบับ พ.ศ.2547 องค์ประกอบในการประเมินมี 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 ผลงาน น้ำหนักองค์ประกอบต้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70 ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน และความทันเวลา และองค์ประกอบที่ 2 คุณลักษณะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์

บริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ ส่วนประกาศฉบับพ.ศ. 2554 องค์กรประกอบในการประเมินมี 3 องค์กรประกอบ คือ องค์กรประกอบที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน น้ำหนักองค์กรประกอบต้องไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80 กำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ได้แก่ ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า องค์กรประกอบที่ 2 พฤติกรรมซึ่งพิจารณาด้วยสมรรถนะ ให้ส่วนราชการกำหนดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และระบุพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ และองค์กรประกอบที่ 3 อื่นๆ ส่วนราชการสามารถกำหนดเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้ ความแตกต่างประเด็นที่สอง คือ ระดับผลการประเมิน ประกาศ ฉบับปี 2547 ระดับผลการประเมินแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ดีเด่น ดี ควรปรับปรุง ส่วนประกาศฉบับปี 2554 ระดับผลการประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2547 : 1-3 ; สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554 : 1-5)

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในปัจจุบัน พบว่า ยังมีปัญหาอยู่หลายประการ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2552 : 8) เช่น (1) การกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงานในภาพรวมของส่วนราชการ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญ กับการกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงาน ไม่ได้มีความเข้าใจในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) การกำหนดสมรรถนะที่ส่งผลต่อเป้าหมายและการกำหนดตัวชี้วัด ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพมีน้อย ทำให้จำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้ไม่มากนัก (3) ไม่ทำข้อตกลงในการประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า และการระบุผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินไม่ชัดเจน เมื่อถึงเวลาประเมินผู้ประเมินไม่ทราบว่าตนมีหน้าที่ประเมิน ไม่มีข้อมูลของการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มาใช้ในการประเมิน (4) ปัญหาการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนด ปัญหาในขั้นตอนนี้คือ ผู้ถูกประเมินยังยึดติดกับระบบเดิม ไม่สนใจปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนด อีกทั้งผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด หรือไม่มีตัวชี้วัดให้ปฏิบัติตาม เนื่องจากไม่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น และ (5) ผลการประเมินใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้าง และเลิกจ้าง เท่านั้น ไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นสอดคล้องกับปัญหาในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด สาเหตุที่ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด (Mondy & Martocchio, 2012 : 249) กล่าวว่า ปัญหาความไม่เป็นธรรมทั้งหลายมักเกิดจากการดำเนินงานที่ไม่เหมาะสม เช่น องค์กรไม่สามารถฝึกอบรมผู้ประเมินอย่างเพียงพอ หรือใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นอัตนัย (subjective) มากเกินไป และขาดหลักความเกี่ยวข้องกับงาน สอดคล้องกับ (สำราญ มีแจ่ม และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2556 : 185-187) และ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร, 2551 : 170)

กล่าวว่า ความล้มเหลวในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดจากผลการประเมินที่เบี่ยงเบนไปจาก ความถูกต้องและเป็นจริงมีสาเหตุมาจาก วิธีการประเมิน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน นำไปสู่ปัญหา ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้ถูกประเมินรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรม เกิดการ ต่อต้านผลการประเมินและ ทำให้ตัวผู้ประเมินขาดความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานยังมีจุดอ่อนในการดำเนินการอีกมากมาย ผู้บริหารต้องหาคำตอบสำหรับปัญหานี้ และ ต้องยอมรับว่าการแก้ปัญหาหนึ่งอาจจะสร้างปัญหาในการแก้ปัญหาคืออื่น (Wood & Marshall, 1993 : 31-33) ปัญหาเหล่านี้ ประกอบด้วย ปัญหาการออกแบบระบบ (technical design) ซึ่งเกิดจากการ ออกแบบเครื่องมือในการประเมินและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กร (organization change and development) เกิดจากการนำระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ และการดำเนินการตามระบบนี้ บุคลากรไม่สามารถปรับตัวเข้ากับ การเปลี่ยนแปลงได้ ปัญหาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (decision support systems) ข้อมูลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจทางการบริหาร เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทน และการมอบหมายงาน เป็นต้น และปัญหาการบูรณาการกลยุทธ์ (strategic integration) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร

ผลกระทบที่เกิดจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด จะส่งผลเสียอย่างร้ายแรง ต่อสำนักงานสถิติจังหวัด พนักงานราชการอาจไม่พึงพอใจในผลประเมินการปฏิบัติงาน ไม่เชื่อถือ ผลการปฏิบัติงาน เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงาน เนื่องจากผลการประเมินจะส่งผลต่อทัศนคติใน การทำงาน การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของพนักงาน และความพยายามของพนักงาน สิ่งเหล่านี้ สามารถกำหนดความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร สอดคล้องกับ (Giangreco et al., 2010 : 156) ที่กล่าวว่า การประเมินผลในเชิงบวกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานและการพัฒนาใน อนาคต พนักงานต้องมีประสบการณ์ ปฏิบัติการตอบสนองผลการประเมินในเชิงบวก ไม่เช่นนั้นระบบ การประเมินใด ๆ จะถึงวาระที่จะล้มเหลว จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าระบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ถือว่ามีความสำคัญมากสำหรับสำนักงานสถิติจังหวัด เพราะ นอกจากจะเป็นการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้าง และเลิกจ้าง หากผลการประเมิน สามารถระบุจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงานราชการ ทำให้สำนักงานสถิติจังหวัด รู้ว่าพนักงานราชการ มีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กร มากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานราชการอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอน ย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาใน เรื่องเหล่านี้ได้ ผลการประเมินบุคคลจะนำไปใช้ได้ตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงไรและมี ความถูกต้อง เทียบตรง ยุติธรรมต่อบุคคลที่ได้รับการประเมินหรือไม่ ขึ้นอยู่กับขั้นตอนการประเมินที่ รัดกุม โดยเฉพาะในขั้นตอนการได้มาซึ่งข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการประเมิน อันได้แก่ เก็บข้อมูล

มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายครอบคลุม ใช้เครื่องมือวิธีการเก็บข้อมูลที่ตรงหรือสอดคล้องกับ ลักษณะข้อมูลดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองหรือทีมงานที่ไว้ใจได้ตลอดจนใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์ ข้อมูลที่เป็นไปตามข้อกำหนดของคุณลักษณะข้อมูล เป็นต้น นั่นคือ ข้อมูลอันแสดงถึงผลการประเมิน จะต้องเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมคุณลักษณะตัวบ่งชี้ทั้งหมดที่ใช้ประเมินคุณค่าของบุคคลนั้น ๆ (รัตน บัวสนธ์, 2553 : 96)

ผู้วิจัยจึงสนใจพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติ จังหวัด เริ่มตั้งแต่การสำรวจและการวิเคราะห์ระบบ โดยการศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ นำผลที่ได้มาวิเคราะห์สภาพที่เกิดขึ้นจริงว่าสมควร เปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการออกแบบพัฒนาระบบ จากนั้นผู้วิจัยนำระบบที่ พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้เพื่อดูความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง และท้ายที่สุดคือ ประเมิน ระบบประเมิน ดังนั้น ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะสามารถแก้ปัญหาในส่วนของกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และ ตัวชี้วัดสมรรถนะ ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และพันธกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด การกำหนดตัวชี้วัด จะมีทั้งตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพอีกทั้งมีการทำข้อตกลงในการประเมินก่อนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า และระบุผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินให้ชัดเจนขึ้น สุดท้ายผลการ ประเมินนอกจากจะใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทนการต่อสัญญาจ้าง และ เลิกจ้าง แล้วยังสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) ได้อีกด้วย ส่งผลให้สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานราชการที่มีประสิทธิภาพ และสำหรับพนักงานราชการในฐานะผู้ถูกประเมิน ได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติเพื่อใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางพัฒนาระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัดเป็นอย่างไร
2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด มีองค์ประกอบ อะไรบ้าง และเป็นอย่างไร
3. การใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด เป็นอย่างไร
4. การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด เป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด
2. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด
3. ศึกษาผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด
4. ประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

## ความสำคัญของการวิจัย

ความสำคัญของการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. สำหรับสำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมิน ได้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ยุติธรรม และสามารถนำผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่าพนักงานราชการมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อสำนักงานสถิติจังหวัดสูงสุด
2. สำหรับพนักงานราชการ ในฐานะผู้ถูกประเมิน ทราบผลการปฏิบัติงานและข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนว่าเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่
3. สำหรับนักประเมินและผู้สนใจ ใช้การวิจัยครั้งนี้เพิ่มเติมองค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาระบบงานทัศน์ทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อสำหรับผู้สนใจ เรื่องการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินบุคคล

## ขอบเขตของการวิจัย

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง

ประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้แบ่งตามระยะของการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

1) ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ประชากร คือ ข้าราชการ พนักงานสถิติและผู้ช่วยพนักงานสถิติ จำนวน 1,154 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558 : 16)

ตัวอย่าง คือ ข้าราชการ พนักงานสถิติ และผู้ช่วยพนักงานสถิติ กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 607-610) จำนวน 360 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

2) การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กลุ่มเป้าหมายเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 8 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล 4 คน และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำไปใช้ 4 คน

1.2 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

1) การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประชากร คือ ข้าราชการ พนักงานสถิติและผู้ช่วยพนักงานสถิติ จำนวน 1,154 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558 : 16) ตัวอย่าง คือ ข้าราชการ พนักงานสถิติ และผู้ช่วยพนักงานสถิติ กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 607-610) จำนวน 291 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

2) การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้เชี่ยวชาญ เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 20 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 10 คน กลุ่มที่ 1 คือข้าราชการของสำนักงานสถิติในฐานะผู้ประเมิน และกลุ่มที่ 2 คือ พนักงานราชการของสำนักงานสถิติในฐานะผู้ถูกประเมิน เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือเกี่ยวข้องกับเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ



3) การตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมายเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 20 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 10 คน กลุ่มที่ 1 คือ ข้าราชการของสำนักงานสถิติในฐานะผู้ประเมิน และกลุ่มที่ 2 คือ พนักงานราชการของสำนักงานสถิติ ในฐานะผู้ถูกประเมิน เกณฑ์ในการคัดเลือก คือ ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือเกี่ยวข้องกับเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

1.3 ศึกษาผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด กลุ่มเป้าหมาย คือ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน 15 จังหวัด จังหวัดละ 15 คน รวมทั้งสิ้น 225 คน

1.4 การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประชากรและตัวอย่าง ใช้กลุ่มเดียวกันกับการวิจัยในระยะที่ 3 เนื่องจากเป็นการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน หลังจากการทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

2.1 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ เป็นระบบ ที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสำรวจและการวิเคราะห์ การออกแบบ การนำไปใช้ และการปรับปรุงระบบ

2.2 องค์ประกอบภาระงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย (1) งานด้านวิชาการ ได้แก่ การจัดทำรายงานผลสำมะโน/สำรวจ การให้บริการ เผยแพร่ และพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลสถิติ (2) งานด้านปฏิบัติการสถิติ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลสถิติ โครงการสำมะโน /สำรวจต่าง ๆ และเตรียมข้อมูลเพื่อการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และ (3) งานธุรการ ได้แก่ สารบรรณ งานพัสดุ งานบุคคล งานการเงิน และบัญชี

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าการทำงานของพนักงานราชการ เพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนั้นได้ผลเป็นประการใด เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยพิจารณาจากมาตรฐานการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมิน และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย

1.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย การประเมิน ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1.2 การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ งานด้านปฏิบัติการสถิติ และ สมรรถนะตามสายงาน ได้แก่ งานด้านวิชาการ และงานธุรการ

1.3 การประเมินคุณลักษณะของพนักงานราชการ ประกอบด้วย การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. สมรรถนะของพนักงานราชการ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะของพนักงานราชการ ที่ส่งต่อการแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้มาตรฐาน (Standard) และเกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนด ประกอบด้วย

2.1 สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พนักงานราชการ ทุกคนต้องมีเหมือนกัน และจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และค่านิยมของสำนักงานสถิติจังหวัด

2.2 สมรรถนะตามสายงาน คือ ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะตัว บุคคลที่ควรจะมีตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อันจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานราชการแต่ละคนสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจของตนให้เกิดความสำเร็จ

3. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ หมายถึง องค์กรประกอบที่สัมพันธ์กันของกระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าการทำงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ

3.1 ปัจจัยนำเข้า เป็นการวางแผนและการเตรียมการเพื่อกำหนดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย กำหนดสิ่งที่ต้องประเมิน กำหนดเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2 กระบวนการ เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และการประเมินผลสรุป (Summative Assessment) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

3.3 ผลผลิต เป็นผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย ผลการประเมินความก้าวหน้า ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และผลการประเมินผลสรุป ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

3.4 ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับความก้าวหน้า (Formative Feedback) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และข้อมูลย้อนกลับผลสรุป (Summative Feedback) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

4. มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะหรือระดับการปฏิบัติงานของพนักงานราชการที่ถือเป็นคุณภาพ ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการแต่ละคน

5. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ซึ่งสามารถ แสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดคุณลักษณะของพนักงานราชการ

6. ผู้ประเมิน หมายถึง ข้าราชการ สำนักงานสถิติจังหวัดที่ได้รับมอบหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ได้แก่ สถิติจังหวัด หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ นักวิชาการสถิติ เจ้าพนักงานสถิติ

7. ผู้รับการประเมิน หมายถึง พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ได้แก่ พนักงานสถิติและผู้ช่วยพนักงานสถิติ

8. การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ หมายถึง กระบวนการในการสำรวจและการวิเคราะห์ การออกแบบ การนำไปใช้ และการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ โดย

8.1 การสำรวจระบบและการวิเคราะห์ระบบ หมายถึง การศึกษาปัญหา และความต้องการ และ องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ และการรวมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เข้าด้วยกัน หรือกำหนดองค์ประกอบใหม่โดยใช้สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบ

8.2 การออกแบบระบบ หมายถึง การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้จากขั้นตอนการสำรวจระบบและการวิเคราะห์ระบบ มาทำการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ใหม่ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

8.3 การนำระบบไปใช้ หมายถึง การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง

8.4 การปรับปรุงระบบ หมายถึง การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องมากที่สุด

9. แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ หมายถึง วิธีดำเนินการ หลักการ และแนวปฏิบัติที่สามารถพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

10. ผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ หมายถึง ผลการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริง ตรวจสอบความตรงของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ว่าสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของพนักงานราชการหรือไม่ โดยใช้วิธีกลุ่มรู้ชุด (Known-Group Method)

11. การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ หมายถึง การประเมินความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ และการประเมินตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล (personnel evaluation standards) ของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ได้แก่ มาตรฐานด้านอรรถประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และมาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards)



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร แนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับระบบ
2. แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. แนวความคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด และ เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน
5. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
6. แนวความคิดเกี่ยวกับพนักงานราชการ
7. มาตรฐานการประเมินบุคคล
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### แนวความคิดเกี่ยวกับระบบ

แนวความคิดเกี่ยวกับระบบเริ่มปรากฏขึ้นประมาณ ค.ศ.1930 โดย Bertalanffy นักชีววิทยาชาวออสเตรีย ต่อมาแนวคิดนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายเมื่อทศวรรษ 1950 และพัฒนาไปสู่สาขาอื่นๆ เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายสาขาวิชา โดยจุดสำคัญคือการมองแบบไม่แยกส่วนหรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กันส่วนใหญ่ เป็นต้น (Skyttner, 2005:39)

#### 1. ความหมายของระบบ

ระบบ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า System มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของระบบในรายละเอียดต่าง ๆ ต่อไปนี้

Bertalanffy (1968 : 4) ให้ความหมายว่า ระบบเป็นองค์ประกอบของส่วนต่าง ๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Robbins et al. (2006 : 54) ให้ความหมายว่า ระบบ คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกันและสัมพันธ์กัน ซึ่งกำหนดวิธีการปฏิบัติให้เป็นเอกภาพหรือ บรรลุวัตถุประสงค์

O'Brien & Marakas ( 2010 : 26) ให้ความหมายว่า ระบบถูกกำหนดให้เป็นชุดขององค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน มีขอบเขตชัดเจน การทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน

Plunkett et al. (2012 : 47) ให้ความหมายว่า ระบบเป็นชุดขององค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละองค์ประกอบทำหน้าที่ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน

Stair (2014: 8) ให้ความหมายว่า ระบบเป็นกลุ่มของสิ่งต่าง ๆ หรือส่วนประกอบที่มีการรวมกันโดยมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

Oz ( 2015 : 10) ให้ความหมายว่า ระบบเป็นการจัดระเบียบของชิ้นส่วนที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในลักษณะเชื่อมโยง ปัจจัยนำเข้า กระบวนการและการผลิต

สรุปได้ว่า ระบบ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน โดยส่วนประกอบต่าง ๆ ร่วมกันทำงานอย่างผสมผสาน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. องค์ประกอบของระบบ

Bertalanffy (1968 : 42-43) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบโดยประยุกต์ทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) เข้ากับทฤษฎีการสื่อสารและการควบคุม (Theory of Communication and Control) ซึ่งแสดงองค์ประกอบของระบบไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือตัวรับเข้า (Receptors) หมายถึง สิ่งที่ต้องใช้ในการดำเนินงานของระบบ ซึ่งในทางการสื่อสารเราอาจจะเปรียบได้กับอวัยวะหรืออินทรีย์ที่ใช้ในการรับรู้ (Sense Organ)

2) กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตต้องการสำหรับในทางการสื่อสารอาจจะเปรียบได้กับกระบวนการทางสมองที่ทำหน้าที่ควบคุมการรับรู้ข่าวสาร (Control Apparatus)

3) ผลผลิต (Outputs) หรือ ตัวแสดงผล (Effectors) หมายถึง ผลที่ได้รับจากกระบวนการดำเนินงานของระบบ ซึ่งในทางการสื่อสารอาจจะเปรียบได้กับข่าวสาร (Message) ที่ได้รับจากกระบวนการควบคุมการรับรู้ข่าวสาร

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง การนำผลที่ได้รับจากระบบเป็นข้อมูลย้อนกลับ ไปสู่ปัจจัยนำเข้า และกระบวนการในลักษณะการป้องกันและควบคุมตนเอง (self-regulating) เพื่อรักษาภาวะสมดุลของระบบ

Schoderbek et al. (1990 : 14-16) กล่าวว่า ระบบประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง สสาร พลังงาน มนุษย์หรือข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการดำเนินงาน (Operation) ของระบบ
- 2) กระบวนการ หมายถึง การแปรสภาพหรือเปลี่ยนรูป (Transformation) ปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ
- 3) ผลผลิต หมายถึง ผลที่ได้รับ (Results) จากกระบวนการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายของระบบ
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การนำข้อมูลที่ได้จากผลผลิตไปปรับปรุงองค์ประกอบของปัจจัยนำเข้าและกระบวนการเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงผลผลิตให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น
- 5) สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่ทั้งภายในและภายนอกของระบบ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับระบบเป็นอย่างมาก สามารถชักนำให้ระบบดำเนินไปได้โดยดี บรรลุวัตถุประสงค์หรือ ทำให้ระบบนั้นไม่สามารถก้าวเดินไปได้เกิดความล้มเหลวขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมของระบบ

Chen (2005 : 4-5) กล่าวว่า ระบบประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต วัสดุและอุปกรณ์ ต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน
- 2) การแปรสภาพ (Transformation) เป็นขั้นตอนที่นำองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยนำเข้าไปดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของระบบ
- 3) ผลผลิต เป็นผลผลิตที่เกิดจากระบบ เช่น ในระบบการเรียนการสอน ผลผลิตของระบบ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ เป็นผลที่เกิดจากผลผลิต เพื่อช่วยให้มีการปรับปรุงองค์ประกอบของระบบในด้านปัจจัยนำเข้าและกระบวนการ
- 5) สภาพแวดล้อม (environment) เป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อระบบ เช่น สภาพสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

O'Brien & Marakas (2010 : 26) กล่าวว่า ระบบประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยนำเข้า เกี่ยวข้องกับการตรวจจับข้อมูลและการรวมองค์ประกอบต่าง ๆ ของข้อมูลเข้าด้วยกันโดยนำเข้าสู่ระบบที่ต้องใช้ในการดำเนินการ ยกตัวอย่างเช่น ข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุดิบ พลังงาน ข้อมูลดิบ ความพยายามของมนุษย์ ทั้งหมดนี้ต้องมีความปลอดภัยมั่นคงและ จัดให้เป็นระเบียบสำหรับการประมวลผล
- 2) กระบวนการ เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่แปลงข้อมูลเพื่อการแสดงผล ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการผลิต กระบวนการหายใจของมนุษย์ หรือการคำนวณทางคณิตศาสตร์

3) ผลผลิต เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่โอนถ่ายไปทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงไปจนถึงที่สุดกระบวนการ ยกตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป งานบริการ และข้อมูล การจัดการจะต้องถูกส่งไปยังผู้ใช้อีกด้วย

Stair (2014 : 8-9) กล่าวว่า องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย

1) ปัจจัย เป็นทรัพยากรหรือสิ่งจำเป็นเพื่อให้เกิดการทำงานของระบบ ซึ่งระบบแต่ละประเภทจะมีทรัพยากรหรือสิ่งจำเป็นที่แตกต่างกัน เช่น ในระบบการศึกษาปัจจัย อาจประกอบด้วย นักเรียน ครู ผู้บริหาร วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น

2) กระบวนการ เป็นการทำหน้าที่แปรสภาพหรือประมวลผลเพื่อนำไปสู่ผลผลิต โดยในระบบการศึกษา กระบวนการ คือ กระบวนการเรียนการสอน การจัดชั้นเรียน การวัดและประเมินผลผู้เรียน การวิจัย การบริการทางวิชาการ เป็นต้น

3) ผลผลิต เป็นสิ่งที่ต้องการจากระบบ มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของระบบ ซึ่งผลผลิตในแต่ละระบบจะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามประเภทของระบบ โดยในระบบการศึกษา ผลผลิตที่ต้องการคือ ผู้เรียนที่จบออกไปมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม และการวิจัยที่มีคุณภาพ มีการบริการทางวิชาการแก่สังคมอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

4) ข้อมูลย้อนกลับ เป็นส่วนที่ใช้ในการควบคุมการดำเนินงานของกระบวนการ เพื่อให้การทำงานของระบบบรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ข้อมูลย้อนกลับจะชี้ให้เห็นถึงส่วนดี และข้อบกพร่องของการทำงานในระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงปัจจัยนำเข้า หรือกระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่มีคุณภาพตามที่ต้องการ

Oz (2015 : 14-15) กล่าวว่า ระบบประกอบด้วย

1) ปัจจัยนำเข้า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการ

2) กระบวนการ หมายถึง การนำเอาสิ่งที่ป้อนเข้าไปมาจัดกระทำ เพื่อให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3) ผลผลิต หมายถึง ผลที่ได้จากการกระทำในกระบวนการ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ ตามแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังตาราง 1

พจนานุกรมศัพท์โตะ ชีวะ



ตาราง 1 สรุปลองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบ ของระบบ	Bertalanffy (1968 : 42-43)	Schoderbek et al. (1990 : 14-16)	Chen (2005 : 4-5)	O'Brien & Marakas (2010 : 26)	Stair (2014 : 8-9)	Oz (2015 : 14-15)	สรุป
ปัจจัยนำเข้า	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
กระบวนการ/ การแปรสภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
ผลผลิต	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
ข้อมูลย้อนกลับ	✓	✓	✓		✓		4
สภาพแวดล้อม		✓	✓				2
สรุป	4	5	5	3	4	3	

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสรุปลองค์ประกอบของระบบ ดังนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง สิ่งที่เป็นต้องใช้หรือสิ่งที่นำเข้าสู่ระบบซึ่งจะมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน และผลผลิตที่ได้รับตามลำดับต่อไป
- 2) กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตต้องการ
- 3) ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลที่ได้รับจากกระบวนการดำเนินงานของระบบ
- 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศที่ได้มาจากการดำเนินงานของระบบซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตต่อไปในอนาคต
- 5) สภาพแวดล้อม (environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมทั่วไปที่มีผลกระทบต่อระบบ สามารถทำให้ระบบดำเนินไปได้อย่างดีหรือล้มเหลว เช่น สภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ องค์ประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และ ข้อมูลย้อนกลับ ส่วนองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม ไม่นำมาเป็นองค์ประกอบของระบบสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด เป็นการประเมินภายในหน่วยงาน สภาพสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ จึงไม่มีผลกระทบต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

### 3. การพัฒนาระบบ

การพัฒนาระบบ (System development) เป็นขั้นตอนหรือกระบวนการในการพัฒนาระบบ ซึ่งมีจุดเริ่มต้นในการทำงานและจุดสิ้นสุดของการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบตามแนวคิดของนักวิชาการ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

O'Brien & Marakas (2010 : 651-652) กล่าวว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วย

- 1) การสำรวจระบบ (systems investigation) การคัดกรอง การเลือก และการศึกษาปัญหาเบื้องต้นของระบบ
- 2) การวิเคราะห์ระบบ (system analysis) การวิเคราะห์รายละเอียดของส่วนประกอบและความต้องการของระบบ และรายละเอียดข้อมูลความต้องการขององค์กร
- 3) การออกแบบระบบ (system design) การตัดสินใจเลือกวิธีการนำเสนอระบบเพื่อจะตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ รวมถึงกิจกรรมการออกแบบตรรกะและทางกายภาพ และสิ่งที่มีไว้ให้ผู้ใช้ในการกระทำกับระบบ (User Interface) ข้อมูล และการออกแบบกิจกรรมกระบวนการที่ผลิต ข้อกำหนดระบบที่ตอบสนองความต้องการระบบที่พัฒนาขึ้นในขั้นตอนการวิเคราะห์ระบบ
- 4) การนำระบบไปใช้ (system Implementation) การทดสอบระบบ และจัดทำเอกสารการฝึกอบรมบุคลากรในการดำเนินงานและการใช้งานระบบนั้นและองค์กรที่จะแปลงไปใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นใหม่
- 5) การบำรุงรักษา (systems maintenance) การตรวจสอบประเมินผลและปรับเปลี่ยนของระบบเพื่อให้การปรับปรุงเป็นที่น่าพอใจหรือเป็นที่ต้องการ

Laudon & Laudon ( 2012 : 494-501) กล่าวว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์ระบบ คือ การวิเคราะห์ปัญหาของที่องค์กรพยายามจะแก้ปัญหาในระบบสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วย การชี้ปัญหาเพื่อระบุสาเหตุ ระบุวิธีการแก้ปัญหา และการระบุความต้องการข้อมูล เพื่อทำให้เกิดการแก้ปัญหาในระบบ
- 2) การออกแบบระบบ การวิเคราะห์ระบบอธิบายถึงสิ่งที่ระบบควรทำเพื่อตอบสนองความต้องการข้อมูล และการออกแบบระบบแสดงให้เห็นว่าระบบจะตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การออกแบบระบบเป็นแผนโดยรวมหรือแบบจำลองสำหรับระบบนั้น ๆ โดยมีลักษณะเหมือน กับพิมพ์เขียวของอาคารหรือบ้านที่ต้องมีประกอบและรายละเอียดทั้งหมดที่จะต้องใช้ในระบบ ได้แก่ รูปแบบและโครงสร้างของระบบนั้น ๆ
- 3) การทดสอบระบบ จะต้องมีการดำเนินการทดสอบครบถ้วนและทั่วถึงเพื่อให้แน่ใจว่าระบบประมวลผลการทดสอบที่ถูกต้อง การทดสอบต้องตอบคำถามที่ว่า "ระบบจะให้ผลการทดสอบที่ต้องการภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้"

4) การนำระบบไปใช้ หลังจากที่มีระบบใหม่มีการติดตั้งและการเปลี่ยนแปลงเสร็จสมบูรณ์ ระบบจึงจะเรียกว่าถูกใช้ในการดำเนินงาน ระหว่างขั้นตอนนี้ระบบจะถูกตรวจสอบโดยทั้งผู้ใช้และผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคในการกำหนดวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อที่จะตัดสินใจว่าการแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนตรงตามที่กำหนดไว้ ในบางกรณีเอกสารการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างเป็นทางการจะถูกจัดเตรียม หลังจากที่มีระบบได้รับการปรับแต่งสมบูรณ์แล้วนั้น จะต้องได้รับการบำรุงรักษาในขณะที่ใช้ในการดำเนินงาน ได้แก่ แก้ไขข้อผิดพลาด การปรับปรุงให้ตรงกับความต้องการ วิธีการแก้ไขข้อผิดพลาดในการดำเนินงานนั้นเพื่อการตอบสนองความต้องการใหม่ๆ หรือปรับปรุงประสิทธิภาพการประมวลผลเพื่อให้เกิดการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องที่เรียกว่าการบำรุงรักษานั้นเอง

Kavanagh et al. (2012 : 98-100) กล่าวว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วย การวางแผนระบบ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การนำระบบไปใช้ และการบำรุงรักษา

Shelly & Rosenblatt (2012 : 18-22) กล่าวว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วย การวางแผนระบบ การวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การพัฒนาระบบ การนำระบบไปใช้ และการสนับสนุนระบบ

Stair (2014: 553-554) กล่าวว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วย

1) การสำรวจระบบ (systems investigation) เป็นการดำเนินการในขั้นแรก เพื่อศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาในการดำเนินการ เพื่อให้ระบบมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกำหนดเป้าหมายของระบบ และเตรียมข้อมูลสำหรับดำเนินการในขั้นต่อไป

2) การวิเคราะห์ระบบ (systems analysis) เป็นการศึกษาระบบที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยพิจารณาถึงจุดเด่นและข้อบกพร่องของระบบ

3) การออกแบบระบบ (systems design) เป็นการสร้างระบบที่ช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้ระบบ

4) การนำระบบไปใช้ (systems implementation) เป็นการนำระบบที่พัฒนาขึ้น ไปใช้ในการดำเนินการ

5) การบำรุงรักษาและทบทวนระบบ (systems maintenance and review) เป็นการเก็บรักษาระบบให้ดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดความผิดพลาด และมีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้

Dennis et al. (2015 : 13-15) กล่าวว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วย

- 1) ขั้นตอนการวางแผน เป็นกระบวนการพื้นฐานเพื่อสร้างความเข้าใจว่าทำไมระบบสารสนเทศควรเกิดขึ้น และกำหนดวิธีการที่ทีมงานในโครงการจะไปเกี่ยวกับในการจัดสร้างระบบ
- 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ เพื่อตอบคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ ได้แก่ ใครคือผู้ใช้ สิ่งที่ระบบจะดำเนินงาน ระบบจะถูกใช้ที่ไหนและเมื่อไหร่ ช่วงนี้ทีมงานของโครงการจะต้องสำรวจระบบที่ใช้อยู่ปัจจุบัน เพื่อระบุสิ่งที่ต้องการปรับปรุงเพื่อเป็นแนวคิดในการพัฒนาระบบใหม่
- 3) ขั้นตอนการออกแบบระบบ ซึ่งตัดสินใจในแง่ของโครงสร้างพื้นฐานเครือข่ายที่ใช้ รูปแบบและฟอร์มการใช้และรายงานผลที่จะนำมาใช้ โปรแกรมเฉพาะทางที่จำเป็น ฐานข้อมูลและไฟล์ที่จะต้องเก็บในระบบ แม้ว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่เกี่ยวกับระบบมักจะทำในช่วงขั้นตอนการวิเคราะห์ขั้นตอนแต่การตัดสินใจสุดท้ายจะอยู่ในช่วงการออกแบบระบบ
- 5) ขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นขั้นสุดท้ายของการพัฒนาระบบ เป็นระยะการดำเนินงาน ในระหว่างที่ระบบถูกสร้างขึ้นจริง นี่คือขั้นตอนที่มักจะได้รับ ความสนใจมากที่สุด เพราะเป็นช่วงเดียวที่ยาวนานที่สุดและใช้เงินมากที่สุดของกระบวนการพัฒนาระบบ

Oz (2015 : 392) กล่าวว่า การพัฒนาระบบ ประกอบด้วย

- 1) การสำรวจระบบ (systems investigation) เป็นการกำหนดความต้องการที่แท้จริง สำหรับระบบ และระบุว่าระบบที่จะพัฒนามีความเป็นไปได้
- 2) การวิเคราะห์ระบบ (system analysis) ศึกษาขั้นตอนการดำเนินงานของระบบเดิมเพื่อหาปัญหาที่เกิดขึ้น
- 3) การออกแบบระบบ (system design) การกำหนดจุดประสงค์ และคุณลักษณะเฉพาะของระบบ
- 4) การนำระบบไปใช้ (system implementation) การนำระบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ เรียกว่า การส่งมอบ ประกอบด้วยสองขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงและการฝึกอบรม
- 5) การสนับสนุนระบบ(system Support) ในการพัฒนาระบบต้องให้แน่ใจว่าระบบสนับสนุนผู้ใช้ให้สามารถใช้งานได้เป็นที่น่าพอใจ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาระบบ ตามแนวคิดของนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 สรุปกระบวนการในการพัฒนาระบบตามแนวคิดของนักวิชาการ

กระบวนการในการพัฒนาระบบ	O'Brien & Marakas (2010 : 651-652)	Laudon & Laudon (2012 : 494-501)	Kavanagh et al., (2012 : 98-100)	Shelly & Rosenblatt (2012 : 18-22)	Stair (2014 : 553-554)	Dennis et al. (2015 : 13-15)	Oz (2015 : 392)	สรุป
1. การสำรวจระบบ	✓				✓		✓	3
2. การวางแผนระบบ			✓	✓		✓		3
3. การวิเคราะห์ระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
4. การออกแบบระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
5. การพัฒนาระบบ				✓				1
6. การทดสอบ		✓						1
7. การนำระบบไปใช้	✓		✓	✓	✓	✓	✓	6
8. การบำรุงรักษา	✓	✓	✓		✓			4
9. การสนับสนุนระบบ				✓			✓	2
สรุป	5	4	5	6	5	4	5	

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้น เมื่อพิจารณากระบวนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนตามแนวคิดของนักวิชาการ พบว่า นักวิชาการได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาระบบไว้คล้ายคลึงกันอาจแตกต่างกันไปในรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่ากระบวนการในการพัฒนาระบบ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การสำรวจระบบและการวิเคราะห์ระบบ เป็นการศึกษาปัญหาและความต้องการของระบบ องค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบ และการรวมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เข้าด้วยกัน หรือกำหนดองค์ประกอบใหม่โดยใช้สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบ
- 2) การออกแบบระบบ เป็นการนำองค์ประกอบต่างๆ จากขั้นตอนที่ 1 มาออกแบบระบบใหม่ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ
- 3) การนำระบบไปใช้ เป็นการทดสอบระบบและนำระบบไปใช้ในสถานการณ์จริง
- 4) การปรับปรุงระบบ เป็นการปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องมากที่สุด

ดังนั้น กระบวนการในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ การสำรวจระบบและการวิเคราะห์ระบบ การออกแบบระบบ การนำระบบไปใช้ และ การปรับปรุงระบบ

## แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นเครื่องมือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อการปรับเงินเดือน ซึ่งส่งผลทางอ้อมต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นเครื่องชี้วัดความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ ความสามารถของพนักงานกับความคาดหวังของหน่วยงาน นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553 : 120) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนด เป็นการตรวจสอบและประเมินผลงานของพนักงานที่เกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา (past performance) ตามปัจจัยวัดผลงานที่กำหนดขึ้นตั้งแต่ช่วงต้นปี ทั้งนี้ปัจจัยวัดผลงานไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมหรือความสามารถ (Competency) และด้านผลลัพธ์ที่ทำงานเป็นรูปธรรม (KPIs) ปัจจัยดังกล่าวต้องแจ้งให้พนักงานรับรู้ก่อนล่วงหน้า

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2553 : 1) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการตีค่าผลงานที่พนักงานได้ปฏิบัติ เปรียบเทียบกับมาตรฐานงาน ด้วยหวังใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาคูณค่า ความสามารถของพนักงาน โดยมีความเชื่อว่าพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีมาตรฐานจะได้รับผลตอบแทนสูงกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานได้ไม่ดี ไม่มีมาตรฐาน และน่าจะเป็นการเพิ่มแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนาตนเอง

รัตนะ บัวสนธ์ (2553 : 91) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวมสารสนเทศเกี่ยวกับคุณสมบัติและผลการปฏิบัติงาน หรืออย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่สอดคล้องหรือกำหนดไว้ในบทบาท (role) และหน้าที่ (function) ตามตำแหน่งนั้น ๆ ที่ต้องพึงปฏิบัติ เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ตัดสินคุณค่าและคุณภาพของบุคคลดังกล่าว

สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน (2555 : 147) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การวัดเพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนั้นได้ผลเป็นประการใด แล้วนำผลที่วัดได้นั้นมาประเมินค่าว่ามีค่าเป็นอย่างไร เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น เพื่อพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีหรือเพื่อพัฒนาบุคคล การแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบผลการปฏิบัติงานของตน และผลการประเมินยังจะเป็นเครื่องช่วยพิจารณาหาความต้องการในการฝึกอบรมด้วย

สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556 : 3) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การ

สังเกตจดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างาน บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

Grote (2002 : 1) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติคือความคิดเห็นของผู้จัดการในเรื่องคุณภาพการทำงานของพนักงานที่ถูกบันทึกไว้อย่างเป็นทางการ

Rao (2004 : 5) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่บันทึก หรือจากการสังเกต และวินิจฉัย

Diane (2008 : 2) ให้ความหมายว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลอย่างเป็นทางการ เป็นระบบโครงสร้างของการวัดและการประเมินพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานและผลการประเมินจะเป็นการค้นพบวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพพนักงานในปัจจุบัน และวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในอนาคต

Jordan (2009: 4) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินและสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) บนพื้นฐานของเป้าหมายร่วมกันขององค์กรและพนักงาน

Mathis & Jackson (2010 : 320) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการของการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานเทียบกับมาตรฐาน และการสื่อสารให้ข้อมูลการปฏิบัติงานกับพนักงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนนั้นได้ผลเป็นประการใด จากเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

## 2. ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องพิจารณาถึงผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (results oriented) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (focus on goals or objectives) การมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมายงาน (mutual goal setting between supervisor and employee) (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2553 : 70-73) และการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบของการประเมิน ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร (2551 : 214-221) กล่าวว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) การวางแผนและการเตรียมการ (Planning and Preparation) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเตรียมการอย่างรอบคอบเป็นเรื่องที่จำเป็นเพราะการศึกษาและการ

เตรียมการอย่างเป็นระบบและรอบคอบในทุกด้านย่อมทำให้การประเมินผลของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง

2) การนำระบบไปปฏิบัติ (Implementing) เมื่อองค์กรดำเนินการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ต้องชี้แจงหรือปฐมนิเทศพนักงาน และการจัดฝึกอบรมแก่ผู้ประเมิน

3) การประเมินผล (Evaluating) การประเมินผลระบบเป็นกิจกรรมหลังสุดที่จะต้องดำเนินการ เพื่อทราบว่าระบบที่กำหนดขึ้นมาใช้นั้นบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ จำเป็นที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาอะไรบางอย่าง เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สำราญ มีแจ่ม และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ ( 2556 : 149-156) กล่าวว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) กำหนดนโยบาย ฝ่ายบริหารต้องประกาศให้ชัดเจนว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เพื่อพัฒนาบุคคล เพื่อประกอบการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2) กำหนดเกณฑ์และเครื่องมือ หน่วยงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่ หรือฝ่ายบุคคลต้องกำหนดเกณฑ์และเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหาร

3) การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน เป็นการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน และชี้แจงให้พนักงานเข้าใจและถือปฏิบัติตาม

4) จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

5) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ให้พนักงานที่มีจุดบกพร่องพัฒนาตนเอง พนักงานที่มีจุดเด่นอยู่แล้วได้รักษาความดีต่อไป

6) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อครบตามปีการประเมินตามหลักเกณฑ์ขององค์กรและนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล

รัตน์ะ บัวสนธ์ (2553 : 94-95) กล่าวว่า ขั้นตอนดำเนินการประเมินบุคคล มีดังนี้

1) ระบุวัตถุประสงค์การประเมินเป็นการเขียนบ่งบอกให้ทราบว่าทำการประเมินบุคคลไปเพื่ออะไรและจะประเมินในเรื่องใดบ้าง

2) กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์มาตรฐานที่จะทำการประเมินบุคคล

3) ระบุแหล่งข้อมูล เป็นการระบุให้ทราบว่าข้อมูลที่จะรวบรวมตามมาตรฐาน และ ตัวบ่งชี้แต่ละตัวนั้นจะเก็บได้จากที่ใด



- 4) สร้าง/เลือกใช้เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล เมื่อระบุตัวบ่งชี้แต่ละมาตรฐานได้แล้วก็ต้องพิจารณาตัวบ่งชี้ นั้น ๆ วัตถุประสงค์เป็นข้อมูลที่เป็นตัวเลขหรือมิใช่ตัวเลข ตามที่เรียก โดยทั่วกันว่าข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data)
- 5) เก็บข้อมูลเป็นขั้นตอนการประเมินเพื่อจะให้ได้มาซึ่งข้อมูลตามที่ต้องการ
- 6) วิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มานั้น ต้องเลือกวิธีการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับลักษณะข้อมูลและสามารถตอบวัตถุประสงค์การประเมินได้ตรงตามที่ต้องการ
- 7) สรุปเขียนรายงานและนำเสนอ เป็นการนำผลการวิเคราะห์มารวบรวมเรียบเรียงเขียนเป็นรูปเล่มเพื่อการสื่อสารผลการประเมินให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

Grote (2002 : 1-2) กล่าวว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning) ขั้นตอนนี้จะต้องเตรียมการไว้ในตอนต้นปี โดยผู้จัดการแต่ละคนจะเข้ามาประชุมร่วมกันถึงสิ่งที่ต้องดำเนินการและเป้าหมายและหน้าที่ของลูกจ้างในระยะเวลา 12 เดือนถัดไป ผู้เข้าร่วมประชุมจะอภิปรายถึงแผนการพัฒนาลูกจ้างของตนเองด้วย
- 2) การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Execution) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ลูกจ้างทำงานบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์และสามารถรับผิดชอบหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น หัวหน้างานจะต้องทำการอบรมและสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับลูกจ้างเพื่อให้พวกเขาสามารถเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้น สามารถที่จะสร้างเงื่อนไขขึ้นมาเพื่อกระตุ้นให้ลูกจ้างสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ระยะจากกลางปีถึงปลายปีจะมีการทบทวนการปฏิบัติงานบ่อยมากขึ้น หัวหน้างานจะดำเนินการทบทวนผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างแต่ละคนที่มีผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Assessment) ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการนั้น หัวหน้างานจะสะท้อนผลกลับไปยังลูกจ้างเป็นระยะตลอดปีเพื่อให้เกิดการทำงานที่ตรงตามเป้าหมาย โดยจะใช้เอกสารหรือแบบฟอร์มตามที่องค์กรได้จัดเตรียมไว้สำหรับประกอบการประเมิน ซึ่งจะมีการแจ้งการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนที่ลูกจ้างแต่ละคนจะได้รับด้วย ค่าตอบแทนนี้จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคน แบบฟอร์มการประเมินจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้บริหารที่ทำการประเมินพิจารณาแล้ว หรือหัวหน้าแผนกหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารค่าตอบแทนอาจจะเป็นผู้พิจารณาก็ได้
- 4) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) โดยปกติผู้จัดการอาจจะทำการประชุมกับพนักงานหรือลูกจ้างโดยใช้ระยะเวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ซึ่งจะดำเนินการพิจารณาถึงเอกสาร ฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินว่ามีคุณภาพเหมาะสมสำหรับการประเมินลูกจ้าง

ในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมาอย่างไรบ้าง และอภิปรายถึงแผนการปฏิบัติงานสำหรับในรอบ 12 เดือนถัดไป โดยมีจุดเน้นไปที่การจัดการกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่อีกครั้ง

Gomez-Mejia et al. (2012 : 223) กล่าวว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) การระบุขอบเขตงาน หมายถึง การกำหนดขอบเขตการทำงานที่ผู้จัดการจะตรวจสอบเมื่อมีการวัดผลการปฏิบัติงาน ระบบการวัดต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน เหตุผลและยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในขอบเขตงาน การประเมินควรจะมีผลมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากกว่าลักษณะการปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้อง เช่น เชื้อชาติอายุหรือเพศ

2) วัดผลการปฏิบัติงาน เป็นหัวใจสำคัญของระบบการประเมินที่ส่งผลการตัดสินใจการบริหารจัดการของวิธีการที่ "ดี" หรือ "เลว" ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นการวัดที่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร นั่นคือผู้จัดการทุกคนในองค์กรจะต้องรักษามาตรฐานการให้คะแนน

3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นเป้าหมายที่สำคัญของระบบการประเมินใด ๆ การประเมินไม่ควรจะเป็นเพียงการวิพากษ์วิจารณ์หรือชมเชย การทำงานของพนักงาน แต่จะต้องให้ข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน หมายความว่าผู้บริหารจะต้องให้ข้อเสนอแนะและสอนงาน

Mondy & Martocchio (2012 : 240) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมายเฉพาะของการประเมินการปฏิบัติงาน (identify specific Performance appraisal goals)
- 2) กำหนดความคาดหวังในงาน (establish job expectations) การวิเคราะห์งาน และการกำหนดมาตรฐานของงาน
- 3) การตรวจสอบการปฏิบัติงาน (examine work performed)
- 4) การประเมินการปฏิบัติงาน (appraise performance)
- 5) การอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน (discuss appraisal with employee)

Lussier & Hendon (2012 : 286) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอันดับแรก ถ้าไม่รู้ว่าจะงานนั้น ๆ คืออะไร ก็ไม่สามารถประเมินได้ว่าลูกจ้างจะทำงานได้อย่างไร

- 2) มาตรฐานของการพัฒนาและวิธีการวัด (Develop standards and measurement methods) ถ้าหากไม่มีมาตรฐานทางพฤติกรรมและการวัดที่ไม่สามารถยอมรับได้ จะดำเนินการประเมินอย่างไร

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal performance appraisal) การสอนงาน (coaching) และ การฝึกปฏิบัติ (disciplining) การประเมินการปฏิบัติงานควรดำเนินการอย่างน้อย 1-2 ครั้งต่อปี ด้วยวิธีสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ จากที่กล่าวมาข้างต้น การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการดำเนินการไปอย่างมีขั้นตอน 1-2 ครั้งต่อปี และในระหว่างการประเมินนี้จะมีการสะท้อนกลับไปยังการปฏิบัติงานของลูกจ้างแต่ละคน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ (formal performance appraisal) มักจะเกิดขึ้นครั้งปีหลังของรอบการประเมินหรือรายปี การประเมินอย่างเป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการว่าผลการดำเนินงานของตนถูกจัดอยู่ในอันดับใด การระบุพนักงานที่สมควรได้รับการส่งเสริม เลื่อนตำแหน่ง และค้นหาพนักงานที่ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

Dessler (2013 : 311) กล่าวว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (setting work standards) หมายถึง การทำให้แน่ใจว่าผู้ประเมินและผู้รับการประเมินเข้าใจตรงกันในหน้าที่ ความรับผิดชอบและมาตรฐานของงาน

2) ประเมินผลการปฏิบัติงาน (assess performance) หมายถึง การเปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงของผู้รับการประเมินกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้

3) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (providing feedback) หมายถึง การให้ผลการประเมินการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนพัฒนาสิ่งที่ต้องการสรุปได้ว่า ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อให้ทราบว่าประเมินบุคคลเพื่ออะไร และประเมินในเรื่องใดบ้าง

2) การวิเคราะห์งาน เป็นการกำหนดขอบเขตการทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และเครื่องมือ ที่จะตรวจสอบเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraise performance) ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการประเมิน ขั้นตอนดำเนินการประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) และขั้นตอนการประเมินผลสรุป (Summative Assessment)

4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ได้แก่ การแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผนและการเตรียมการนำระบบไปปฏิบัติ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

### 3. องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยบุคคลจากหลายฝ่าย ร่วมพิจารณาและตัดสินใจ ได้แก่ บริบทของการประเมิน กระบวนการในการประเมิน ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำนายในการเริ่มต้นวางแผนให้กับหน่วยงาน (Bernardin & Wiatrowski, 2013 : 262-263) มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สำราญ มีแจ่ม และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556 : 143) กล่าวว่า องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ คุณภาพและความถูกต้องของการปฏิบัติงาน ปริมาณงาน ทักษะหรือท่าที และวิธีการปฏิบัติงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ในงานต่าง ๆ ความตรงต่อเวลา กำหนดงานแล้วเสร็จ และความสำเร็จสมบูรณ์ของงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน (2555 : 136) กล่าวว่า องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้พิจารณาจากปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่วนการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้พิจารณาจากสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนด

Grote (2002 : 32-33) และ Jordan ( 2009 : 4) กล่าวว่า องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ คุณภาพ ปริมาณงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและความทันเวลา

Rao (2004 : 56) กล่าวว่า องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้ความสามารถของบุคคล ประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่ม และการทำงานอย่างหนัก

Skinner et al. (2005 : 112) และ Skinner et al. (2005: 112) องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

- 1) สมรรถนะ (Competencies) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (skills) และ อุปนิสัย (abilities) relevant to performance
- 2) พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Behaviors) ได้แก่ การแสดงออกของบุคคลในทางใดทางหนึ่งที่มีต่อเหตุการณ์ในสถานที่ทำ
- 3) ผลสัมฤทธิ์ (result)/ผลลัพธ์ (outcome) ได้แก่ ผลลัพธ์ ผลลัพธ์เชิงปริมาณผลที่วัดได้ และความสำเร็จตามวัตถุประสงค์บรรลุ
- 4) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational citizenship behaviors)

Diane (2008 : 63-64) กล่าวว่า องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฏิบัติตามนโยบายและขั้นตอนขององค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร ความคิดสร้างสรรค์

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความคิดริเริ่ม ความรู้เกี่ยวกับงาน วิธีการปฏิบัติงาน ปริมาณงาน คุณภาพและความน่าเชื่อถือของงาน

Mathis & Jackson (2010 : 325-326) กล่าวถึงองค์ประกอบในการประเมินผล การปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) การใช้ลักษณะนิสัยเป็นข้อมูลในการประเมิน (Trait-based information) เป็นการนำเอาบุคลิกลักษณะของลูกจ้างมาใช้ในการประเมิน เช่นทัศนคติ ความมุ่งมั่น หรือการมีความคิดสร้างสรรค์ หรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน
- 2) การใช้พฤติกรรมเป็นข้อมูลในการประเมิน (Behavior-based information) พฤติกรรมในที่นี้จะกล่าวถึงพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน โดยรวบรวมข้อมูลจากการสื่อสารกับลูกจ้างเพื่อให้ข้อมูลทางพฤติกรรมที่ได้จะนำไปสู่การจัดการวิเคราะห์ต่อไป
- 3) การใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลในการประเมิน (Results-based information considers employee accomplishments) เป็นเรื่องที่ย่างที่จะใช้วิธีการดูจากผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมิน โดยพิจารณาจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน เช่น การขายสินค้า ได้มากเท่าไร ก็มีผลต่อค่าตอบแทน หรือหากพบว่าผลการปฏิบัติงานดี ผลลัพธ์ต่อไปก็อาจจะทำให้ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มมากขึ้น

Lussier & Hendon (2012 : 291-294) กล่าวว่า องค์ประกอบในการประเมินผล การปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 1) การประเมินคุณลักษณะ (Traits Appraisals) การจำแนกลักษณะนิสัยของพนักงาน เราสามารถประเมินลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลระหว่างปฏิบัติงานได้ แต่เราสามารถประเมินได้หรือไม่ว่าลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคลมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร
- 2) การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Behavioral Appraisals) ประเมินพฤติกรรมของพนักงาน โดยใช้พฤติกรรมเป็นฐานของการประเมิน โดยจะทำการประเมินรายบุคคล ซึ่งการประเมินลักษณะนิสัยในที่ทำงานไม่ใช่ลักษณะนิสัยที่แท้จริงของพนักงาน คำถามคือการประเมินลักษณะนิสัยในลักษณะนี้เป็นการประเมินการปฏิบัติงานที่ต้อย่างหนึ่งหรือไม่
- 3) การประเมินผลสัมฤทธิ์/ผลลัพธ์ (Results/Outcomes Appraisals) เป็นผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ที่ได้จากการกระบวนการทำงาน ผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จที่ง่ายในการวัดกระบวนการทำงาน การใช้ผลการปฏิบัติงานมาใช้ประเมิน สามารถนำมาใช้จัดการองค์กรได้อีกด้านหนึ่งโดยการประเมินเป้าหมายที่ได้จากการทำงานทั้งหมด

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของหน่วยงานและนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังตาราง 3

ตาราง 3 สรุปองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของหน่วยงานและนักวิชาการ

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	สำราญ มีแจ้ และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556:143)	สำนักพัฒนา ระบบจำแนก ตำแหน่งและ ค่าตอบแทน (2555 :136)	Grote (2002 : 32-33) และ Jordan (2009 : 4)	Rao (200 et al. (200 4 : 56)	Natalie et al. (2005 : 112) และ Skinner et al. (2005 : 112)	Diane (2008 : 63-64)	Mathis & Jackson (2010 : 325-326)	Lussier & Hendon (2012 : 291-294)	สรุป
<b>ผลสัมฤทธิ์ของงาน</b>							✓	✓	2
-ปริมาณงาน	✓	✓	✓		✓	✓			5
-คุณภาพและความถูกต้อง	✓	✓	✓		✓	✓			5
-ระยะเวลาในการปฏิบัติ	✓	✓	✓		✓				4
-ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า		✓	✓						
<b>พฤติกรรม/สมรรถนะ</b>							✓	✓	2
<b>1) ทักษะในการปฏิบัติงาน</b>									
ทัศนคติ ท่าที วิธีการปฏิบัติงาน สมรรถนะ พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	✓	✓		✓		✓			4
<b>2) ความรู้ในการปฏิบัติงาน</b>									
-ความคิดสร้างสรรค์ / ความคิดริเริ่ม				✓		✓			2
-ความรู้เกี่ยวกับงาน/ ความรู้ ความสามารถของบุคคล / ประสบการณ์				✓		✓			2
<b>3) คุณลักษณะ</b>							✓	✓	2
-การปฏิบัติตามนโยบาย และขั้นตอนขององค์กร						✓			1
-การมีส่วนร่วมในองค์กร/ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร					✓	✓			2
-ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล						✓			1
สรุป	4	5	4	3	4	8	3	3	

สรุปได้ว่า องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน (result) ได้แก่ คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่วนที่ 2 คือ การประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Behavioral) ได้แก่ (1) ทักษะในการปฏิบัติงาน (skill) เช่น ทักษะคิด วิธีการปฏิบัติงาน/พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และ(2) ความรู้เกี่ยวกับงาน (Knowledge) เช่น ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรู้ ความสามารถของบุคคล ความคิดสร้างสรรค์/ความคิดริเริ่ม และประสบการณ์ และส่วนที่ 3 คือ คุณลักษณะ/อุปนิสัย (traits/ Attributes) ได้แก่ การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร และ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้แก่ คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ส่วนที่ 2 คือ การประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะในการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน และส่วนที่ 3 คือ คุณลักษณะ/อุปนิสัย ได้แก่ การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร และ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

#### 4. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะใดขึ้นอยู่กับลักษณะงานและมาตรฐานที่กำหนดไว้ นักวิชาการได้จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551 : 35-47) จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ 4 วิธี คือ

1) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait rating based approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (characteristic) หรือบุคลิกภาพ (personality) เป็นสำคัญ

2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job performance or behavior based approach) ได้แก่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำงานบรรลุผลสำเร็จ

3) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or Objective Based Approach) ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

4) แบบผสมผสาน (Hybrid Approach) เน้นผลสำเร็จของงานและพฤติกรรม การปฏิบัติงาน เพื่อให้ประเมินผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ซึ่งพยายามที่จะแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของ ผู้บริหารและพนักงานในการวางแผนการปฏิบัติงานและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

Putakos (2009 : 27-39) จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ 3 วิธี คือ

1) ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Attribute Based Approach) การ ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับคุณลักษณะ (Characteristic) หรือ บุคลิกภาพ (Personality) วิธีนี้จะต้องใช้สเกลขนาดใหญ่ในการตัดสินการประเมิน เหมาะสำหรับการ เริ่มต้นนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร

2) ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Behavior Based Approach) การ ประเมินมุ่งเน้นไปที่การระบุ มิติของการวิเคราะห์หรือสมรรถนะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพในงาน (เช่น การสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ ทรัพยากรการบริหาร การวางแผน และการจัดองค์กร ฯลฯ ) และการกำหนดมาตรฐานพฤติกรรมที่อธิบายระดับของผลการปฏิบัติงาน

3) ยึดผลสำเร็จของงานเป็นหลัก (Result Based Approach) เป็นการประเมิน ที่มุ่งเน้นไปที่ปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ในแง่ผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Gomez-Mejia et al. (2012 : 228-232) จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ 3 วิธีคือ

1) วิธีคุณลักษณะ (Trait Approach) เครื่องมือที่ใช้วัดบุคลิกลักษณะ วิธีการนี้ ผู้เชี่ยวชาญจะยึดคุณลักษณะเป็นหลักในการประเมินการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเน้นให้ลูกจ้างมี บุคลิกลักษณะที่มีความคงเส้นคงวาและมีความอดทนสูง ในการประเมินด้านนี้ผู้เชี่ยวชาญจะเน้นให้มี การประเมินลักษณะนิสัยของแต่ละคนมากกว่าการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้วัดการปฏิบัติงานโดยตรง หรือการวัดด้านนี้ต่างก็เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อพัฒนาการทำงานของพนักงาน

2) วิธีพฤติกรรม (Behavior Approach) การประเมินนี้จะเน้นไปยังพฤติกรรม ของพนักงาน รวมไปถึงสามารถในการสร้างมิตรภาพกับผู้ร่วมงาน ซึ่งก็เป็นบุคลิกลักษณะอย่างหนึ่ง ในการประเมินผู้ประเมินมักจะดูพฤติกรรมบางอย่างที่พนักงานได้แสดงออก เช่น การทำงานได้ดีกับ เพื่อนร่วมงาน การมาประชุมเป็นบางครั้ง เป็นต้น ในระบบของพฤติกรรมนั้นต่างก็มีประโยชน์ แต่ ข้อเสียในการพัฒนาพฤติกรรมของพนักงานนั้นต้องใช้เวลาในการพัฒนาพฤติกรรม นอกจากนี้ ยังมีรายละเอียดมาก ข้อดีของการประเมินพฤติกรรมของพนักงานคือพฤติกรรมจะมีระดับของการวัด และเป็นรูปธรรม แต่นักประเมินก็จะวัดได้เฉพาะพฤติกรรมตัวอย่างตามที่พนักงานแสดงออกมา



เท่านั้น พนักงานอาจจะไม่แสดงพฤติกรรมอื่นให้เห็น ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องยากต่อการประเมินของผู้ประเมินได้ และอาจทำให้ระดับการประเมินเกิดการเปลี่ยนแปลงได้

3) วิธีผลสำเร็จ/ผลลัพธ์ (Results/Outcomes Appraisals) เครื่องมือนี้จะเป็นสิ่งที่เรียกร้องให้ผู้จัดการได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นเหมือนเครื่องมือที่แสดงผลการปฏิบัติงานทั้งหมดหรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นผลลัพธ์ของผลลัพธ์ ระดับของการประเมินเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเพื่อขยายเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน

Noe et al. (2012 : 349-365) จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 วิธี คือ

1) แนวทางการเปรียบเทียบ (The Comparative Approach) ใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่ต้องมีการประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนกับของคนอื่น ๆ วิธีนี้มักจะใช้การประเมินโดยรวมบางส่วนของการดำเนินงานของแต่ละบุคคลหรือคุณค่าและความพยายามที่จะพัฒนาการจัดอันดับของบุคคลบางคนในกลุ่มทำงาน

2) แนวทางตามคุณลักษณะ (The Attribute Approach) การจัดการผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นไปที่ขอบเขตที่บุคคลที่มีคุณลักษณะบางอย่าง (บุคลิกภาพหรือลักษณะ) เชื่อกันว่าเป็นที่น่าพอใจสำหรับความสำเร็จขององค์กร เทคนิคที่ใช้วิธีการนี้กำหนดชุดของคุณลักษณะ เช่น ความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำและสามารถในการแข่งขัน และประเมินบุคคลที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

3) แนวทางด้านพฤติกรรม (The Behavioral Approach) ความพยายามในการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดพฤติกรรมที่พนักงานต้องแสดงว่ามีประสิทธิภาพในการทำงาน เทคนิคต่าง ๆ ที่กำหนดพฤติกรรมเหล่านั้น จำเป็นต้องมีผู้จัดการที่จะประเมินขอบเขตของงานที่พนักงานต้องปฏิบัติ

4) แนวทางผลลัพธ์ (The Results Approach) มุ่งเน้นไปที่การจัดการวัตถุประสงค์ การวัดผลสัมฤทธิ์ของงานหรือการทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการนี้จะถือว่าการกระทำสามารถประมาณได้จากกระบวนการวัดและผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นตัวบ่งชี้ที่ใกล้เคียงที่สุดของผลงานหนึ่งของประสิทธิภาพขององค์กร การตรวจสอบระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ใช้ balanced scorecard การวัดการเพิ่มผลผลิต (Productivity Measurement) และการประเมินผลระบบ

5) แนวทางคุณภาพ (The Quality Approach) ลักษณะของวิธีนี้คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า วิธีการป้องกันการผิดพลาด และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าเป็นเป้าหมายหลักของวิธีนี้ เพราะฉะนั้นทุกหน่วยงานต้องตอบได้ว่าผลผลิต (Productivity) คืออะไรแต่ในภาครัฐหาข้อสรุปยาก ในภาคเอกชนจะง่ายกว่าคือดูที่ผลกำไร ในทางธุรกิจใช้ว่าผลผลิตภาพ (Productivity) บางทีก็ไม่ได้เกิดจากคนแต่มาจากนวัตกรรม (Innovation) หรือนวัตกรรมทางความคิด (Innovative Idea) ซึ่งจะช่วยให้ เกิดผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น

#### 4.1 แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal form) ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเอกสารที่สร้างขึ้นมารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงาน สิ่งทีระบุในแบบประเมิน ขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากการนำหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาบรรจุลงในแบบฟอร์มประเมิน แสดงในภาพประกอบ 1

ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก	ยึดพฤติกรรม การปฏิบัติงานเป็นหลัก	ยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก	แบบผสมผสาน
เน้น คุณลักษณะของบุคคล หรือ บุคลิกภาพ	เน้น พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ	เน้น ผลสำเร็จของงานตาม วัตถุประสงค์	เน้น ผลสำเร็จของงานและ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน
วิธีการให้คะแนน มาตราส่วน (Graphic Rating)	วิธีการเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)	วิธีการประเมินตามผลงาน (MBO)	วิธีการประเมินแบบ 360 องศา
วิธีการประเมินแบบ ถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists)	วิธีการประเมินตาม พฤติกรรมโดยอาศัย มาตราส่วน (BARS)	วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance)	วิธีการประเมินแนวใหม่ที่เน้น Input Process Output และ Outcome
วิธีการประเมินแบบ บังคับให้เลือก (Forced Choices)	วิธีการประเมินตาม พฤติกรรมจากการสังเกต โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS)	วิธีการประเมินตามสมรรถนะ (Competency Assessment)	วิธีการประเมินแบบที่ เน้นการวางแผน อย่าง MBO กับ BARS
แบบกระจายตาม เเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution)	วิธีการบรรยายความ (Narrative Method)	วิธีการประเมินโดยใช้ดัชนี วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicator Indicators-KPI)	วิธีการประเมินโดยใช้ ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) ผสมกับวิธีการ ประเมินตามสมรรถนะ
วิธีการประเมินแบบ การจัดลำดับที่ (Ranking)			

ภาพประกอบ 1 แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

(อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551: 22)

จากภาพประกอบ 1 รายละเอียดของแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละแบบเป็นดังนี้

1) การให้คะแนนมาตราส่วน (Graphic Rating) เทคนิคง่ายๆ ที่เป็นที่ยอมรับสำหรับการประเมินพนักงาน คือ การใช้คะแนนมาตราส่วน รายละเอียดของคะแนนแสดงมิติการทำงาน ที่สำคัญ (เช่น การเป็นผู้นำ และการจัดการ) และช่วงผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน จำแนกการทำงานออกเป็นระดับหรือคะแนนเรียงลำดับ มีคำอธิบายบนแกนมาตราส่วน เช่น (1) ยอมรับไม่ได้ (2) ความต้องการการปรับปรุง (3) ยอมรับได้ (4) ยกย่อง (5) โดดเด่น (Lunenburg & F.C., 2012 : 2)

2) การประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) หัวข้อประเมินที่กำหนดไว้จะมีคำอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปมาก โดยบางปัจจัยอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณ ทำให้ปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนมากน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ เมื่อประเมินทุกปัจจัยแล้ว จะนำคะแนนมารวมกัน (Cascio, 2013 : 343)

3) การประเมินแบบรายการตรวจสอบแบบบังคับให้เลือก (Forced Choices) มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก ข้อแตกต่างกัน คือ การประเมินแบบนี้จะกำหนดข้อความไว้หลายกลุ่ม ๆ ละ 4-5 ข้อความทั้งในแง่ดีและไม่ดีอย่างละ 2 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติที่ใกล้เคียง และห่างไกลความเจริญที่สุด 2 ข้อความในแต่ละกลุ่ม (Cascio, 2013 : 343)

4) แบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Forced Distribution) กระจายผู้รับการประเมินออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ แล้วให้คะแนน ผลการประเมินกระจายออกมาในรูปเปอร์เซ็นต์ในลักษณะแจกแจงปกติตามหลักวิชาสถิติ (Cascio, 2013 : 343)

5) แบบการจัดลำดับที่ (ranking) วิธีนี้ผู้ประเมินจะถูกกำหนดให้ทำการประเมินว่าพนักงานผู้ใดเป็นบุคคลที่ทำงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด วิธีนี้กลุ่มผู้ถูกประเมินจะต้องมีมากกว่า 20 คน จัดลำดับในส่วนต้นและปลายซึ่งหมายถึงดีที่สุดและเลวกำหนดตำแหน่งที่อยู่ในกลุ่มของพนักงานช่วงกลางของกลุ่ม ที่มีผลการปฏิบัติงานใกล้เคียงกันว่า ผู้ประเมินจะต้องคัดเลือกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและต่ำสุดออกมาก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองลงมา และเลวเป็นลำดับสูงขึ้นมาเรื่อยไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง (Mathis & Jackson, 2010 : 343)

6) แบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) จุดสำคัญของวิธีนี้ คือเทคนิคที่จะบันทึกข้อมูลของพนักงานทั้งด้านบวกและด้านลบตลอดในช่วงของการปฏิบัติงาน การบันทึกจะไม่มีรูปแบบมาตรฐาน ในการประเมินจะดำเนินการ 2 ครั้งในรอบปี ซึ่งระหว่างรอบการประเมินเราสามารถนำเทคนิคนี้เก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการประเมินได้ ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องรอการประเมิน

อย่างเป็นทางการอย่างเดียวก็ได้ ซึ่งหากไม่ได้บันทึกเหตุการณ์เหล่านั้นไว้ อาจทำให้เกิดปัญหาขึ้นหรือเกิดการประเมินที่ได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนได้เมื่อถึงเวลาประเมินอย่างเป็นทางการในรอบ 6-12 เดือน (Dessler, 2013 : 321)

7) แบบประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) พัฒนาขึ้นโดย Smith and Kendall (1963) พัฒนาจากวิธีมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ โดยนำเสนอมาตราส่วนเชิงเส้นตามแนวดิ่ง ผู้ประเมินเป็นผู้กำหนดชุดมาตราส่วนเชิงเส้นตามแนวดิ่ง (vertical graphic scales) และคำชี้แนะเพื่อบันทึกการสังเกตพฤติกรรมที่กำหนดในแต่ละสเกลตลอดระยะเวลาการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ใน BARS คือ มิติของงาน (job dimensions) ซึ่งครอบคลุมระดับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และกิจกรรมของงานที่มีความแตกต่างกัน BARS จะได้รับการพัฒนาโดยกระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์งานอย่างเป็นระบบและการให้ความสำคัญในการปรึกษาหารือกับผู้ใช้ (Rao, 2004 : 71-72)

8) แบบประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (BOS) พัฒนามาจากวิธีการประเมินแบบ BARS ซึ่งมีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วน มีจำนวนจำกัด มีข้อความบางส่วนที่มีได้นำมาใช้ประโยชน์ และผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินไม่สามารถหาข้อความในแบบประเมินที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน จึงต้องการพัฒนาวิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วนขึ้น เพื่อแก้ไขข้อจำกัดต่าง ๆ ที่กล่าวมา การประเมินผลแบบ BOS นี้มีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ เว้นแต่การพัฒนารูปแบบ (Scales) ของมาตราส่วน (Format) และขั้นตอน ในการคิดค่าคะแนน (Scoring Process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน การวิเคราะห์ทางสถิติของวิธีนี้สามารถระบุพฤติกรรมหรือเหตุการณ์สำคัญได้อย่างชัดเจนระหว่างพนักงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับพนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ (Noe et al., 2012: 359)

9) แบบบรรยายความ (Narrative Method) สาระสำคัญของวิธีนี้คือให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน บางครั้งในการบรรยายอาจเปิดกว้างโดยมิได้กำหนดขอบเขตเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เขียนเสนอความเห็นได้โดยอิสระ แต่ในบางหน่วยงานก็มีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องลักษณะของการปฏิบัติงาน จุดเด่น จุดบกพร่องของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องปรับปรุง สมควรที่จะให้มีการเลื่อนขั้น ลดขั้น หรือโยกย้าย เป็นต้น (Dessler, 2013 : 322)

10) แบบประเมินตามผลงาน (Management by Objective : MBO) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Diane, 2008 : 59)

11) แบบประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards of Performance) นำผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด รายละเอียดไว้ล่วงหน้า โดยมีข้อความบอกให้เราทราบว่างานแต่ละงานของตำแหน่งต่าง ๆ จะพิจารณาว่า “ดี” เมื่อได้กระทำกิจกรรมใดบ้าง ในการกำหนดมาตรฐานจะพยายามให้อยู่ในลักษณะเชิงปริมาณให้มากที่สุด (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551 : 33)

12) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI : Key Performance Indicator Indicators) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่นิยมแพร่หลายในปัจจุบัน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดและพัฒนามาจากวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก โดยพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลงานหลัก เพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551 : 21-35)

13) แบบประเมินตามสมรรถนะ (Competency Assessment) เป็นกระบวนการประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานที่เป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ (Redman & Wilkinson, 2009 :187)

14) แบบประเมินแบบ 360 องศา ใช้วิธีการประเมินผสมผสานกันหลายวิธี ทั้งวิธีการประเมินที่ยึดคุณลักษณะบุคคลและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่ทำให้งานสำเร็จ ซึ่งได้แก่ วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินหลายคน วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน วิธีประเมินตนเอง รวมทั้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ กับ การปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมินทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินด้วย (Diane, 2008 : 60)

15) แบบประเมินแนวใหม่ที่เน้น Input Process Output และ Outcome ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้เน้นปัจจัย 4 ประการ คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) พิจารณาว่าสิ่งใดที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในรูปของความรู้ ความสามารถและทักษะต่างๆ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการ (Process) ได้แก่ พฤติกรรมของพนักงานในการนำเอาความรู้และทักษะต่างๆ ไปปรับใช้เพื่อให้งานบรรลุผลหรือสมรรถนะผลลัพธ์ (Output) ที่สามารถวัดได้หรือสังเกตได้จากพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่ง ผลสุดท้าย (Outcome) เป็นผลสืบเนื่องที่เกิดจากผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรม การปฏิบัติงาน จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล โดยองค์กรอาจกำหนดไว้ในรูป (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551 : 38)

16) แบบประเมินที่เน้นการวางแผนอย่าง MBO กับ BARS ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของ

องค์กร พร้อมทั้งเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีคำบรรยายซึ่งพรรณนาเกี่ยวกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานทั้งแง่ดีและไม่ดี เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ประเมิน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551 : 39)

17) แบบประเมินโดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก (KPI) ผสมกับวิธีการประเมินตาม สมรรถนะ นำดัชนีวัดผลงานหลักซึ่งแปลงจากระดับองค์กรลงมาเป็นระดับผู้บริหารจนถึงระดับ พนักงาน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานรับผิดชอบดัชนีวัดทุกตัว ซึ่งองค์กรใช้แทนการ กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามแนวทาง MBO มีการกำหนดสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง งานตามสายอาชีพ โดยจัดทำเป็น Job Competency Profile เพื่อกำหนดว่าแต่ละระดับของ ตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ต้องการความชำนาญในสมรรถนะต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างใดซึ่งองค์กรใช้ สมรรถนะแทนปัจจัยในการประเมินด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลและพฤติกรรมการทำงานที่ กำหนดไว้ตามแนวความคิดเดิม (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2551: 35; Shaout & Yousif, 2014 : 998 ) และ Aggarwal & Thakur (2013 : 619) ได้สรุปหลักการของแบบฟอร์มประเมิน ผลการปฏิบัติงาน พร้อมข้อดีและข้อเสีย ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 สรุปหลักการของแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการ	ประเด็นหลัก	ข้อดี	ข้อเสีย
การจัดลำดับที่	จัดลำดับตำแหน่งลูกจ้างจากดี ที่สุดถึงแย่งที่สุด จากลักษณะ เฉพาะ	-ง่ายต่อการนำไปใช้ -รวดเร็วและโปร่งใส	-วัตถุประสงค์มีน้อย -ไม่เหมาะสมสำหรับลูกจ้างที่มี จำนวนมาก -ยากที่จะกำหนดจุดแข็งและ ความอ่อนแอของลูกจ้างได้
วิธีการให้คะแนน	คะแนนมาตราส่วนประกอบ ด้วย สเกลตัวเลขที่หลากหลาย ซึ่งเป็นตัวแทนของงานที่ เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การ ปฏิบัติงาน เช่น ความน่าเชื่อถือ ความคิดริเริ่ม ผลลัพธ์ การมีส่วนร่วม ทักษะคติ ฯลฯ ลูกจ้าง ถูกจัดอันดับด้วยคะแนนที่ดี ที่สุดเพื่อกำหนดคุณลักษณะ	-มีการปรับตัว -ง่ายและสะดวกในการต่อยอด -ประหยัด -ประเมินได้ทุกชนิดงาน -ครอบคลุมกับจำนวนลูกจ้างที่ มาก	-เกิดความลำเอียงจากผู้ประเมิน -น้ำหนักคะแนนเท่ากันทั้งหมด จากเกณฑ์คะแนน

ตาราง 4 (ต่อ)

วิธีการ	ประเด็นหลัก	ข้อดี	ข้อเสีย
วิธีการเน้นเหตุการณ์สำคัญ	กระบวนการถูกกำหนดจากพฤติกรรมของลูกจ้างที่สร้างจากความแตกต่างในทางพฤติกรรม	-ผลตอบรับเป็นเรื่องง่าย -การประเมินอยู่บนพื้นฐานของพฤติกรรม -โอกาสของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชามีสูง	-การวิเคราะห์และสรุปข้อมูลที่ใช้เวลานาน -ยากที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นผ่านการสำรวจ
วิธีการบรรยายความ	นักประเมินจะเขียนบรรยายเกี่ยวกับรายละเอียดลูกจ้างในภาพรวมเช่นประสิทธิภาพการทำงานที่มีอยู่และคุณสมบัติของการปฏิบัติงานจุดแข็งและความอ่อนแอ	-เดิมข้อมูลส่วนที่ขาดหายไปของลูกจ้าง -ที่อยู่ปัจจัยทั้งหมด -ให้ข้อเสนอแนะที่ครอบคลุม	-ใช้เวลานาน -ผู้ประเมินง่ายยอคติ -จำเป็นต้องมีนักเขียนที่มีประสิทธิภาพ
วิธีการประเมินตามผลงาน	ผลการดำเนินงานอยู่ในอันดับเดียวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่มีวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ตามการจัดการ	-ง่ายต่อการดำเนินการและการวัด -ลูกจ้างมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบที่คาดหวัง -ช่วยให้การทำงานของพนักงานให้มีทิศทาง	-ความแตกต่างการตีความในเป้าหมาย -เป็นไปได้ของการขาดหายคุณธรรมและคุณภาพ ฯลฯ -เป็นเรื่องยากสำหรับผลประเมินจะเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์ -ไม่สามารถใช้ได้กับทุกงาน
วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน	BARS เชื่อมโยงด้านของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่สำคัญและวิธีการระดับการให้คะแนนกราฟิก ระดับการบริหารลูกจ้างตามรายการในระดับตัวเลข	-ประสิทธิภาพของพนักงานจะถูกกำหนดโดยพฤติกรรมการทำงานในวิธีการที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดไว้ -มีส่วนร่วมของผู้ประเมินทำให้เป็นที่ ยอมรับมากขึ้น -จะช่วยให้ลดข้อผิดพลาดการให้คะแนน	-มาตราส่วนเป็นอิสระอาจไม่ถูกต้อง / ไม่มีความน่าเชื่อถือ -พฤติกรรมจะมุ่งเน้นกิจกรรมมากกว่าผลที่มุ่งเน้น -ใช้เวลานาน -ภาระงานต้องครอบคลุมสเกล BARS

ตาราง 4 (ต่อ)

วิธีการ	ประเด็นหลัก	ข้อดี	ข้อเสีย
การบัญชี ทรัพยากร มนุษย์	คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของ องค์กร ผลการประเมินการ ทำงานดูจากรายได้ขององค์กร โดยวิเคราะห์จากการพึงพา รายได้และผลประโยชน์	-การปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ -การพัฒนานโยบายและการ เนื้องานของบุคลากร -ผลตอบแทนการลงทุนใน ทรัพยากรมนุษย์ -เพิ่มประสิทธิภาพความซ้ำของ ของพนักงาน	-ไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการหา ค่าใช้จ่ายและมูลค่าของ ทรัพยากรมนุษย์. -วิธีการมาตรการเฉพาะ ค่าใช้จ่ายในการองค์กรและ ละเว้นค่าการทำงานของ พนักงานที่มีต่อองค์กร -ไม่สมจริงในการวัดการทำงาน ของพนักงานภายใต้ความไม่ แน่นอน
ศูนย์การ ประเมินผล	พนักงานมีการประเมินโดยการ ตรวจสอบพฤติกรรมของพวก เขาในชุดกิจกรรมที่เลือกไว้	-การคาดการณ์ที่ดีขึ้นของ ประสิทธิภาพและความคืบหน้า ในอนาคต -แนวคิดที่เรียบง่าย -วิธีการที่มีความยืดหยุ่น -ช่วยในการตัดสินใจส่งเสริม การขายและการวินิจฉัยความ ต้องการการพัฒนาพนักงาน -วัดหลายลักษณะ	-ค่าใช้จ่ายและยากที่จะจัดการ -ต้องมีพนักงานที่มีขนาดมาก และมีการจัดการเวลาที่ตี จำกัด จำนวนคนที่สามารถ ประมวลผลได้ในเวลาหนึ่งๆ
วิธีการ ประเมินแบบ 360 องศา	ขึ้นอยู่กับ การป้อนข้อมูลของ พนักงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน ผู้จัดการจำหน่ายสินค้า (suppliers) และลูกค้า	-ช่วยให้พนักงานได้รับความ เข้าใจที่มากขึ้นเกี่ยวกับ ผลกระทบต่อคนที่พวกเขามี ปฏิสัมพันธ์กับทุกวัน -เป็นเครื่องมือในการพัฒนา พนักงานที่ดีเยี่ยม -ระบบมีความแม่นยำและ เชื่อถือได้ -ถูกต้องตามกฎหมายมี สมเหตุสมผลมากขึ้น	-เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูงมาก -ยากที่จะตีความผลการวิจัย เมื่อพวกเขาแตกต่างกันจาก กลุ่มไปยังกลุ่ม -ยากที่จะดำเนินการในการ ทำงานข้ามทีม -ยากที่จะรักษาความลับ



#### 4.2 เกณฑ์ในการเลือกวิธีและแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร (2551: 125) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี การจะนำวิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อจำกัดของวิธีการต่าง ๆ กอปรกับวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสำคัญและยังต้องคำนึงถึงลักษณะและความพร้อมขององค์กรด้วย การเลือกวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ของ Schneier and Beatty และ จำเนียร จวงตระกูล (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชฌุกร, 2551: 126) ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 การเลือกวิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ในการประเมิน	ยึดคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก	ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก	ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก
1. การแจ้งผลการปฏิบัติงาน/พัฒนาพนักงาน	ไม่ดี	ดีมาก→ดีเลิศ	ปานกลาง→ดี
2. วิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม	ไม่ดี	ดีมาก	ปานกลาง→ดี
3. การระบุดัชนีภาพพนักงานเพื่อเลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง	ไม่ดี → ปานกลาง	ดีมาก	ปานกลาง→ดี
4. การพิจารณาขึ้นค่าจ้าง/เงินเดือน	ไม่ดี → ปานกลาง	ดีมาก	ดีมาก→ดีเลิศ
5. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน	ไม่ดี → ปานกลาง	ดีมาก→ดีเลิศ	ปานกลาง→ดี
6. ความแม่นยำในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน	ไม่ดี → ปานกลาง	ดี	ดีมาก→ดีเลิศ

Noe et al. (2012 : 369) กล่าวว่า คุณภาพของวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยหลักในการรวมกันของแนวทางตามคุณลักษณะและแนวทางผลลัพธ์ เพื่อใช้วัดผลการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมมุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ในขณะที่การเลือกใช้แนวทางคุณภาพมุ่งเน้นที่การกำหนดเป้าหมาย หลายองค์กรอาจจะไม่เต็มใจที่จะละทิ้งระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานแบบดั้งเดิมเพราะมันทำหน้าที่เป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบการคัดเลือกบุคลากร การระบุความต้องการการฝึกอบรมหรือการตัดสินใจการจ่ายค่าตอบแทนในการทำงาน เช่นเดียวกันแนวทางคุณภาพจะสนับสนุนการประเมินลักษณะส่วนบุคคล (เช่น ความร่วมมือ) ซึ่งเป็นเรื่องยากที่จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน นอกเสียจากว่าองค์กรได้จัดโครงสร้างการทำงานเป็นทีม ตาราง 6 แสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของวิธีการต่าง ๆ ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต้องใช้หลายวิธีร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และพฤติกรรมที่จะประเมิน

ตาราง 6 แสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการ	เกณฑ์				
	สอดคล้องกับยุทธศาสตร์	ความเที่ยงตรง	ความเชื่อมั่น	การเป็นที่ยอมรับ	ความจำเพาะ
วิธีการเปรียบเทียบ	ต่ำ ยกเว้นในกรณีที่ผู้จัดการใช้เวลาที่จะทำให้เกิดการเชื่อมโยง	สามารถทำให้สูงได้ ถ้าการให้คะแนนทำอย่างระมัดระวัง	ขึ้นอยู่กับผู้ประเมิน แต่ไม่ใช่วัดในกรณีสัญญาจ้างงาน	ปานกลาง ง่ายต่อการพัฒนาและการใช้งาน แต่ขัดแย้งกับมาตรฐานเชิงปทัสสถาน	ต่ำมาก
แนวทางตามคุณลักษณะ	มักจะต่ำ เรียกร้องผู้จัดการให้เกิดการเชื่อมโยง	มักจะต่ำ สามารถปรับถ้าพัฒนาอย่างระมัดระวัง	มักจะต่ำ สามารถปรับปรุงโดยระบุคุณลักษณะเฉพาะ	สูง ง่ายที่จะพัฒนาและการใช้งาน	ต่ำมาก
แนวทางด้านพฤติกรรม	ค่อนข้างสูง	ผลที่ได้มักจะสูง แต่เป็นไปได้ที่ validity ไม่ดี ทั้งถูกแทรกแซงและขาดหาย	มักจะสูง	ปานกลาง ยากที่จะพัฒนา แต่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างดีสำหรับการใช้งาน	สูงมาก
แนวทางผลลัพธ์	สูงมาก	ผลที่ได้มักจะสูง แต่เป็นไปได้ที่ validity ไม่ดี ทั้งถูกแทรกแซงและขาดหาย	สูง ปัญหาหลักคือการทดสอบซ้ำ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาของการวัด	สูง มักจะการพัฒนาด้วยข้อมูลจากผู้ที่ได้รับการประเมิน	สูง ด้านผลการดำเนินงาน แต่ต่ำ ด้านการบรรลุพฤติกรรมจำเป็น
แนวทางคุณภาพ	สูงมาก	สูง แต่เป็นไปได้ที่ validity ไม่ดี ทั้งถูกแทรกแซงและขาดหาย	สูง	สูง มักจะได้รับการพัฒนาด้วยการป้อนข้อมูลจากผู้ที่ได้รับการประเมิน	สูง ด้านผลการดำเนินงาน แต่ต่ำ ด้านการบรรลุพฤติกรรมจำเป็น

สำหรับแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551 : 119) กล่าวว่า ในทางปฏิบัติเมื่อองค์กรได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องจัดทำแบบฟอร์มประเมินผลให้สอดคล้องกับวิธีการประเมินผลด้วยการเลือกวิธีการประเมินผลที่มีความเหมาะสมกับการประเมิน ขึ้นอยู่กับว่าแบบฟอร์มใดสามารถใช้ประโยชน์และสมบูรณ์ครบทุกด้านและที่สำคัญเหมาะสมกับรูปแบบและลักษณะของงานในองค์กรมากที่สุด

Diane (2008 : 59) กล่าวว่า การเลือกแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องพิจารณาหลักเกณฑ์ดังนี้

- 1) ผู้บริหารนำมาใช้ง่าย วิธีการประเมินควรจะง่ายสำหรับผู้บริหารที่จะนำมาใช้ สมบูรณ์ และเชื่อมต่อกัน จัดหมวดหมู่อย่างชัดเจนและกำหนดไว้เงื่อนไขทุกคนควรจะกระชับ
- 2) ง่ายต่อความเข้าใจของพนักงาน พนักงานควรมีความเข้าใจในปัญหา ประเภท ของการประเมินผล ภาษาที่ใช้ในการกำหนดแต่ละประเภทหรือการจัดอันดับที่สอดคล้องกัน ความแตกต่างระหว่างการจัดอันดับควรจะแตกต่างกัน
- 3) ประโยชน์ในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่ง ประเภทของการจัดอันดับส่วนบุคคล และการจัดอันดับสะสม ต้องแสดงให้เห็นว่ามีความชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นการอ่านผลการประเมินของ พนักงาน ที่มีคุณสมบัติสำหรับเลื่อนตำแหน่ง
- 4) ประโยชน์ในการตัดสินใจปรับเงินเดือน ประเภทของวิธีการประเมินควรจะให้ เชื่อมต่อข้อสรุปเชิงตรรกะสำหรับการเปลี่ยนแปลงเงินเดือน
- 5) ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน วิธีการประเมินควรให้ความสำคัญไม่เพียงแต่ ให้ความเห็นเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและประสบความสำเร็จในการกำหนดเป้าหมายก่อน หน้านี้ แต่มองไปข้างหน้าเพื่อเป้าหมายในอนาคตและการพัฒนาพนักงาน

Jafari et al. (2009 : 95-96) กล่าวว่า การเลือกแบบฟอร์มประเมินผลการ ปฏิบัติงานมี 6 เกณฑ์ที่สำคัญซึ่งได้รับการสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญดังนี้

- 1) ความจำเป็นในการฝึกอบรม เกณฑ์นี้จะเป็นตัวกำหนดว่าแบบประเมินมี ความสามารถในการแยกแยะความแตกต่างของพนักงานเพื่อการฝึกอบรม
- 2) สอดคล้องกับองค์กร เกณฑ์นี้กำหนดว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมี ความสอดคล้องกับการบริหารองค์กรหรือไม่
- 3) กระตุ้นการทำงานของพนักงาน เกณฑ์นี้มุ่งเน้นไปที่พนักงาน สร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะ และการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
- 4) ความสามารถในการเปรียบเทียบ เมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องการที่จะทำให้ การตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น ไล่ออก การถอดถอน ค่าจ้างและค่าตอบแทน องค์กรต้อง ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่นและส่วนอื่นขององค์กร ต้องใช้วิธีการประเมินที่มีความสามารถในการเปรียบเทียบพนักงาน
- 5) ประหยัดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดหาและค่าใช้จ่ายดำเนินการ เป็นต้น
- 6) ปราศจากข้อผิดพลาด เช่น การประเมินจากความประทับใจ การประเมินจาก การรับรู้บุคคลในด้านไม่ดี การประเมินแบบผ่อนปรน และการประเมินแบบเข้มงวด เป็นต้น

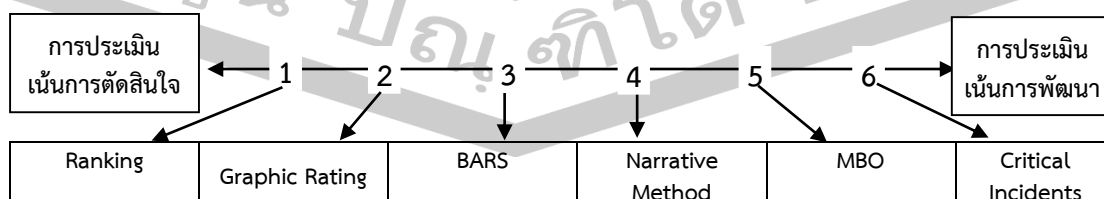
การเปรียบเทียบแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งสำคัญในการเลือก  
แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 การเลือกแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ในการเลือก แบบประเมิน	The essay	The critical incident	The checklist	The graphic rating	Forced choice	BARS	Ranking	MBO	360 Degree Feedback
การประเมินผลความ จำเป็นในการฝึกอบรม	B	A	A	B	C	A	C	A	A
สอดคล้องกับองค์กร	B	A	A	A	C	A	C	A	B
กระตุ้นการทำงานของ พนักงาน	C	B	B	C	C	B	C	B	A
ความสามารถในการ เปรียบเทียบ	C	C	C	B	B	B	A	A	A
ประหยัดค่าใช้จ่าย	A	B	C	A	C	C	A	C	B
ปราศจากข้อผิดพลาด	C	C	B	C	B	A	A	B	A

A = สูง B=ปานกลาง C = ต่ำ

Lussier & Hendon (2012 : 295-296) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน  
อย่างเป็นทางการมักจะเกี่ยวข้องกับการใช้รูปแบบที่ได้มาตรฐานที่พัฒนาโดยแผนกทรัพยากรบุคคลใน  
การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน "ถ้าคุณไม่สามารถวัดได้ คุณจะไม่สามารถจัดการกับมันได้" แต่  
จะต้องระมัดระวังวิธีการที่ใช้วัด การประเมินควรจะเป็นปรนัย (objective) ไม่ใช่อัตนัย (subjective)  
พนักงานจำเป็นต้องรู้ว่าอะไรคือมาตรฐาน อะไรคือลักษณะของผลงานที่ดีและต้องสามารถวัดผลงาน  
นั้นได้ หากใช้รูปแบบที่เป็นอัตนัยในการทำงานร่วมกับพนักงาน การพัฒนามาตรฐานให้มีความ  
เที่ยงตรงเป็นสิ่งสำคัญมาก ภาพประกอบ 2 แสดงแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานและ  
กระบวนการวัดบนพื้นฐานของการใช้งานในการประเมินเน้นการพัฒนาและการตัดสินใจ



ภาพประกอบ 2 แสดงแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการวัด

เนื่องจาก การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัดครั้งนี้ นอกจากจะเป็นการประเมินเพื่อการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง/เงินเดือนแล้ว ยังมุ่งเน้นไปที่ การแจ้งผลการปฏิบัติงาน/พัฒนาพนักงาน (feedback) การวิเคราะห์หาความจำเป็น ในการฝึกอบรม และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้น ทั้งผลสำเร็จของงาน (Result Based Approach) พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior Approach) และคุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Attribute Based Approach)

## 5. ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินและตัดสินผลการปฏิบัติงาน อาจประกอบไปด้วยบุคคลต่าง ๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับการประเมินเอง (Mathis & Jackson, 2010 : 335-337; Lussier & Hendon, 2012 : 301-304; Noe et al., 2012 : 371-374; Mondy & Martocchio, 2012 : 242-243; Cascio, 2013: 349-350; Dessler, 2013 : 315-316; Gomez-Mejia et al., 2012 : 234 ) ดังต่อไปนี้

5.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา(Supervisor rating) วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กัน มากกว่าวิธีอื่นทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้ทำการประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน่วยงานนั้น เพราะว่าผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้ที่รับผิดชอบการดำเนินงานหรือ การปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นโดยตรง จึงมีความใกล้ชิดและรู้เรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ พนักงานในบังคับบัญชาเป็นอย่างดีที่สุด

5.2 ใช้ผู้ร่วมงานที่อยู่ระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมิน (Peer Rating) เป็นวิธีที่ให้ ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ทำการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน อันเป็นการประเมิน ที่สามารถนำมาใช้เสริมกับวิธีแรกได้ แต่ไม่ใช่ใช้แทนกันได้ เหตุผลที่มีการใช้วิธีให้ผู้ร่วมงานในระดับ เดียวกันเป็นผู้ประเมินควบคู่กับหัวหน้าหน่วยงาน คือ การประเมินของหัวหน้าหน่วยงานอาจจะไม่ สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก ไม่อาจจะทำงานใกล้ชิดกับทุกคนได้ ดังนั้น การใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันซึ่งมีโอกาสทำงาน ร่วมกันอย่างใกล้ชิดเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน จึงเป็นวิธีที่เปิดเผยข้อมูลได้สมบูรณ์กว่า

5.3 ใช้คณะกรรมการ (Rating Committees) วิธีนี้เป็นวิธีที่มีการตั้งคณะกรรมการ ขึ้นมาเพื่อทำการประเมินโดยเฉพาะ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา โดยทั่วไปประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง และหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานอื่นๆ อีกประมาณ 3 - 4 คน โดยมีผู้ประสานงาน ซึ่งทั่วไปจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลอีก 1 คน ประชุมร่วมกันประเมินผลการ ปฏิบัติงาน เหตุผลที่มีการใช้วิธีนี้ คือ ได้คำวิจารณ์เกี่ยวกับตัวพนักงานจากฝ่ายที่ทำหน้าที่ประเมินที่

เชื่อถือได้ดีกว่า และขจัดความลำเอียง ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากการให้หัวหน้างานโดยตรงประเมินคนเดียว ช่วยให้เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกประเมิน

5.4 ใช้การประเมินตนเอง (Self - Rating) วิธีนี้เป็นการให้ผู้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินตนเอง เพราะเชื่อว่าผู้ถูกประเมินจะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนไม่ดีของตนเองได้ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น ในวิธีนี้โดยทั่วไปแล้วผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินตนเองให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดีและในระดับความสามารถที่สูงเสมอ ไม่แสดงข้อมูลส่วนตัวที่ไม่ดีของตนให้ปรากฏออกมา ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์คือ ได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น อย่างไรก็ตามวิธีนี้ทำให้ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเองก็มีผลในทางบวกเหมือนกัน โดยเฉพาะเมื่อนำมาใช้ร่วมกับวิธีการประเมินในการบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ซึ่งผู้ถูกประเมินจะมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกับผู้ประเมินคือจะทำให้ผู้ถูกประเมินมีสิ่งจูงใจที่จะทำได้ตามเป้าหมายที่ตนตั้งไว้และเป็นการง่ายสำหรับ ผู้ประเมินที่จะนำผลนี้มาถกเถียง หรือพิจารณาร่วมกับผู้ถูกประเมินในภายหลัง เพราะมีเกณฑ์ที่แน่นอน

5.5 การใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน (Subordinates) มีแนวคิดที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นผู้ที่สามารถให้ภาพพจน์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี เขาจะสามารถให้ข้อมูลได้ว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสารหรือไม่ เคยมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างหรือไม่ หรือชอบรวบรวมอำนาจไว้คนเดียว ความสามารถด้านการวางแผน การจัดการ และภาวะผู้นำเป็นอย่างไร เป็นต้น วิธีการนี้นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษา เช่น การให้นักศึกษาประเมินผลการสอนของอาจารย์ เป็นต้น เมื่อมีการนำวิธีนี้มาใช้ส่วนมากจะทำให้ได้ผลในทางที่พัฒนาขึ้น

5.6 การใช้ผู้ประเมินหลายคน / 360-Degree Feedback เป็นวิธีหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งใช้ผลการประเมินจากผู้ประเมินหลายคนประกอบเข้าด้วยกัน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และตัวเอง ตลอดจนแม้กระทั่งลูกค้าที่ติดต่อเป็นประจำกับพนักงานผู้นั้น

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เพราะมีความใกล้ชิดและรู้เรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในบังคับบัญชาเป็นอย่างดีที่สุด และการประเมินตนเอง เพราะสามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดีและส่วนไม่ดีของตนเองได้ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริงมากกว่าผู้อื่น

## 6. การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

### 6.1 ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

มุสตี รุมาคม (2548 : 341) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) คือ ข้อมูลที่ถูกนำไปแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบเพื่อวัตถุประสงค์ในการรักษาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน ข้อมูลย้อนกลับไม่ใช่คำแนะนำที่เป็นการบอกกับบุคคลบางคนถึงสิ่งที่เขาควรจะทำ แต่เป็นเพียงการให้บุคคลอื่นทราบว่าการปฏิบัติงานของพวกเขาส่งผลกระทบต่อผู้บังคับบัญชาและ/หรือเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553 : 84) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน คือ ขั้นตอนของการชี้แจงให้พนักงานรับรู้ถึงผลการดำเนินงานที่ทำได้จริง (Actual Performance) โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายการทำงานที่คาดหวังไว้ตอนต้นปี (Expected Performance) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินช่องว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Performance Gap) ในช่วงระหว่างปี

Hillman, Schwandt, & Bartz (1990 : 20) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน คือ การให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้พนักงานแต่ละคนได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และอาจกล่าวได้ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน คือกิจกรรมที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของทีมงาน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองบนความคาดหวังขององค์กร

Dejanasz, Dowd, & Schneider (2012 : 122- 123) and Armstrong (2006 : 98) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน คือ การให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคคลเพื่อให้บุคคลได้รู้ว่าการปฏิบัติงานของพวกเขาที่มีประสิทธิภาพ หรือไม่อย่างไร โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนความเข้าใจที่เหมาะสมของพฤติกรรมที่ปฏิบัติ และเป็นโอกาสที่ดีที่จะทำ ให้บุคคลได้ทบทวนและแก้ไขพฤติกรรม รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ทั้งนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับยังเป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ได้แสดงออกกับมาตรฐานหรือความคาดหวัง ข้อมูลย้อนกลับที่ให้นั้นจะทำให้บุคคลรู้ว่าตนทำงานเป็นอย่างไร ควรทำต่อไปหรือหยุด และจะแก้ไขการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไรในอนาคต ถ้าหากการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นสร้างสรรค์ คือ เป็นความจริง เป็นธรรม และไม่ทำร้ายบุคคล ข้อมูลที่ให้นั้นก็จะมีคุณค่าที่ช่วยเพิ่ม ผลการปฏิบัติงาน และช่วยให้บุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น

London ( 2003 :11) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน คือ การสะท้อนด้านบวกเพื่อให้พฤติกรรมมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และพนักงานจะต้องเข้าใจด้วยว่าทุกผลการสะท้อนกลับเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ความผิดของพวกเขาไปทุกอย่าง เพื่อให้เกิดความสมดุลในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน พนักงานย่อมต้องการที่จะได้ยินผลสะท้อนที่เป็นบวก หาก

เกิดผลสะท้อนด้านลบ ต้องมีการอธิบายให้พนักงานเกิดความเข้าใจ โดยนายจ้างต้องอธิบายจุดที่พวกเขาต้องปรับปรุง โดยอธิบายให้ตรงประเด็นเพื่อให้พวกเขาได้ปรับปรุงตัวเองต่อไป นี่คือการบวนการทั้งหมดที่จะทำให้การปฏิบัติงานเกิดการปรับปรุงแก้ไข การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการสะท้อนผลในบริบทของการทำงานเท่านั้น การอบรมเพื่อแก้ปัญหาจะต้องกระทำทันทีและควรมีหลายรูปแบบ

Schreuder, Kriek, & Muchinsky (2005 : 237) กล่าวถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือ การสัมภาษณ์หลังการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การทบทวนงานหลักที่รับผิดชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อการวางแผนอนาคตหรือการระบุเป้าหมายที่พนักงานจะต้องพยายามทำให้ได้ก่อนการประเมินครั้งต่อไป โดยที่หัวหน้างานและพนักงานต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

Noe et al.(2012 : 380-381) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการหนึ่งที่อยู่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) โดยเป็นการสื่อสาร สองทาง (Two Way Communication) กระทำโดยผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (ผู้บังคับบัญชา) เป็นผู้แจ้งข้อมูล ไปยังผู้รับข้อมูลย้อนกลับ (พนักงาน) โดยมีจุดประสงค์เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดียิ่งขึ้นนอกจากนี้เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถชี้แจงข้อมูลและความแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การสื่อสารระหว่างผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (ผู้บังคับบัญชา) และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ(พนักงาน) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง และเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

## 6.2 กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ

London (2003 : 126-127) กล่าวไว้ว่าการติดตามผลของกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่ง และการแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาก็เช่นเดียวกัน ในการติดตามผลควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพควรแก้ไขปัญหาดังกล่าวภายใน 48 ชั่วโมง
- 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานจากข้อมูลจริง ข้อมูลต่าง ๆ ต้องเป็นข้อมูลที่มาจากความเป็นจริงที่ได้จากการสังเกต หรืออาจจะมีหลักฐานมาประกอบเหตุผลพฤติกรรมดังกล่าว ดังตัวอย่างเช่น พวกเราได้รับยินลูกค้าบ่นว่าคุณมีพฤติกรรมที่ไม่สุภาพ คุณมีความคิดเห็นอย่างไรบ้าง มากกว่าที่นายจ้างจะแสดงความก้าวร้าวออกไป

3) ควรอธิบายมากกว่าตัดสินพนักงาน ผลการสะท้อนกลับนี้ควรอยู่ในลักษณะของการอธิบายมากกว่า ซึ่งควรอธิบายว่าเกิดอะไรขึ้นมากกว่าการตัดสินสถานการณ์นั้น ยกตัวอย่าง



เช่น คุณอาจกล่าวว่าฉันได้รับข้อมูลว่าคุณมีพฤติกรรมไม่สุภาพกับลูกค้า นายจ้างไม่สามารถรับพฤติกรรมนั้นได้ และคุณจะต้องให้ออกาสกับพนักงานได้ปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น

4) การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนั้นโดยตรง การให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานต้องเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมนั้น ๆ และไม่เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความประทับใจใด ๆ ของผู้ประเมิน

5) ใช้คำถามมากกว่าการบรรยาย ยกตัวอย่างประโยคคำถาม เช่น คุณคิดว่าเหตุการณ์นั้นมันเกิดขึ้นได้อย่างไร หรือ คุณคิดว่า คุณจะจัดการกับสถานการณ์นั้นได้อย่างไร หรือ คุณควรจะจัดการกับเหตุการณ์เช่นนี้ในอนาคตอย่างไร

6) จับประเด็นของปัญหาและผู้ประเมินต้องมีวินัยในตัวเอง ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน การวิจารณ์จะต้องมีขอบเขต และไม่วิจารณ์เกินขอบเขต

7) การให้ข้อมูลย้อนกลับให้ตรงเป้าหมาย ในการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องสะท้อนผลให้ตรงประเด็น ถ้าไม่เช่นนั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับจะเสียเวลามาก และถ้าสะท้อนผลผิดประเด็นการให้ข้อมูลย้อนกลับก็จะมีประสิทธิภาพ

8) การให้ข้อมูลย้อนกลับผลการปฏิบัติงานด้วนบวก เป้าหมายในการให้ข้อมูลย้อนกลับก็เพื่อพนักงานได้เกิดปรับปรุงแก้ไขตนเอง ในการทำงานส่วนใหญ่ก็ต้องการงานเชิงบวก และใช้เวลาในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงพฤติกรรมในลักษณะเชิงบวกเพื่อให้กำลังใจตนเองอย่างมีกระบวนการ

Forte (2009 : 3-4) กล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นแนวทางในการแนะนำ สอนงาน และให้การศึกษาแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานปรับปรุงการทำงานที่ไม่ดีหรือรักษาการทำงานที่ดีเอาไว้ ขั้นตอนในการให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 5 ขั้นตอนดังนี้

1) เริ่มต้นด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกหรือกล่าวชมเชยพนักงานถึงผลงานที่ผ่านมาจะช่วยให้การอภิปรายถึงผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

2) อธิบายถึงพฤติกรรมและสถานการณ์ในปัจจุบัน อธิบายว่ากำลังเกิด อะไรขึ้น โดยจะต้องเป็นข้อความที่เฉพาะเจาะจง กะทัดรัด และตรงไปตรงมา แสดงให้เห็นว่า หัวหน้างานสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานเพื่อนำมาให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องมุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตุ้นให้มีพฤติกรรมที่ดีต่อไป

3) อธิบายถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมในปัจจุบันที่ ส่งผลต่อลูกค้าและพนักงาน โดยต้องอธิบายรายละเอียดให้ชัดเจนและเป็นข้อมูลที่ถูกต้องจะทำให้ ข้อมูลย้อนกลับมีความหมายมากขึ้น ควรชี้แจงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นว่าไม่ได้เพียงส่งผลต่อองค์กรเท่านั้น ยังส่งผลต่อตัวพนักงานหรือผู้รับข้อมูลย้อนกลับเองด้วย การกล่าวเช่นนี้จะทำให้ พนักงานเห็นถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง

4) การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ดีและรักษาพฤติกรรม การทำงานที่ดีไว้ให้ต่อเนื่อง โดยจะต้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน การพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของตนเองด้วย

5) ปิดท้ายการสนทนาด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก กระบวนการ สื่อสารจะดี ถ้าเมื่อเริ่มและจบการพูดคุยด้วยข้อความเชิงบวก เพื่อให้พนักงานแน่ใจว่าการสนทนา และการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นมีคุณค่าซึ่งจะทำให้พนักงานเปิดใจรับข้อความที่กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองมากขึ้น

สรุปได้ว่า กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ต้องเริ่มต้นด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก อธิบายถึงพฤติกรรมและสถานการณ์ในปัจจุบัน อธิบายถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นของพฤติกรรมในปัจจุบัน การวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่ดีและรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ดีไว้ให้ต่อเนื่อง และปิดท้ายด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก

### 6.3 รูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับ

อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2553 : 92-93) รูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย

1) ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ เป็นรูปแบบการพูดคุยและชี้แจงกับพนักงานในช่วงระหว่างปี

2) ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการ (Formal Feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นรูปแบบการพูดคุยและชี้แจงกับพนักงานในช่วงหลังประเมินผลการปฏิบัติงาน

จรรยา พันธุ์วิทยากุล (2543 : 17 อ้างอิงจาก Chu and Chu, 1991) รูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีดังนี้

1) ข้อมูลย้อนกลับด้านข้อมูล (Information Feedback) เป็นการบอกข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้รับทราบเกิดความตระหนักในตนเองโดยไม่มี การตัดสิน ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาบุคคล โดยบุคคลจะทราบถึงผลที่ตามมาในการปฏิบัติของบุคคลและตระหนักถึงจุดเด่น และจุดด้อย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการฝึกฝนและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตาม

2) ข้อมูลย้อนกลับด้านการประเมินผล (Evaluation Feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแล้วบอกเกณฑ์การตัดสินที่กำหนดไปยังผู้รับ ซึ่งอาจมีผลในทำนองการให้รางวัลหรือการตีเตียน อันอาจมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมในอนาคต เป็นการกระตุ้นและจัดสถานการณ์ที่เหมาะสมอันจะส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิผลของการทำงาน

3) ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการใช้คำพูด ไม่มี การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ข้อมูลที่ให้อาจได้รับการตัดสินหรือไม่ได้รับการตัดสินตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด แต่จะไม่มีผลในการให้รางวัล หรือ ลงโทษ

4) ข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการ (Formal Feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับการประเมินผลหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับด้านข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินผลจะสามารถให้รางวัลหรือลงโทษได้

Garber (2008 : 5-7) กล่าวว่า รูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ โดยทั่วไปแล้วประกอบด้วยคำอธิบายที่เป็นเอกสารที่บันทึกไว้ระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน ผู้จัดการจะใช้แบบสอบถามที่ออกแบบมาเป็นพิเศษแล้วนำมาบันทึกเป็นเอกสารหลังจากที่มีการตอบแล้ว โดยทั่วไปการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นทางการจะไม่มีการนำมาทำเป็นเอกสารแต่จะถูกรายงานเป็นการส่วนตัวโดยผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำทีม สิ่งที่ดีที่สุดเกี่ยวกับการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่เป็นทางการก็คือไม่มีค่าใช้จ่ายอะไรเลยและมักจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่เป็นทางการสามารถทำได้ง่ายและรวดเร็วกว่าเพราะเป็นคำพูด ได้แก่ ขอบคุณพนักงานที่ได้ทำงานดีในกรณีเฉพาะหรือในแต่ละงาน แสดงความชื่นชมพนักงานด้วยการชวนไปรับประทานอาหารกลางวันหรือดื่มกาแฟเพื่อแสดงการรับรู้ความสำเร็จร่วมกัน ส่งคนหรือ e-mail เพื่อแสดงความชื่นชมการทำงานที่ยอดเยี่ยมของพนักงาน ใช้คำพูดที่ตรงไปตรงมาและเรียบง่าย

การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานของพวกเขาได้อย่างเจาะจง ความแตกต่างที่สำคัญที่สุดระหว่างการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการคือความถี่ การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการโดยปกติจะถูกส่งตามตารางเวลาที่กำหนดไว้ในองค์กร การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ไม่เป็นทางการสามารถทำได้บ่อยมากกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าเพราะเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสมดุลของการตอบรับอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการในระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับพนักงานคือการใช้ผสมผสานกันทั้งสองประเภทของการให้ข้อมูลย้อนกลับ กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอต่อผลการปฏิบัติงานของพวกเขา ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรได้รับเอกสารสรุปภาพรวมในตอนท้ายของช่วงเวลาที่กำหนด

Shute (2008 : 1-2) แบ่งประเภทของข้อมูลย้อนกลับ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า (Formative Feedback) หมายถึง การให้ข้อเสนอแนะ คำแนะนำป้อนกลับ เพื่อการปรับปรุงการทำงาน หรือส่งเสริมสนับสนุนความสามารถที่ไม่ใช่การประเมินเพื่อมุ่งตัดสิน ในช่วงระหว่างการปฏิบัติงาน

2) ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม (Summative Feedback) คือ ข้อมูลย้อนกลับ ที่ได้รับหลังจากประเมินผลเสร็จสิ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อความก้าวหน้า (Formative Feedback) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป เป็นรูปแบบการพูดคุยและชี้แจงกับพนักงานในช่วงระหว่างปี และข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม (Summative Feedback) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน เป็นรูปแบบการพูดคุยและชี้แจงกับพนักงานในช่วงหลังประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 6.4 บทบาทของผู้ประเมินต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับ

Margerison (1988 : 8) กล่าวว่า ผู้จัดการควรเปลี่ยนจากการดำเนินพนักงานเป็นการให้ข้อเสนอแนะแทน เนื่องจากการให้คำแนะนำเปรียบเหมือนเหรียญสองด้าน หากผู้จัดการให้คำแนะนำแก่พนักงาน พนักงานอาจมองว่าเป็นการตำหนิได้ ดังนั้นผู้จัดการต้องให้ความสำคัญกับข้อความที่จะพูดกับพนักงาน โดยพยายามใช้ข้อความที่เป็นการให้ข้อเสนอแนะ ไม่ให้พนักงานรู้สึกว่าคุณกำลังถูกตำหนิ

Delahaye (2005 : 156) กล่าวว่า ผู้จัดการจำนวนมาก ต้องเผชิญหน้ากับความกังวล ในการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นงานที่ยากและสร้างความลำบากใจให้ผู้จัดการเป็นอย่างยิ่ง เหตุผลที่ทำให้ผู้จัดการลำบากใจที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้จัดการทั้งหลายเชื่อว่าตนนั้นไม่มีทักษะทางด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จำเป็นต่อการจัดการปฏิริยาทางอารมณ์ของพนักงานที่ซับซ้อน ที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะการให้ข้อมูลย้อนกลับ และผู้จัดการไม่เข้าใจถึงรูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสม ในสถานการณ์ที่เฉพาะ

Noe et al.( 2012 : 368-369) กล่าวว่า ถ้าพนักงานไม่ตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร ก็จะทำให้ยากต่อการพัฒนาและจะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่แย่ลง ผู้จัดการที่ให้ข้อมูลย้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมตอบสนองในทางบวก ให้การยอมรับข้อมูลย้อนกลับและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

### 7. ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉุกร, 2551 : 151-166 ) มีดังนี้

7.1 การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ใดเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

7.2 การฝึกอบรมและพัฒนาการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้มีโอกาสตรวจสอบความจำเป็นในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละคนเพื่อจะได้พัฒนาทักษะและสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นซึ่งหมายความรวมถึงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นและมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น โดยปกติการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาจะเป็นวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งในบรรดาวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมักจะมีตอนหนึ่งที่ทำให้ผู้ประเมินระบุคือ การฝึกอบรมและพัฒนา

7.3 การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี ผลของการปฏิบัติงานหรือผลประเมินการปฏิบัติงานจะใช้เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาตัดสินใจ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกว่า ผู้มีผลงานน้อยกว่า ผู้มีผลงานน้อยกว่า อย่างไรก็ตามก่อนที่องค์กรจะพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนหรือมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรก็ควรที่จะมีการประกาศเกณฑ์ในการพิจารณาหรือตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของพนักงานก่อน และ การประเมินผลจะต้องมีความเที่ยงธรรม เชื่อถือได้ และยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

7.4 การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ เมื่อองค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานแก่พนักงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผลของการประเมินดังกล่าวยังช่วยให้องค์กรทราบว่าพนักงานคนใดบ้างที่ปฏิบัติผลงานในรอบปีที่ผ่านมา มีเกณฑ์หรือผลการทำงานอยู่ในขั้นดีที่สุดที่สามารถปฏิบัติงานหรือหน้าที่ที่สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดให้ดีและเป็นธรรม ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องครอบคลุม ทุกด้านไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้

7.5 การโยกย้าย หากพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้ของผู้ถูกประเมินแล้ว ผู้บริหารองค์กรก็จะสามารถรู้ว่าผู้ถูกประเมินมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และการประยุกต์ใช้มากน้อยเพียงใด เหมาะสมหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่ บางคนอาจมีเป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความชำนาญในการประยุกต์ใช้มากกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารองค์กรอาจพิจารณาโยกย้ายให้ไปทำงานในด้านที่มีความสำคัญและเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ในทำนองเดียวกันหากผู้ถูกประเมินมีความรู้ความสามารถน้อยกว่าหรือต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือเรียกได้ว่าไม่มีประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรแล้วก็อาจถูกลดตำแหน่งหรือเลิกจ้างในที่สุด

7.6 การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง ในทำนองเดียวกันหากผู้ถูกประเมินมีผลการประเมินที่ต่ำหรือผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดหรือผู้บริหารองค์กรทราบว่าผู้ถูกประเมินมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบัน องค์กรก็สามารถลดตำแหน่งของพนักงานผู้ถูกประเมิน และจากผลการประเมินผู้บริหารองค์กรทราบว่าผู้ถูกประเมินไม่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรแล้ว องค์กรก็สามารถเลิกจ้างพนักงานผู้นั้น

7.7 การนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ การตรวจสอบจุดเด่นและจุดด้อยของทีมงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานหรือใช้ประโยชน์จาก

พนักงานแต่ละคนในทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังสามารถตรวจสอบสมาชิกแต่ละคนในทีมงานได้ว่าขาดทักษะหรือความชำนาญในด้านใดที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานต่อไป ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับประเภทของงานและตามทักษะที่องค์กรต้องการต่อไป

### 8. ประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

Lussier & Hendon (2012 : 287-288 ) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) ความตรงและความเที่ยง (Valid and reliable) ของข้อมูล ทุก ๆ กระบวนการของการบริหารจัดการคนต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าเครื่องมือทั้งหมดของการจัดการผลการปฏิบัติงาน มีความตรงและความเที่ยง หากวิธีการวัดไม่มีความตรงและไม่มีความเที่ยง จะทำให้สูญเสียเวลา เมื่อการวัดมีความถูกต้องและตัวชี้วัดที่เป็นข้อเท็จจริง จะทำให้เกิดกระบวนการที่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการที่จะวัด พร้อมทั้งเกิดความตรง และกระบวนการทำงานโดยทั่วไปจะเป็นไปในลักษณะเดียวกันในการวัด แต่แต่ละครั้งเกิดความเที่ยง

2) การยอมรับและความเป็นไปได้ในการใช้งาน (Acceptable and feasible) หมายความว่า วิธีการที่ใช้เป็นที่น่าพอใจหรือเหมาะสมกับกลุ่มคนที่จะใช้การประเมิน ความเป็นไปได้ในการใช้ประเมินหรือไม่ สามารถใช้เครื่องมือการประเมินผลในกรณีที่มีลักษณะเฉพาะได้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น หากรูปแบบการประเมินผลงานยาวสองหรือสามหน้าและครอบคลุมประเด็นสำคัญของงานที่จะถูกประเมินและทั้งผู้บริหารและพนักงานเชื่อว่ารูปแบบนี้ที่ใช้ในการประเมินสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง และสามารถระบุความสำเร็จในการทำงานของพวกเขาได้ เครื่องมือดังกล่าวจึงมีแนวโน้มที่เป็นที่ยอมรับและ มีเป็นไปได้ในการนำมาใช้งาน แต่ในทางตรงข้ามหากผู้จัดการจะต้องกรอกแบบฟอร์ม 25 หน้าและ เนื้อหาไม่มีความเกี่ยวข้องกับการประเมินจะทำให้ผู้จัดการไม่พอใจต่อรูปแบบและอาจจะไม่เป็นที่ยอมรับหรือไม่มีความเป็นไปได้ในการนำมาใช้งาน หรืออาจจะเป็นส่วนที่ผู้จัดการไม่พอใจ เนื่องจากความยาวของเนื้อหาการประเมิน ถึงแม้ว่าพนักงานจะถูกประเมินจะยอมรับเครื่องมือดังกล่าวก็ตาม ตรงกันข้ามถ้าผู้จัดการกรอกแบบประเมินผลสองหน้าและรู้สึกตัวชี้วัดที่ใช้ตรงกับปฏิบัติงานของพนักงานแต่พนักงานรู้สึกว่าการประเมินผลที่ออกมามีส่วนใหญ่มุ่งใช้สิ่งที่พวกเขาทำในงานประจำ พนักงานก็อาจจะรู้สึกว่าการประเมินไม่เป็นที่ยอมรับและไม่มีความเป็นไปได้ในการใช้ประเมิน หากทั้งผู้บริหารหรือพนักงาน รู้สึกว่ารูปแบบไม่เป็นที่ยอมรับก็จะทำให้เครื่องมือถูกนำไปใช้ ไม่ถูกต้อง

3) ความเจาะจง(Specific) ขั้นตอนต่อไป การประเมินผลจะต้องสามารถเจาะจงได้ว่าอะไรที่ดำเนินการไปได้ดีและสิ่งที่ไม่ดี ความหมายของความเจาะจงคือ การระบุอย่างชัดเจนว่ามาตรการที่ใช้ไม่ถูกต้อง และผลการดำเนินงานจะไม่สามารถมีความน่าเชื่อถือหรือ

ถูกต้องได้ หรือสามารถทำให้เกิดความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานความเจาะจงหมายความว่า สามารถให้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับทุกคนที่จะเข้าใจในระดับของประสิทธิภาพ การทำงานที่สำเร็จของพนักงานคนนั้น ๆ ภายในรายละเอียดงานที่ระบุไว้ได้อย่างดี

4) แนวทางตามภารกิจและวัตถุประสงค์ (Based on the mission and objectives) เพื่อให้แน่ใจว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ความสำเร็จของภารกิจขององค์กรตามวัตถุประสงค์ตามทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดไว้ ในงานการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องทำให้แน่ใจว่าตลอดเวลาผ่านไปกระบวนการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานนำพนักงานไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจของบริษัทและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ผู้บริหารในองค์กรต้องทำให้แน่ใจว่ามีการเชื่อมโยงที่เสริมสร้างพฤติกรรมของพนักงานที่นำไปสู่จุดมุ่งหมาย เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและระบุสิ่งที่พนักงานต้องแข่งขันและไม่มีผลร้ายต่อความสามารถในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น ๆ

Mondy & Martocchio (2012 : 252-254) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) เกณฑ์ปฏิบัติงาน (Job-Related Criteria) เกณฑ์ปฏิบัติงานอาจจะเป็นเกณฑ์ขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ที่จำเป็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกณฑ์การประเมินที่ควรได้รับการพิจารณาโดยการวิเคราะห์งาน ปัจจัยส่วนตัว เช่น ความคิดริเริ่ม ความกระตือรือร้น ความรักดี และความร่วมมือ อาจจะมีผลสำคัญแต่เห็นอย่างชัดเจนว่าไม่ควรนำมาเกี่ยวข้องกับงาน

2) ความคาดหวังผลการดำเนินงาน (Performance Expectations) ผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับกับการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตตามระยะเวลาการประเมิน พนักงานคงไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากไม่ทราบว่าจะกำลังถูกวัดคืออะไร ในทางตรงกันข้ามหากพนักงานเข้าใจความคาดหวังอย่างชัดเจนก็จะสามารถประเมินผลการทำงานของตนเองและทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทันเวลาในช่วงการดำเนินงาน โดยไม่ต้องรอผลการประเมินผลอย่างเป็นทางการ องค์กรที่มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นรูปธรรมสูงค่อนข้างง่ายในการประเมินงานในหลายส่วน เช่น การผลิต การประกอบ การขาย งานประเภทอื่น ๆ จำนวนมากยากมากที่จะประเมินผลตามการคาดการณ์ ไม่ว่าในกรณีใด ๆ ผลการดำเนินงานจะต้องเข้าใจได้อย่างชัดเจนเพื่อใช้ในการประเมิน

3) มาตรฐาน (Standardization) องค์กรควรใช้เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลเหมือนกันสำหรับพนักงานทุกคนที่อยู่ในหมวดหมู่งานเดียวกันและทำงานให้กับหัวหน้างานคนเดียวกันผู้บังคับบัญชา ก็ควรที่จะใช้รอบระยะเวลาการประเมินที่คล้ายกันสำหรับพนักงานทุกคน ควรมีการประชุมเพื่อทำข้อเสนอแนะเป็นประจำและการสัมภาษณ์เพื่อประเมินพนักงานทุกคนตามความจำเป็น เอกสารอย่างเป็นทางการของข้อมูลการประเมินมีจุดประสงค์ที่หลากหลาย รวมถึง

การป้องกันการดำเนินคดีทางกฎหมาย พนักงานควรสามารถเข้าสู่ระบบการประเมินผลของตนเอง หากพนักงานปฏิเสธที่จะลงนามผู้จัดการควรบันทึกพฤติกรรมดังกล่าว การทำเอกสารที่มีรายละเอียด ความรับผิดชอบของพนักงานและผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง ข้อมูลเหล่านี้มีบทบาทในการตัดสินใจ ในการประเมิน

4) ผู้ประเมินที่ได้รับการฝึกฝน(Trained Appraisers) การขาดแคลนนักประเมินผล เป็นสิ่งที่เห็นได้ทั่วไปในระบบการประเมิน กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินไม่ค่อยได้รับการฝึกอบรมที่ เกี่ยวกับวิธีการดำเนินการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ หากไม่มีการฝึกอบรมกระบวนการประเมิน จะนำไปสู่ความไม่แน่นอนและความขัดแย้ง การฝึกอบรมควรจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อความ ถูกต้องและความสม่ำเสมอ การฝึกอบรมควรครอบคลุมถึงวิธีการประเมินพนักงานและวิธีการที่จะ ดำเนินการสัมภาษณ์ คำแนะนำควรจะมีรายละเอียดและให้ความสำคัญกับการจัดอันดับตาม วัตถุประสงค์และเน้นย้ำความเป็นกลาง รูปแบบการฝึกอบรมแบบ e-learning อาจจะทำหน้าที่ให้ ข้อมูลสำหรับผู้จัดการได้หากจำเป็นต้องใช้

5) เปิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง(Continuous Open Communication) พนักงาน ส่วนใหญ่ต้องการรู้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินที่ดีให้ข้อเสนอแนะที่จำเป็น ตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรมีความประหลาดใจในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการ ควรจะจัดการกับปัญหาประจำวันที่เกิดขึ้นและไม่เก็บเป็นเดือนเป็นปี แล้วนำมากล่าวถึงเมื่อ สัมภาษณ์เพื่อการประเมินผลงาน การให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ สอนพนักงานให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน หากมีเรื่องใหม่ๆ ในระหว่างการสัมภาษณ์ เพื่อการประเมินผลงาน หมายความว่า ผู้จัดการอาจจะไม่ได้สื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในระยะเวลาการประเมิน แม้ว่าการสัมภาษณ์เป็นโอกาสที่ดีสำหรับทั้งสองฝ่ายในการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นแต่ไม่ควรแทนการสื่อสารประจำวันในช่วงปฏิบัติงานเพราะการแนะนำแนวทางจำเป็น ต่อการจัดการประสิทธิภาพงาน

6) ตรวจสอบการปฏิบัติงาน(Conduct Performance Reviews) นอกเหนือจาก การสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บริหารและพนักงาน ควรมีเวลาพิเศษนอกเหนือจากการให้ คำแนะนำอย่างเป็นทางการ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้นเป็นเป้าหมายร่วมกันของระบบ การประเมินการที่ไม่ประกาศผลการประเมิน ถือเป็นเรื่องเหลวไหล หากปฏิเสธการให้ข้อมูล ผลการประเมิน จะทำให้พนักงานหมดความพยายามในการสร้างพัฒนาการทำงาน การตรวจสอบ ผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานเห็นข้อผิดพลาดหรือจุดอ่อนในการทำงาน หรือพนักงานอาจ ไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินและอาจจะต้องการคัดค้าน เอกสารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ถึงแม้ว่าการเตรียม



เอกสารจะนำเพื่อสำหรับผู้จัดการหากต้องจัดทำอย่างต่อเนื่องโดยบันทึกจากการสังเกตและรายงาน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแต่เอกสารนี้เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างการประเมินที่มีประสิทธิภาพ

7) ความเป็นธรรมด้านกระบวนการ (Due Process) การสร้างความมั่นใจใน กระบวนการที่เน้นการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หากบริษัทไม่ได้มีขั้นตอนการร้องเรียนอย่างเป็นทางการก็ควรต้องมีการสร้างระบบขึ้นมาเพื่อให้พนักงานจะได้มีโอกาสที่จะอุทธรณ์การประเมินผล ที่พวกเขาคิดว่าไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม พวกเขาจะต้องมีขั้นตอนในการแก้ไขความคับข้องใจ เพื่อให้มีการแก้ไขตรงตามวัตถุประสงค์ของการร้องเรียน

Noe et al.(2012 : 348-350) กล่าวว่า ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานกลยุทธ์ ควรเน้นพฤติกรรมของพนักงานและทัศนคติที่ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมายและวัฒนธรรมขององค์กร หากองค์กรเน้นการบริการลูกค้า ระบบบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานควรกำหนดชนิดของพฤติกรรม ที่ดีที่นำไปสู่การบริการลูกค้า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะวัดว่าพนักงานมีพฤติกรรมเหล่านั้น คำแนะนำจะช่วยให้พนักงานปรับปรุงการทำงานในส่วนนั้น ๆ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของ องค์กรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรจะสนับสนุนให้ผู้จัดการประเมินว่าระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ควรเปลี่ยนเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ใหม่อย่างไร

1) ความตรง (Validity) มีขอบเขตที่นำไปสู่เครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการวัดได้ อย่างแท้จริง ในกรณีของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความตรง หมายถึง การประเมินมีมาตรการ ทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานและไม่มีแง่มุมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

2) ความเที่ยง (Reliable) เมื่อใช้กับการวัดประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ ความ น่าเชื่อถืออธิบายความสอดคล้องของผลที่วัดกับประสิทธิภาพการทำงานจริง ความเที่ยงระหว่าง ผู้ประเมิน (Inter-rater Reliability) คือ ความสอดคล้องของผลการประเมิน เมื่อพนักงานหนึ่งคน ถูกวัด ผลการปฏิบัติงานจากผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน การทดสอบคือขอให้ผู้บังคับบัญชาให้คะแนน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานตั้งแต่ 1-5 และแนวโน้มความเที่ยงระหว่างผู้ประเมินจะต้องต่ำ คะแนนจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นผู้ให้คะแนนพนักงาน ความเที่ยงจากการทดสอบซ้ำ (Test-retest reliability) หมายถึง ความสอดคล้องของผลการประเมินตลอดระยะเวลาที่ทำการประเมิน หากการวัดผลการปฏิบัติงานขาดความเที่ยง จะเห็นได้จากการทดสอบซ้ำทำให้ผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงชัดเจนตลอดระยะเวลาการประเมินซึ่งไม่น่าจะเป็นไปได้

3) การยอมรับ (Acceptability) ไม่ว่าจะการวัดจะมีความตรง และ ความเที่ยง หรือไม่ การวัดต้องเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อการเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ยกตัวอย่างเช่น คนที่ใช้ วัดผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อว่าไม่ใช่เวลานานเกินไป ในทำนองเดียวกันถ้าพนักงานเชื่อว่ามาตรการ ดังกล่าวไม่เป็นธรรม พนักงานที่ถูกประเมินก็จะไม่นำข้อเสนอแนะไปใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง

4) การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง (Specific feedback) ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ควรชี้ให้เห็นสิ่งที่คาดหวังจากพนักงานและวิธีการที่ต้องตอบสนองความคาดหวังเหล่านั้น การเจาะจงความคาดหวังจะช่วยให้การจัดการประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์บริษัทและพัฒนาการทำงานของพนักงาน ถ้าการวัดไม่ได้ระบุสิ่งที่พนักงานต้องทำเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ก็ไม่สนับสนุนกลยุทธ์ที่บริษัทต้องการ หากการวัดล้มเหลวในการชี้ให้เห็นปัญหา ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานก็จะไม่ทราบวิธีการปรับปรุงการทำงานของตนเอง

สรุปได้ว่า การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องพิจารณาว่าระบบประเมินที่พัฒนาขึ้นเป็นไปตามภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เกณฑ์การประเมินผลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องการวัด ระบุรายละเอียดอย่างชัดเจน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลมีมาตรฐาน เป็นธรรม นอกจากนี้แล้วผู้ประเมินต้องได้รับการฝึกฝน เปิดการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และตรวจสอบกระบวนการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความความตรง ความเที่ยง และเกิดการยอมรับ

## 9. ปัญหาของการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาของการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Mathis & Jackson, 2010 : 347-349; Lussier & Hendon, 2012 :306-307; Noe et al., 2012 : 386; Mondy & Martocchio, 2012 : 249-251; Cascio, 2013 : 357-358; Dessler, 2013 : 329-330; Gomez-Mejia et al., 2012 : 235 )

9.1 ความกังวลใจของผู้ประเมิน (Appraiser Discomfort) ความรู้สึกไม่สบายใจในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นปัญหาปกติในการประเมิน เอกสารในระบบการประเมินผลไม่สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีประสิทธิภาพหรือนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนางาน แต่สร้างความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปสู่พฤติกรรมที่ไม่สมควร ข้อแม้นี้เป็นสิ่งสำคัญเพราะหากมีระบบการประเมินผลการดำเนินงานที่ออกแบบมาผิดพลาดหรือบริหารไม่เหมาะสม พนักงานจะหวาดกลัวที่จะได้รับคำวิจารณ์จากผู้จัดการ ในความเป็นจริงผู้บริหารบางส่วนก็เกลียดช่วงเวลาที่ต้องทำเอกสารหรือตัดสินใจเรื่องที่ยากพร้อมความรู้สึกไม่สบายใจเสมอ ในขั้นตอนการประเมิน การประเมินกลายเป็นส่วนสำคัญของความรับผิดชอบของผู้จัดการและความรู้สึกที่ไม่พึงประสงค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องประเมินพนักงานที่ทำงานไม่ดี

9.2 ขาดความเป็นรูปธรรม (Lack of Objectivity) จุดอ่อนในศักยภาพของการประเมินผลการปฏิบัติแบบดั้งเดิมคือการขาดความเที่ยงธรรมในวิธีการให้คะแนน ตัวอย่างเช่น ระดับคะแนนที่ใช้กันทั่วไปมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับทัศนคติ ลักษณะ และบุคลิกภาพ ที่เป็นเรื่องยากที่จะวัด นอกจากนี้ปัจจัยเหล่านี้มักจะเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แม้ว่ามักจะมี

การประเมินผลการทำงานของพนักงานตามลักษณะบุคคลที่บริษัทและผู้ประเมินอยู่ในตำแหน่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการให้โอกาสเท่าเทียมกันในการจ้างงานได้ บริษัทอาจจะถูกกดดันให้แสดงว่า ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับงานได้โดยตรงหรือไม่

1) การประเมินจากความประทับใจ (halo error) เกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการประเมินผลการทำงานที่ตัวอย่างเดียวแบบภาพรวมในทุกด้านของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทำให้ผลการประเมินสูงขึ้น

2) การประเมินจากการรับรู้บุคคลในด้านไม่ดี (horn error) เกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการประเมินผลการทำงานที่ไม่ตัวอย่างเดียวแบบภาพรวมในทุกด้านของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานทำให้ผลการประเมินต่ำลง

3) การประเมินแบบผ่อนปรน (Leniency) การทำการประเมินอยู่ในระดับสูงโดยไม่สมควร จะถูกนำมาใช้มากที่สุดเมื่อมีการใช้เกณฑ์วัดการปฏิบัติงานที่เป็นนามธรรม

4) การประเมินแบบเข้มงวด (Strictness) การวิจารณ์การปฏิบัติงานของพนักงานมากเกินไป อาจเกิดขึ้นเนื่องจากการขาดความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยประเมินต่าง ๆ

5) การประเมินตามแนวโน้มสายกลาง เป็นการประเมินใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยของระดับการประเมิน

9.3 อคติในพฤติกรรมที่ผ่านมา (Recent Behavior Bias) พนักงานแทบทุกคนรู้เรื่องการตรวจสอบผลการดำเนินงานที่กำหนดไว้ แม้ว่าอาจจะไม่เจตนาแต่พฤติกรรมของพนักงานมักจะมีแนวโน้มดีขึ้นในช่วงก่อนที่จะประเมินผล มันเป็นธรรมชาติที่ผู้ประเมินจะจำลักษณะการทำงานที่ผ่านมาไม่นานได้ดีกว่าลักษณะการทำงานก่อนหน้านี้ที่ผ่านมามานานมากแล้ว อย่างไรก็ตามการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการโดยทั่วไปต้องครอบคลุมช่วงเวลาที่กำหนดและรวมผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนในช่วงระยะเวลาทั้งหมดนั้น

9.4 อคติส่วนบุคคล (Stereotyping) ปัญหานี้เกิดขึ้นเมื่อผู้จัดการนำความรู้สึกส่วนตัวมาใช้ ในการประเมินและส่งผลกระทบต่อการประเมิน ถ้าสิ่งเหล่านี้คือปัจจัยที่ต้องหลีกเลี่ยงเมื่อนำมาใช้พิจารณา เช่น เพศ เชื้อชาติ หรืออายุ ไม่เพียงแต่อคติเหล่านี้จะเป็นอันตรายต่อขวัญกำลังใจของพนักงานแล้วยังเป็นสิ่งที่สามารถฟ้องร้องทางกฎหมายซึ่งจะส่งผลให้เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดีต่อไปด้วย

9.5 การประเมินที่ไม่ถูกต้อง (Manipulating the evaluation) ในบางกรณีผู้จัดการควบคุมแทบทุกแง่มุมของกระบวนการประเมิน จึงอยู่ในฐานะที่จะจัดการกับระบบการประเมิน ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ขึ้นเงินเดือนหรือจ่ายเงินเพิ่มให้กับพนักงานหรือผู้บังคับบัญชาอาจจะเพียงแค่ว่า “โปรดปราน” พนักงานคนใดคนหนึ่งมากกว่าคนอื่น ๆ ผู้บังคับบัญชาอาจจะประเมินผลการทำงานสูงเกินกว่าความเป็นจริงหรืออาจได้ประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง หรือ

ผู้บังคับบัญชาอาจต้องการที่จะกำจัดพนักงานหรือเจตนาอื่นๆ ที่อาจจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนนั้นๆ มีคะแนนต่ำกว่าที่สมควรจะได้รับ ในกรณีทั้งสองแบบจะทำให้เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ในตัวอย่างอันหลังในกรณีที่พนักงานถูกประเมินต่ำกว่าความเป็นจริงและพนักงานได้รับการคุ้มครองจากกลุ่มสหภาพแรงงานต่าง ๆ บริษัทอาจถูกฟ้องร้องในศาล หากองค์กรไม่สามารถดำเนินการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพได้ก็อาจประสบความสูญเสียทางการเงินอีกเป็นจำนวนมาก

## แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 1. แนวทางการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2554: 55-60) ได้นำเสนอคำถามหลัก 4 คำถามเพื่อใช้ประกอบการวางแผนการดำเนินกิจกรรมในกระบวนการประเมิน ประกอบด้วย 1) ประเมินทำไม เป็นคำถามที่ช่วยในการกำหนดเป้าหมายของการประเมิน 2) ประเมินอะไร ช่วยในการวิเคราะห์สิ่งที่มุ่งประเมิน 3) ประเมินอย่างไร ช่วยในการกำหนดแนวทางในการสร้างเครื่องมือการประเมิน และ 4) ตัดสินผลด้วยวิธีใด ซึ่งจะช่วยในการพิจารณาเกณฑ์และการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมินได้

Stufflebeam (1974 : 93) ได้เสนอแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เพื่อใช้ในทบทวนแผนการประเมิน ดังนี้

- |                  |                                                 |
|------------------|-------------------------------------------------|
| 1) นิยาม         | นิยามการประเมินคืออะไร                          |
| 2) วัตถุประสงค์  | หน้าที่ของการประเมินคืออะไร                     |
| 3) คำถาม         | สิ่งที่ต้องการประเมินคืออะไร                    |
| 4) ข้อมูล        | ข้อมูลประเภทใดบ้างที่ควรได้จากการประเมิน        |
| 5) ผู้ถูกประเมิน | การประเมินควรทำเพื่อใคร                         |
| 6) ผู้ประเมิน    | ใครควรเป็นผู้ประเมิน                            |
| 7) กระบวนการ     | กระบวนการประเมินมีอะไรบ้าง                      |
| 8) มาตรฐาน       | ควรใช้มาตรฐานอะไรในการตัดสินคุณภาพของการประเมิน |

ต่อมา Nevo (1983 : 117 -128) ได้ปรับปรุงและขยายคำถามหลักที่ Stufflebeam เสนอใหม่เป็น 10 คำถาม ดังนี้

- 1) การประเมินคืออะไร การประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า หรือมุ่งประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

2) การประเมินมีหน้าที่อะไร การประเมินว่าทำหน้าที่อะไร เป็นการประเมินผลสรุป (Summative evaluation) หรือการประเมินความก้าวหน้า (Formative evaluation) หรือหน้าที่อื่นใด

3) อะไรคือสิ่งที่จะประเมิน ต้องทำความเข้าใจและแยกแยะสิ่งที่ต้องทำการประเมินให้ชัดเจน เพื่อระบุว่าประเมินอะไรบ้าง และจะวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ อย่างไร

4) ในการประเมินควรได้สารสนเทศอะไร หลังจากรู้ว่าจะต้องประเมินอะไรแล้ว จะต้องพิจารณาต่อไปว่า องค์ประกอบใดบ้างที่ต้องการประเมิน และการประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศอะไร

5) ใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสิน ในการประเมินย่อมต้องมีเกณฑ์เพื่อใช้ในการตัดสิน การประเมิน เพื่อใช้ในการตัดสินผลการประเมิน

6) การประเมินควรจัดกระทำเพื่อใคร ในการประเมิน ย่อมจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องที่ว่า จะทำการประเมินเพื่อใครเป็นอย่างดี เนื่องจากผู้ประเมินต้องชี้บ่งอย่างชัดเจนว่าผู้วินิจฉัย สิ่งที่เกี่ยวข้องมีใครบ้าง และจะต้องชี้บ่งด้วยว่ามีความจำเป็นต้องใช้สารสนเทศอะไรบ้าง

7) รูปแบบการประเมินควรเป็นอย่างไร การประเมินทั้งหลายควรพิจารณาความต้องการ ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการของผู้ประเมิน และผู้รับบริการทุกกลุ่ม รวมทั้งในส่วนที่จะเสนอผลการประเมินให้ง่ายแก่การเข้าใจโดยทั่วกันด้วย การประเมินผลจะต้องไม่จำกัดอยู่เพียงกิจกรรมรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น

8) ควรใช้วิธีการใดในการประเมิน งานประเมินผลเป็นงานซับซ้อนยากที่จะใช้วิธีการหนึ่งโดยเฉพาะได้ ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งสมบูรณ์ในตัว ต้องใช้วิธีการผสมผสาน นักประเมินที่ฉลาดจะต้องไม่ระบุจำกัดลงไปว่าจะใช้วิธีการเชิงปริมาณหรือวิธีการเชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียวอย่างไร เพราะในการประเมินนั้นเป็นงานซับซ้อน อาจจะต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมที่สุดวิธีการหนึ่งหรือเป็นชุดของวิธีการเพื่อที่จะหาคำตอบสำหรับปัญหาเฉพาะหนึ่งๆ มากกว่าที่จะติดต่อกันไปเลยว่าวิธีการนี้เพียงวิธีการเดียวจะใช้ได้กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

9) ใครควร ทำหน้าที่ประเมิน เป็นการระบุว่าผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินมีใครบ้าง และมีคุณสมบัติอย่างไร

10) ควรใช้มาตรฐานอะไรในการตัดสินการประเมิน การประเมินควรครอบคลุมมาตรฐานที่สำคัญ 4 ด้าน คือ มาตรฐานด้านคุณค่าการนำไปใช้ (Utility standards) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) และมาตรฐานด้านความละเอียดครอบคลุมชัดเจน (Accuracy standards) ตามลำดับ

ผู้วิจัยสรุปแนวทางการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 สรุปแนวทางการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

แนวทางการวางแผนการประเมิน	ศิริชัย กาญจนวาสิ (2554: 55-60)	Stufflebeam (1974 : 93)	Nevo (1983 : 117 -128)
<b>วัตถุประสงค์ของการประเมิน</b>			
วัตถุประสงค์ คืออะไร	✓		
นิยามการประเมิน คืออะไร		✓	
การประเมิน คืออะไร			✓
<b>เกณฑ์การประเมิน</b>			
ตัดสินการประเมิน อย่างไร	✓		
มาตรฐานการประเมิน คืออะไร		✓	✓
เกณฑ์การประเมิน คืออะไร			✓
<b>ผู้ประเมิน</b>			
ผู้ประเมิน คือใคร		✓	✓
<b>ผู้ถูกประเมิน</b>			
ผู้ถูกประเมิน คือใคร		✓	✓
<b>บทบาทของการประเมิน</b>			
หน้าที่ของการประเมิน คืออะไร		✓	✓
<b>วิธีการประเมิน</b>			
กระบวนการประเมิน เป็นอย่างไร		✓	
รูปแบบประเมิน เป็นอย่างไร			✓
วิธีการประเมิน เป็นอย่างไร	✓		✓
<b>สิ่งที่ประเมิน</b>			
สิ่งที่ต้องการประเมิน คืออะไร	✓	✓	✓
<b>ข้อมูลจากการประเมิน</b>			
ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน คืออะไร		✓	
<b>สารสนเทศที่ได้จากการประเมิน</b>			
สารสนเทศที่ได้จากการประเมิน คืออะไร			✓

สรุปได้ว่า ผู้วิจัยวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ โดยยึดแนวทางดังนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน กำหนดเกณฑ์การประเมิน กำหนดผู้ประเมิน กำหนดผู้ถูกประเมิน กำหนดบทบาทของการประเมิน กำหนดวิธีการประเมิน กำหนดสิ่งที่ประเมิน กำหนดข้อมูลจากการประเมิน และกำหนดสารสนเทศที่ได้จากการประเมิน

## 2. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากการสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับระบบและการประเมินผลการปฏิบัติงานในหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ หมายถึง องค์ประกอบ ที่สัมพันธ์กันของกระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าการทำงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

2.1 ปัจจัยนำเข้า เป็นการวางแผนและการเตรียมการ เพื่อกำหนดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย กำหนดนโยบาย การวิเคราะห์งาน กำหนดเกณฑ์และเครื่องมือ และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.2 กระบวนการ เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ขั้นตอนการประเมิน ขั้นตอนการประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และขั้นตอนการประเมินผลสรุป (Summative Assessment) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

2.3 ผลผลิต เป็นผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย ผลการประเมินความก้าวหน้า ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และผลการประเมินผลสรุป ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

2.4 ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal feedback) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการ (Formal Feedback) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

## 3. การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

จากการสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ และระบบประเมินผลการปฏิบัติงานในหัวข้อที่ผ่านมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การสำรวจระบบและการวิเคราะห์ระบบ หมายถึง การศึกษาปัญหา และความต้องการ และองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ และการรวมองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เข้าด้วยกัน หรือกำหนดองค์ประกอบใหม่โดยใช้สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์ระบบ

3.2 การออกแบบระบบ หมายถึง การนำองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้จากขั้นตอนการสำรวจระบบและการวิเคราะห์ระบบ มาทำการออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ

พนักงานราชการ ใหม่ให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

3.3 การนำระบบไปใช้ หมายถึง การนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ไปใช้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง

3.4 การปรับปรุงระบบ หมายถึง การปรับปรุงและพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ให้มีความสมบูรณ์ถูกต้องมากที่สุด

**แนวความคิดเกี่ยวกับมาตรฐาน ตัวชี้วัด และ เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน**

### 1. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

องค์ประกอบสำคัญในการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การสร้างระดับการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม(หรือมาตรฐาน) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลลัพธ์ การเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน (Performance benchmarks) ในระบบที่มีผลตอบแทนและการลงโทษจะต้องเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานอาจจะสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานและอาจจะมีผลกระทบระยะสั้นที่สำคัญๆ เช่น งบประมาณ ผลตอบแทนหรือการแก้ไขระบบงาน การรับรู้เชิงบวกหรือลบ เป็นต้น และในระยะยาว เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การปฏิรูปโครงสร้างงาน (Courty & Marschke, 2011 : 95)

การให้ความหมายของคำว่า “มาตรฐาน (Standard)” มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้ สุวิมล ว่องวาณิช (2550 : 24) กล่าวว่า มาตรฐาน หมายถึง ระดับที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จ ซึ่งเป็นที่ยอมรับการทั่วไป สอดคล้องกับ ศิริชัย กาญจนวาสี (2554 : 83) กล่าวว่า มาตรฐาน หมายถึง คุณลักษณะ หรือระดับที่ถือเป็นคุณภาพ ความสำเร็จหรือความเหมาะสมอันเป็นที่ยอมรับทางวิชาชีพโดยทั่วไป และ รัตนะ บัวสนธ์ (2553 : 92 ) กล่าวว่า มาตรฐาน หมายถึง เงื่อนไข หรือระดับคุณภาพที่ควรจะเป็นของสรรพสิ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือในวงวิชาชีพนั้น ๆ สำหรับ “มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)” มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2551 : 53) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) หมายถึง ผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่น่าพอใจหรืออยู่ในระดับที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทำได้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551 : 139) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 371) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานว่าสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร



Cadwell (2002 : 45) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดผลที่คาดหวังจากบุคคลในการปฏิบัติงานหนึ่งๆ ซึ่งบุคคลที่ทำงานนั้นควรรับรู้รับทราบ และยอมรับมาตรฐานร่วมกัน

Mathis & Jackson (2010 : 327) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ระดับที่คาดหวังของผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดมาตรฐาน เป้าประสงค์ หรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน Heckman (2011 : 21) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเป้าหมายที่จะต้องบรรลุเป็นตัวเลข ที่จะกลายเป็นสิทธิ์ได้รับรางวัล แรงจูงใจ และหลีกเลี่ยงการลงโทษ ในการปฏิบัติงาน Courty & Marschke (2011 : 21) มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือเป้าหมายการดำเนินงานที่เป็นตัวเลข ที่องค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ได้ มาตรฐานเพื่อสิทธิ์ในการรับรางวัลและเพื่อหลีกเลี่ยงการลงโทษ

Cascio (2013 : 338) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่เป็นที่ยอมรับ

การกำหนดมาตรฐาน คือ กระบวนการกำหนดคะแนนจุดตัด (cut score) เพื่อแสดงระดับต่างๆ ในมาตรฐานนั้น ๆ ในความเป็นจริงการกำหนดมาตรฐานจะไม่กำหนดโดยตรงแต่มักจะให้ข้อเสนอแนะกับหน่วยงานว่าให้ปรับเปลี่ยนค่ามาตรฐานตามการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง (Cizek, 2012 : 4) วิธีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานจากแนวความคิดของนักวิชาการ มีดังนี้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551 : 141) และ สำราญ มีแจ่ม และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2556 : 154) วิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้จะมีอยู่ประมาณ 4 วิธี คือ

1) Historical Standard เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลัง ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น

2) Market Standard เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่ง กับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ

3) Engineering Standard เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือการคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน (Standard time)

4) Subjective Standard เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน

Odiorne (1987 : 70) กล่าวว่า วิธีที่ใช้ในการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน มีดังนี้

- 1) มาตรฐานในอดีต (Historically Based Standard) มาตรฐานในอดีตบนพื้นฐานของข้อมูลที่ผ่านมา
- 2) กำหนดระยะเวลาการทำงานไว้เป็นช่วงสั้นๆ (Short Interval Scheduling : SIS) เป็นวิธีการที่จะใช้ในสถานการณ์ที่ปริมาณงานสูง วิธีการนี้ กำหนดการประเมินไว้ล่วงหน้าและกำหนดระยะเวลาการทำงานไว้เป็นช่วงสั้น ๆ เพื่อการติดตามแก้ไขหากไม่ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ ข้อจำกัดของ SIS คือทำให้เกิดแรงกดดันต่อเจ้าหน้าที่มากขึ้น
- 3) การประมาณการตามผู้เชี่ยวชาญ (Expert Based Estimation) มาตรฐานขึ้นอยู่กับประมาณการของผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีใช้กันอย่างแพร่หลาย งานของการประเมินจะหันไปสู่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ศึกษางานโดยเน้นอาศัยประสบการณ์ของพวกเขาเอง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญสามารถประมาณการเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่แต่ละอย่างและการประมาณการของพวกเขา กลายเป็นมาตรฐานสำหรับทุกงานในอนาคต

Courty & Marschke ( 2011 : 119-110) ได้นำเสนอภาพรวมคร่าวๆของวิธีการทางเลือกสำหรับการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานวิธีการเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะทำงานได้ดี ดังนี้

- 1) การประเมินการทำงานในด้านการผลิต (Estimating the Production Function) โดยทั่วไปส่วนใหญ่ผู้ควบคุม (หรือหน่วยงานของรัฐ) พยายามประเมินการทำงานในด้านการผลิต (เช่น ระดับของผลผลิตที่คาดหวังเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่พยายามกำหนดไว้) เพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน บางครั้งเป็นไปได้ที่จะสร้างมาตรฐานผ่านการทดสอบหรือผ่านวิธีการทางสถิติ วิธีการดังกล่าวจะต้องเมื่อกระบวนการผลิตมีเสถียรภาพจากปัจจัยทางด้านเวลาและสภาพแวดล้อมซึ่งค่อนข้างหายาก ยกตัวอย่างเช่น ในการให้บริการประกันสังคมแก่ประชาชน การใช้ข้อมูลด้านผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นการประมาณการการผลิตที่เป็นโปรแกรมทั่วไป ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นด้วยวิธีนี้ตามที่กล่าวไว้ก่อนหน้านี้คือผลกระทบวงล้อในกรณีที่ผลการดำเนินงานสูงขึ้นทำให้มาตรฐานต้องเพิ่มขึ้นในอนาคต วิธีนี้ยังไม่น่าจะเป็นคำตอบที่ดีสำหรับการทำงานที่มีผลการดำเนินงานไม่สม่ำเสมอ

- 2) การประเมินผลประสิทธิภาพเชิงสัมพัทธ์ (Relative Performance Evaluation : RPE) สามารถนำมาใช้ได้หากผู้ควบคุมจัดการเป็นตัวแทนจากหลายหน่วยงาน RPE สามารถเป็นได้หลายรูปแบบ รูปแบบหนึ่งคือ ผู้ควบคุมจัดอันดับผลการดำเนินงานเป็นลักษณะการแข่งขันอีกทางเลือกหนึ่งที่สำคัญที่สามารถนำมาใช้คือการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละคนกับผลการดำเนินงานโดยเฉลี่ยของกลุ่มที่ทำงานเดียวกัน RPE ใช้ได้ดีสำหรับ "งานประกันชีวิต" เพราะการควบคุมตัวแปรง่ายกว่าเนื่องจากมีตัวแปรตัวเดียวกันทั้งกลุ่มงาน ด้วยวิธีนี้รูปแบบการให้เหตุผลเพื่อการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานกับกลุ่มงานจะคล้ายกันกับ หน่วยงานวิชาการ

ภาครัฐ (Hatry 1999 citing Courty & Marschke, 2011 : 110) ) แนนอนว่าวิธีนี้มีข้อจำกัดอยู่ ด้วยเช่นกันเพราะจะทำให้เกิดการแข่งขันมากขึ้นและอาจส่งผลให้เกิดพฤติกรรมสิ้นเปลืองต่าง ๆ (เช่น การก่อวินาศกรรม การตรวจสอบด้านอื่น ๆ เป็นต้น)

3) การเจรจาต่อรองเรื่องมาตรฐาน (negotiating the Standard) ด้วยวิธีนี้ผู้ควบคุมและตัวแทนสามารถเจรจาต่อรอง (ลงมติ) มาตรฐานการปฏิบัติงาน หากไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การประเมินในด้านงานผลิตและการประเมินผลการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน วิธีการเจรจານี้ อาจจะเป็นเพียงการแก้ปัญหาทางเดียวที่มีอยู่ วิธีนี้ต้องใช้สภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจกันระหว่างเจ้าหน้าที่และผู้ควบคุม เช่น เจ้าหน้าที่ไม่ปิดบังข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความสามารถที่แท้จริงของตัวเองและผู้ควบคุมก็เป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ว่านำข้อมูลผลการดำเนินงานไปใช้ประเมินอย่างเป็นธรรม เช่น ไม่ปรับเปลี่ยนมาตรฐานให้สูงขึ้นในกรณีที่ผลการดำเนินงานเกินมาตรฐานที่กำหนดไว้ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น (และการกระจายความเสี่ยงที่สอดคล้องกันระหว่างผู้ควบคุมและเจ้าหน้าที่) อาจจะใช้ความสามารถในการเจรจาต่อรองเรื่องความสัมพันธ์ของ ทั้งสองฝ่าย แทนที่จะเลือกเปลี่ยนหลักการและกระบวนการโดยตั้งค่าประสิทธิภาพมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะหรือระดับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ถือเป็นคุณภาพ ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน และการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ราชการ ผู้วิจัยใช้วิธี Historical Standard ซึ่งเป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

## 2. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPIs)

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งต่อผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน จะส่งผลต่อความถูกต้อง แม่นยำของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจาก ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ (Indicators) หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน (ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2554 : 82) สอดคล้องกับ สุวิมล ว่องวานิช (2558 : 26) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ เป็นสารสนเทศหรือ ค่าที่สังเกตได้ในเชิงปริมาณหรือเป็นสารสนเทศเชิงคุณภาพ ซึ่งได้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และ รัตนะ บัวสนธ์ (2553 : 92) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง คุณลักษณะใด ๆ ก็ตามที่สามารถสังเกตหรือบ่งบอกสะท้อนสิ่งใด สิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเป็นนามธรรมให้เห็นได้ชัดเจน ด้วยเหตุนี้เมื่อกกล่าวถึง ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPIs) จึงหมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงานหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงผลของการวัดหรือการประเมินในรูปแบบข้อมูลเชิง

ปริมาณ เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานภายใน องค์กร Parmenter (2015 : 3) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน(KPIs) เป็นการอธิบายชุด (set) ของเครื่องมือวัดที่การมุ่งเน้นด้านผลการดำเนินงานขององค์กรที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จ ในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร สอดคล้องกับ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2556 : 2) กล่าวว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า ตัวชี้วัด เป็นดัชนีหรือหน่วยวัดความสำเร็จ ของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น โดยเป็นหน่วยวัดที่แสดงผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถแยกแยะ ความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานได้

ตัวบ่งชี้และมาตรฐานจะมีความสัมพันธ์กัน ในลักษณะที่ภายใต้มาตรฐานหนึ่ง ซึ่งเป็น ข้อความ ที่มีลักษณะเป็นนามธรรมนั้นจะต้องมีตัวบ่งชี้ย่อย ๆ ที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมสะท้อนความ เป็นตัวแทน ของมาตรฐานนั้นๆ เช่น มาตรฐานการเป็นผู้บริหารองค์กร ประกอบด้วย มาตรฐานด้าน คุณสมบัติส่วนตัว มาตรฐานด้านภาวะผู้นำ และมาตรฐานด้านจรรยาบรรณ จริยธรรม ซึ่งในมาตรฐาน ต่างๆ ทั้ง 3 มาตรฐานนี้แต่ละมาตรฐานก็อาจจะมีจำนวนตัวบ่งชี้เท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ (รัตนะ บัว สนธ์, 2553 : 92 )

## 2.1 ประเภทของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2556 : 4-5) แบ่งประเภทของตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน เป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ คือ ตัวชี้วัดที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้วัดสิ่งที่นับได้ หรือสิ่งที่มี ลักษณะเชิงกายภาพ โดยมีหน่วยการวัด เช่น จำนวน ร้อยละ และระยะเวลา เป็นต้น ตัวชี้วัดเชิง ปริมาณจะเหมาะสำหรับการวัดในสิ่งที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม และมีความชัดเจน
- 2) ตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความพึงพอใจ ความเข้าใจ ของผู้เข้ารับการอบรม เป็นต้น ถึงแม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะไม่มีลักษณะเชิงกายภาพที่สามารถนับเป็นจำนวน ได้อย่างชัดเจน แต่สามารถวัดเป็นเชิงปริมาณได้โดยสร้างเครื่องมือวัดเพื่อใช้วัดสิ่งที่เป็นนามธรรม เหล่านี้
- 3) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ คือ ตัวชี้วัดที่ใช้วัดสิ่งที่ไม่เป็นค่าเชิงปริมาณหรือเป็นหน่วย วัดใด ๆ แต่จะเป็นการวัดที่อิงกับค่าเป้าหมายเชิงพรรณนา หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ระดับค่าเป้าหมายต่าง ๆ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายนี้จะทำหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นเกณฑ์ หรือ กรอบ กำกับ การใช้วิจารณ์คุณภาพของผู้ประเมิน

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ใช้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ และตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ทั้งตัวชี้วัดเชิงปริมาณและตัวชี้วัดเชิงคุณภาพ

## 2.2 คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี

ศิริชัย กาญจนวาสี (2554 : 84-86) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของตัวชี้วัดที่ดี มีดังนี้

- 1) ความตรง (validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้ มีความตรงประเด็น (relevant) มีความเป็นตัวแทน (representative)
- 2) ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้ ความเป็นปรนัย (objectivity) มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum error)
- 3) ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่นำเียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม
- 4) ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมี มาตรฐานและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ
- 5) สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้ เก็บข้อมูลง่าย (availability) และแปลความหมายง่าย (interpretability)

## 3. เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Criteria)

การจะประเมินว่า สิ่งใดดีหรือไม่ดี ต้องมีการสร้างเกณฑ์วัดขึ้นมาก่อน เมื่อทำงานสิ่งใดได้ผลออกมาแล้ว นำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์วัด แล้วสรุปว่าผลเป็นอย่างไร การรู้เช่นนั้นต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ใช้วัด เช่นบอกว่า สูงกว่า ต่ำกว่า และเมื่อเอาผลงานที่ได้เปรียบเทียบกับระหว่างกันโดยอิงกับเกณฑ์ที่ใช้วัด แล้วบอกว่าผลงานใครดีกว่า แย่กว่า เรียกว่าการประเมินผล (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2553 : 52) เกณฑ์ (Criteria) คือ คุณลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพ ความสำเร็จ หรือความเหมาะสมของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554 : 83) สอดคล้องกับ รัตนะ บัวสนธ์ (2553 : 93) กล่าวว่า เกณฑ์ (criterion) หมายถึง เงื่อนไข หรือข้อกำหนดที่ใช้สำหรับการตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งใด สิ่งหนึ่งว่าจะมีคุณภาพหรือไม่เพียงไร

ด้วยเหตุนี้เมื่อใช้คำว่า “เกณฑ์ในการปฏิบัติงาน” จึงหมายถึง สิ่งที่ใช้บ่งชี้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการทำงานของบุคคลหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เกณฑ์เปรียบเสมือนไม้บรรทัดที่ใช้วัดความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปฏิบัติงานของบุคคล (ชูชัย สมितिไกร, 2556 : 373 อ้างอิงจาก Bass and Barrett, 1981) สอดคล้องกับ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล (2556 : 2) ค่าเป้าหมาย หรือเกณฑ์ เป็นค่าในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพที่ทำให้แยกแยะได้ว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใดภายในระยะเวลาที่ระบุไว้

ชัดเจน เกณฑ์แบ่งเป็นสองประเภท คือ เกณฑ์สัมบูรณ์ (absolute criterion) หมายถึง เงื่อนไขการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน ในขณะที่เกณฑ์สัมพัทธ์ (relative criterion) หมายถึง เงื่อนไขการตัดสินใจที่อาศัยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งต่าง ๆ (รัตนะ บัวสนธ์, 2553 : 93 )

เกณฑ์ที่การประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จของการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน Armstrong (2006 : 81) กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความสมดุลระหว่าง ความสำเร็จกับวัตถุประสงค์ ระดับความรู้ ทักษะ และประยุกต์ใช้ (ความสามารถ) พฤติกรรมในการทำงาน และระดับพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์กร ส่วน Diane (2008 : 10) กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้อง เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related) ความเชื่อถือได้และถูกต้อง (Reliable and Valid) มาตรฐาน (Standardized) สถานการณ์จริงและ สามารถทำงานได้ (Practical and Workable) เป็นที่ยอมรับ (Acceptable) สะท้อนลักษณะของการบริหาร (Management Style) ที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตของพนักงาน และ ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

#### 4. การกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่องค์กรมักกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงาน และระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน และลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวโดยละเอียด (ชูชัย สมศิริไกร, 2556 : 373) ดังนี้

4.1 ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่น กำหนดว่าบรรณารักษ์งานจัดหมวดหมู่ และลงรายการจะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ 10 เล่ม หากบรรณารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด ก็แสดงว่าปริมาณของผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กับสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จึงไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

4.2 คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมากน้อยเพียงใด โดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้อง เชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดหรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น

4.3 ลักษณะการแสดงผลออกขณะปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชน เพราะถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้น การกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน

มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์ มีความเกี่ยวเนื่องกัน กล่าวคือ มาตรฐาน จะเป็นตัวบ่งบอกระดับคุณภาพของบุคคลหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะได้รับการประเมิน อันที่ยอมรับกันของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ประเมินสิ่งนั้น ๆ ตัวบ่งชี้ เป็นรายละเอียดหรือคุณลักษณะย่อย ๆ ที่มีความเป็นรูปธรรม เพื่อชี้ให้เห็นถึงมาตรฐานนั้น ๆ ส่วนเกณฑ์ก็คือหลักที่ใช้กำหนดตัดสินใจว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวและ/หรือตัวบ่งชี้ร่วมกันทุกตัวมีจำนวนเท่าใดหรือมีลักษณะเงื่อนไขอย่างไรจึงจะบ่งบอกถึงการเป็นไปตามมาตรฐานหรือผ่านมาตรฐานนั้น ๆ (รัตนะ บัวสนธ์, 2553 : 92 )

สรุปได้ว่า เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่ใช้บ่งชี้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ทำให้แยกแยะได้ว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัด (KPIs) ที่กำหนดไว้หรือไม่ เกณฑ์แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เกณฑ์สัมบูรณ์ (absolute criterion) และเกณฑ์สัมพัทธ์ (relative criterion) สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ เนื่องจากสามารถกำหนดเงื่อนไขการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน

#### แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) ผู้ริเริ่มแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้เขียนบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ที่เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) โดยสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณสมบัตินี้ของบุคคล (Attribute) เพื่อให้บุคคลนั้นสามารถบรรลุผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดของการจ้างงานในอาชีพ หรือตามมาตรฐานที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะโดยองค์กรนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 : 4)

## 1. ความหมายของสมรรถนะ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 : 758) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือมีคุณสมบัติเหมาะสมในการจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2546 : 27) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึง ความเชื่อ ทศนคติ และอุปนิสัยส่วนลึก

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548 : 22-23) ให้ความหมายว่า Competency หากแปลเป็นภาษาไทยจะหมายถึงความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอะไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ(What)”

สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล (2551 : 43) สมรรถนะหรือพฤติกรรมที่ปฏิบัติราชการ หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการ อันเป็นผลมาจากแรงจูงใจหรือแรงผลักดันภายในจิตใจ ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2553 : 6) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 27) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 27 อ้างอิงจาก McClelland, 1973) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Spencer & Spencer (1993 : 9-11) ให้ความหมายของ สมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกโดยสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ตามเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงและปฏิบัติงานได้ผลที่ดีที่สุด สมรรถนะมีส่วนประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และอัตมโนทัศน์



ชูชัย สมितिไกร (2556 : 27 อ้างอิงจาก McShane and Glinow, 2000) ให้ความหมายของ สมรรถนะว่า คือ ความสามารถที่อยู่ในตัวบุคคล ความรู้ ทักษะที่ได้จากการเรียนรู้ รวมถึงค่านิยม บุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งเห็นได้จากพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออก

Shermon (2004 : 1-2 ) ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ 2 ความหมาย คือ ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ขอบเขตของงานที่รับผิดชอบ ความหมายที่สอง และคุณลักษณะที่บุคคลต้องการเพื่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

Kessler (2008 : 17) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ลักษณะสำคัญที่ช่วยให้บุคคล ประสบความสำเร็จในอาชีพในทุกเรื่องที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ

Grote & Grote (2011 : 59) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม คุณลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ตามที่คาดหวังไว้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และมีผลทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ดังนั้น สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด หมายถึง ความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะของพนักงานราชการ ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ภายใต้มาตรฐาน (Standard) และเกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนด

## 2. ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 10-11) แบ่งประเภทของ สมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก(Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของทุก ตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนด เฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถ ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553 :12-18) สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรเดียวกันทุกคนต้องมีเหมือนกัน

2) สมรรถนะในหน้าที่รับผิดชอบ (Functional Competency ) คือ หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติของคนทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553 : 59-63 ) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลักที่พึงประสงค์หลัก ที่คาดหวัง ต้องการให้พนักงานทุกคนมีเหมือนกัน ถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2) ขีดความสามารถด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กร เป็นความสามารถที่คาดหวังจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานขึ้นไปที่ต้องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (Functional Competency ) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะด้านของแต่ละตำแหน่งงาน (Job – Based)

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 27-28) แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่ทุกคนในองค์กรเดียวกันทุกคนต้องมีเหมือนกัน

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency ) คือ หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ

3) สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 17- 19 อ้างอิงจาก McClelland, 1973) แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้

2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่เลิศในงาน

Sanghi (2007 : 8) แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) มุ่งเน้นสมรรถนะขององค์กร และทุกคนในองค์กรเดียวกันมีเหมือนกันทุกคน

2) สมรรถนะในงาน (Workplace Competency) มุ่งเน้นสมรรถนะของบุคคล แทนสมรรถนะขององค์กร และแตกต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร

Grote & Grote (2011 : 60-61) แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency)
- 3) สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Job-Specific Competency)

จากการศึกษาประเภทของสมรรถนะ ตามแนวคิดของหน่วยงานและนักวิชาการ สามารถสรุปได้ดังตาราง 9

ตาราง 9 สรุปประเภทของสมรรถนะ ตามแนวคิดของหน่วยงานและนักวิชาการ

ประเภทของสมรรถนะ	สำนักงาน คณะกรรมการ ข้าราชการ พลเรือน (2548:10-11)	ข้าราชการ คองคาสวัสดิ์ (2553 : 12-18)	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553 : 59-63 )	ชูชัย สมิทธิไกร (2556 : 27-28)	สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 17- 19 อ้างอิงจาก McClelland, 973)	Sanghi (2007 : 8)	Grote & Grote (2011 : 60-61)	สรุป
Core Competency/ Threshold Competencies	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Managerial Competency			✓					1
Functional Competency /Workplace Competency /Job Family Competency /Differentiating Competency	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Role Competency				✓				1
Job-Specific Competency							✓	1
สรุป	2	2	3	3	2	2	3	

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปประเภทของสมรรถนะ ได้ดังนี้

- 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง เป็นความสามารถและคุณลักษณะ ที่บุคลากรในทุก ๆ ระดับขององค์กรต้องมี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และค่านิยมของ องค์กร

2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ กลุ่มของความรู้ทักษะ คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ควรจะมีในตำแหน่งงานนั้น ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้สามารถ สร้างผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น สมรรถนะของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย

1) สมรรถนะหลัก คือ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พนักงานราชการ ทุกคนต้องมีเหมือนกัน และจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และค่านิยมของสำนักงานสถิติจังหวัด

2) สมรรถนะตามสายงาน คือ ความรู้ ทักษะ คุณสมบัติหรือคุณลักษณะเฉพาะตัว บุคคลที่ควรจะมีตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อันจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานราชการสามารถ ปฏิบัติงานตามภารกิจของตนให้เกิดความสำเร็จ

### 3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 17-19 อ้างอิงจาก McClelland, 1973) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ความรู้ (knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้เรื่องก่อสร้าง เรื่องการวิจัย รู้เรื่องโหราศาสตร์ เป็นต้น

2) ทักษะ (skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการทำอาหาร ทักษะการพูด เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – image) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ (motives) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ ประสพผลสำเร็จ

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2553 : 43) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1) ความรู้ (knowledge) หมายถึง ข้อมูล หรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งใน สถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจาก การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2) ทักษะ (skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (management skills) และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (technical skills)

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2553 : 6) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะ ความสามารถ/สมรรถนะ ความรู้/ความชำนาญ และแรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

ชูชัย สมิทธิไกร (2556 : 27) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

Rodriguez et al. (2002 : 309-324) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (KSAO: knowledge, skill, ability, and other characteristics) ของแต่ละบุคคลที่ต้องการในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

Buford & Lindner (2002 : 3) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการดำเนินการเหล่านั้นกิจกรรม

Gayesk et al. (2007 : 9-16 ) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีเพื่อการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Sanghi (2007 : 10) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ แรงจูงใจ (Motives) คือ เป็นเป้าหมายหรือสภาวะที่เป็นแรงขับเคลื่อน กำหนดทิศทางและเลือกพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

- 1) คุณลักษณะ (trait) เป็นการตอบสนองต่อกลุ่มของเหตุการณ์
- 2) อัตมโนทัศน์ (Self-concept) คือ ทักษะของบุคคลที่มีต่อตัวเอง
- 3) ความรู้ (Knowledge ) คือ ข้อมูลหรือองค์ความรู้โดยเฉพาะเจาะจงของบุคคล
- 4) ทักษะ(Skill) คือ ความสามารถในการดำเนินการบางงานทางร่างกายหรือจิตใจ

Spencer & Spencer (2008 : 9-11) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

- 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้โดยเฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้นๆ มี ความรู้เป็นสมรรถนะที่ซับซ้อน

- 2) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive)

3) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หมายถึง ทศนคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือจินตนาการ (image)

4) คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้น ๆ สม่่าเสมอ

5) แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดคำนึงถึง หรือต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมเป็นแรงจูงใจเป็นแรงส่งเสริมให้เล็งจะทำหรือแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ที่ต้องการและเป็นสาเหตุที่ทำให้ แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน

Grote & Grote (2011 : 80) กล่าวว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม/คุณลักษณะส่วนบุคคล ความสามารถและทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของหน่วยงานและนักวิชาการ สามารถ สรุปได้ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ ตามแนวคิดของหน่วยงานและนักวิชาการ

องค์ประกอบของสมรรถนะ	สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ (2549 : 17-19 อ้างอิงจาก McClelland, 1973)	สำนักงาน คณะ กรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5)	ธารัง ศักดิ์ คงคา สวัสดิ์ (2553 : 6)	อารมณ์ ภูวิทย์ พันธุ์ (2553 : 43)	ชูชัย สมิทธิ ไกร (2556 : 27)	Rodriguez et al. (2002 : 309-324)	Buford & Lindner (2002 : 3)	Gayesk et al. (2007 : 9-16)	Sanghi (2007 : 10)	Spencer & Spencer (2008 : 9-11)	Grote & Grote (2011 : 80)	สรุป
Knowledge	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
Skill	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11
Self Concept/ self-image / ability	✓								✓	✓		3
Traits / other characteristics /attributes	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
motives	✓		✓								✓	3
สรุป	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	

จากแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า สมรรถนะ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ลักษณะนิสัย (Traits) ความสามารถ (ability) และ แรงจูงใจ (Motive)

ดังนั้น การประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด เป็นการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะ 3 ด้าน คือ ความรู้เกี่ยวกับงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะ เนื่องจากการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เน้นพฤติกรรมที่พนักงานราชการแสดงออก และเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ชัดเจน (Grote & Grote, 2011: 94 ) ดังนั้น อัตมโนทัศน์ และแรงจูงใจ ไม่นำมาใช้ในการประเมินครั้งนี้ และจากการศึกษาในหัวข้อองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสามารถรวมอยู่ในด้านความรู้เกี่ยวกับงาน

#### 4. วิธีการกำหนดสมรรถนะ

ในการอธิบายการจัดทำสมรรถนะ สามารถอธิบายได้โดยจำแนกตามองค์ประกอบของสมรรถนะ ได้แก่ ตัวแบบสมรรถนะ ประเภทของสมรรถนะ ชื่อ และ นิยามสมรรถนะ ระดับความเชี่ยวชาญ ของสมรรถนะ และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547 : 61) ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะตามแนวคิดของนักวิชาการ สามารถกำหนดได้จากวิธีการ ดังต่อไปนี้

4.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Approach) ใช้หลักเหตุผลเชื่อมโยงส่งลูกต่อลงมากเป็นขั้น ๆ โดยเชื่อมโยงกับกระบวนการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากวิสัยทัศน์ขององค์กร ก็เชื่อมโยงส่งต่อลงมาเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้นก็จะกำหนดเป็นกลยุทธ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์ และความสำเร็จของธุรกิจอย่างชัดเจน อีกทั้งมีการกระทำเป็นลำดับตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์ ส่วนข้อเสีย คือ องค์กรต่าง ๆ มักจะละเลยประเด็นที่ต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548 : 49)

4.2 ประเมินสมรรถนะในงาน (Job Competency Assessment Methodology: JCA) โดยใช้เทคนิคของ Behavior Event Interviewing (BEI) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมา ว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังหรือต้องการในแต่ละสมรรถนะความสามารถ และตามระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งวิธีนี้จะมีจุดด้อยคือ ต้องใช้ระยะเวลาชานาน และต้องมีผู้มีความรู้ความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ (Sanghi, 2007 : 23 )

ข้อดีของวิธีการนี้คือ มีการพิสูจน์ที่เป็นเหตุเป็นผลว่า สมรรถนะที่ได้มานั้น สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตาม

มาตรฐานได้อย่างแท้จริง นอกจากนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการ จะทำให้ลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรลงได้ แต่ข้อเสียคือ เป็นวิธีการที่เน้นไปที่งานและ ผู้ปฏิบัติงาน จึงมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่มากพอ และต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยา เนื่องจากกระบวนการส่วนหนึ่งใช้การวัดทางจิตวิทยาร่วมด้วย และใช้เวลาในการจัดทำมากพอสมควร (สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 71-94)

4.3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert : SME) ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งงานนั้นจริงหรือผู้เชี่ยวชาญในงานที่ใกล้เคียงเป็นผู้ที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง (Brainstorming) การวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Function Analysis) หรือการวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิธีการอื่น ๆ เสริมได้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามการสัมภาษณ์ แบบทดสอบ การสังเกต การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่น เป็นต้น หลักการที่สำคัญของวิธีการนี้ คือ ต้องเกิดความเห็นที่ตรงกันในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวชี้วัดความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้

สำหรับข้อดีของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญคือทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงาน หรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะมาก่อนได้ อีกทั้งเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่น ๆ ซึ่งเสียเวลาและค่าใช้จ่ายไม่มากนัก แต่มีข้อเสียคือการขอความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่าย เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากพอสมควร และประการสำคัญคือเป็นวิธีการที่ไม่มีการพิสูจน์ และ ตรวจสอบความตรง (Validity) ของสมรรถนะได้ชัดเจน อีกทั้งค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูง อาจไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความตรงของสมรรถนะ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย, 2547 : 66)

4.4 การใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ข้อมูลทุติยภูมิ อาจได้มาจากแหล่งต่อไปนี้ วารสารทางวิชาการ หรือข้อมูลในองค์กร เช่น แฟ้มประวัติพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัย โดยองค์กรต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ที่องค์กรปรารถนาให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้แยกแยะระหว่างผู้ปฏิบัติงานดีเด่น กับผู้ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบกับการใช้หลักเหตุผลและวิจารณ์ญาณ หากตัวแปรใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็น่าจะเป็นสมรรถนะสำหรับงานนั้น ๆ ได้ ข้อดีของวิธีนี้ คือ ใช้เวลาน้อย บางแหล่งสามารถอธิบายเหตุผลหรือมีทฤษฎีรองรับ ทำให้สามารถตรวจสอบความตรง (Validity) ได้ง่าย แต่ข้อเสียคือต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการหาสมรรถนะ และต้องใช้วิจารณ์ญาณในการคิด เนื่องจากไม่สามารถยืนยันได้ว่า สมรรถนะที่ใช้จะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงาน



ดีเด่นกับผู้ปฏิบัติงานระดับมาตรฐานได้ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, 2547: 67) สอดคล้องกับข้อเสนอแนะของ อารณ ภูวิทย์พันธ์ (2548: 55) ว่าข้อควรระวังสำหรับการหาสมรรถนะจากข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลบางอย่างไม่มีความเหมาะสมกับองค์กรและตำแหน่งงานที่ต้องการ ดังนั้น ควรมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลสมรรถนะที่ได้ให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปใช้

จากวิธีการกำหนดสมรรถนะข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดสมรรถนะของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยการใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert) ร่วมกับการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) เพื่อให้สมรรถนะที่กำหนดเป็นที่ยอมรับ และการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องที่ไม่มีการพิสูจน์ และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะได้ชัดเจน

### แนวความคิดเกี่ยวกับพนักงานราชการ

ภายหลังการปรับโครงสร้างส่วนราชการตามการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2545 ได้นำระบบลูกจ้างสัญญาจ้างเดิมมาปรับปรุงรูปแบบการจ้างงานในหน่วยงานภาครัฐ ให้มีความหลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2555 : 147-160)

#### 1. ความหมายของพนักงานราชการ

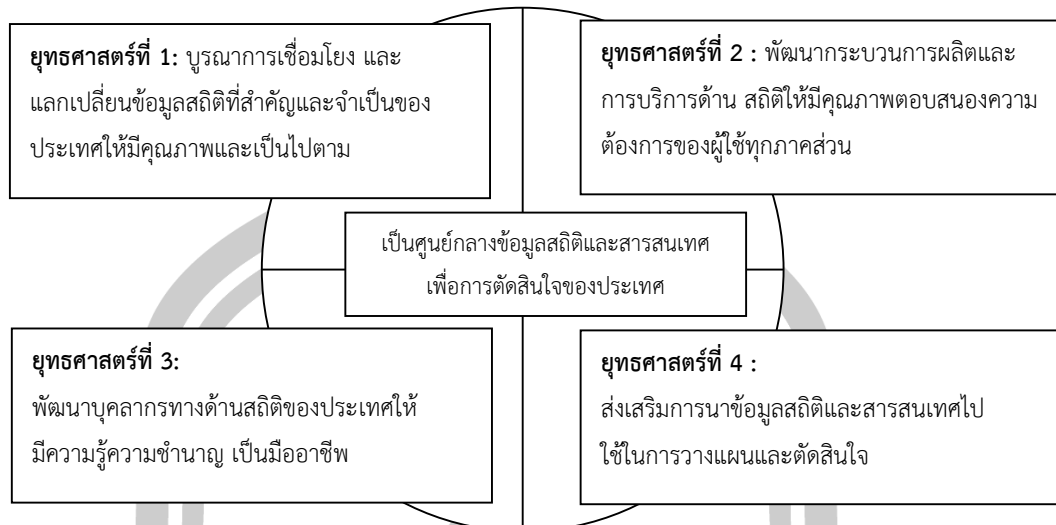
พนักงานราชการ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างโดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับส่วนราชการนั้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1.1 พนักงานราชการทั่วไป ได้แก่ พนักงานราชการซึ่งปฏิบัติในลักษณะเป็นงานประจำทั่วไป ประกอบด้วย 5 กลุ่ม คือ กลุ่มงานบริการ กลุ่มงานเทคนิค กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานวิชาชีพเฉพาะ และกลุ่มงานเชี่ยวชาญเฉพาะ

1.2 พนักงานราชการพิเศษ ได้แก่ พนักงานราชการซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญสูงมากเป็นพิเศษ ปฏิบัติงานในเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างเฉพาะเรื่องของส่วนราชการ มี 1 กลุ่ม คือ กลุ่มงานเชี่ยวชาญพิเศษ

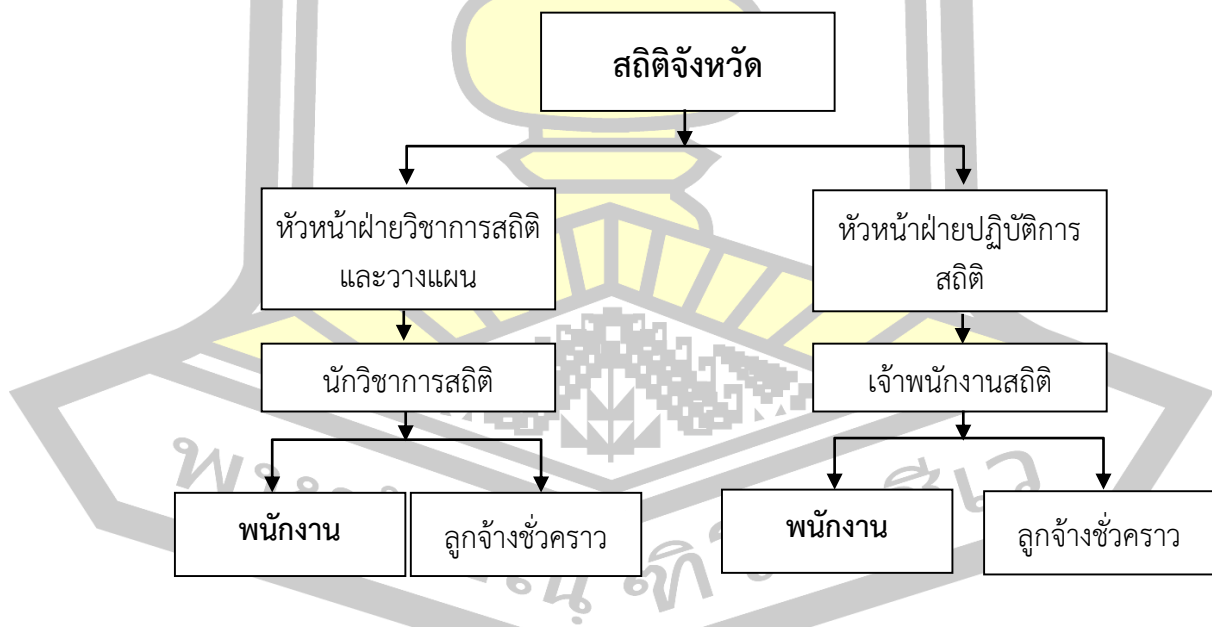
#### 2. พนักงานราชการสำนักงานสถิติจังหวัด

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (National Statistical Office) เป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มีภารกิจในฐานะเป็นหน่วยงานกลางของรัฐในการดำเนินการเกี่ยวกับสถิติตามหลักวิชาการและจัดทำสถิติเพื่อติดตามประเมินผลและสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายและแผนงานของรัฐ มีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ (พ.ศ.2558-2561) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สำนักงานสถิติแห่งชาติ (พ.ศ.2558-2561)

การแบ่งส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค โครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย สถิติจังหวัด 76 คน ข้าราชการ 318 คน พนักงานราชการ 807 คน และลูกจ้างชั่วคราว 136 คน รวมทั้งสิ้น 1,337 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558 : 16) แสดงดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงานสถิติจังหวัด

พนักงานราชการของสำนักงานสถิติจังหวัดจัดอยู่ในกลุ่มงานบริหารทั่วไปคุณสมบัติเฉพาะคือ ตำแหน่งพนักงานสถิติ วุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี ในสาขาที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และตำแหน่งผู้ช่วยพนักงานสถิติ วุฒิไม่ต่ำกว่า ปวช. ในสาขาที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ สำหรับหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานขั้นต้นเกี่ยวกับวิชาการสถิติ ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบหรือภายใต้การตรวจสอบบ้าง และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้รับมอบหมาย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558 : 26-30) ประกอบด้วย

2.1 งานด้านปฏิบัติการสถิติ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบที่พนักงานราชการทุกต้องปฏิบัติ ได้แก่ การจัดเก็บข้อมูลสถิติโครงการสำมะโน/สำรวจต่าง ๆ และ เตรียมข้อมูลเพื่อการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 34 โครงการ ดังนี้

- 1) โครงการสำมะโน/สำรวจ 20 โครงการ
- 2) โครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน เพื่อสนับสนุนนโยบายและการบริหารงานของรัฐบาล 9 โครงการ
- 3) โครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน ตามการให้ความร่วมมือ/ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ 4 โครงการ
- 4) โครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเร่งด่วน ตามความต้องการของคณะรัฐมนตรี

2.2 งานด้านวิชาการ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานราชการตามที่ได้รับมอบหมาย เฉพาะสำหรับแต่ละบุคคล ได้แก่

- 1) การจัดทำรายงานผลสำมะโน/สำรวจ
- 2) การให้บริการข้อมูลสถิติ ได้แก่ การให้บริการข้อมูลสถิติทุกช่องทางบริการการจัดเก็บจำนวนผู้รับบริการ ช่องทางต่าง ๆ และ สำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- 3) การเผยแพร่เอกสารรายงานสถิติ ได้แก่ การแจกจ่ายและจำหน่ายเอกสารรายงาน และการสำรวจความพึงพอใจในการจัดทำรายงาน
- 4) การปฏิบัติตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ.2540 ได้แก่ การปรับปรุงข้อมูลข่าวสารของราชการ และการสำรวจความพึงพอใจ/การจัดทำรายงาน/การจัดเก็บจำนวนผู้ขอใช้ข้อมูล

5) การจัดทำภูมิสารสนเทศสถิติ เผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ (NSO-GIS) ได้แก่ เก็บรวบรวมข้อมูลและนำเข้าสู่ฐานข้อมูลสถิติ (Stat DB) ประมวลผลแผนที่ภูมิสารสนเทศสถิติ และนำเสนอและเผยแพร่แผนที่ GIS

2.3 งานธุรการ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานราชการตามที่ได้รับมอบหมาย เฉพาะสำหรับแต่ละบุคคล ได้แก่

1) งานสารบรรณ

- ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเอกสารด้วยระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
- ดำเนินการจัดเก็บเอกสารด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์
- ควบคุมและการทำลายเอกสารทางราชการตามขั้นตอนระเบียบงานสารบรรณ
- ดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดพิมพ์และอัดสำเนาเอกสารเผยแพร่

2) งานพัสดุ

- จัดซื้อจัดจ้างวัสดุครุภัณฑ์ การจ้างเหมาบริการ ตามระเบียบฯ ว่าด้วยการพัสดุ
- จัดทำทะเบียนวัสดุครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างตามระเบียบฯ ว่าด้วยการพัสดุ
- รับผิดชอบเบิกจ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิง รายงานการใช้น้ำมันประจำเดือน

3) งานบุคคล

- การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การประเมินผล และการจัดการระบบเงินเดือน
- ดำเนินการเรื่องการลาทุกประเภท
- จัดทำระบบข้อเสนเทศข้าราชการและเพิ่มประวัติ เก็บรักษา แก้ไขเพิ่มเติม

ตรวจสอบ ประวัติ

4) งานการเงิน และบัญชี

- รับ จ่าย เก็บรักษา และนำส่งเงินงบประมาณ เงินงบประมาณเบิกแทนกัน

เงินนอก งบประมาณ และเงินนอกราชการ

- จัดทำรายงานเงินคงเหลือประจำวัน และการส่งใช้เงินยืมราชการ
- จัดเก็บเอกสารทางการเงินตามหลักเกณฑ์ทางบัญชี
- จัดทำรายละเอียดและขอเบิกเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และเงินที่เกี่ยวข้องในระบบ GFMIS

เกี่ยวข้องกับระบบ GFMIS

- จัดทำหนังสือรับรองการหักภาษี ณ ที่จ่ายบุคคลธรรมดา

### 3. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554

ประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ กำหนดแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2555 : 147-152) ดังนี้

3.1 แนวคิด การจ้างพนักงานราชการอยู่ภายใต้แนวคิดและปรัชญาที่เป็นทางเลือก การจ้างงานภาครัฐ ที่ยึดหยุ่นคล่องตัว ภายใต้สัตย์สัญญาจ้าง เพื่อสนับสนุนภารกิจของส่วนราชการที่มี

เหตุผลความจำเป็นต้องใช้กำลังคนเพิ่มขึ้น หรือเป็นการจ้างเพื่อสนับสนุนงานเชิงนโยบาย ยุทธศาสตร์สำคัญ ที่มีผลกระทบสูงต้องการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และเป็นการจ้างระยะสั้น ระยะเวลาการจ้างสิ้นสุดตามภารกิจซึ่งจะมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

3.2 หลักการ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสอดคล้องกับแนวคิดและปรัชญาของการจ้างพนักงานราชการที่เป็นการจ้างงานภายใต้สัญญาจ้าง และมุ่งเน้นผลงานและผลสัมฤทธิ์ของงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก

3.3 วัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์ในการที่ส่วนราชการจะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารพนักงานราชการและนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ แล้วแต่กรณี ดังนี้ การเลื่อนค่าตอบแทน การเลิกจ้าง และการต่อสัญญาจ้าง เพื่อสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนพนักงานราชการที่มีผลงานได้มาตรฐาน หรือสูงกว่ามาตรฐาน และเพื่อรักษาความเป็นธรรม ทั้งการบริหารค่าตอบแทน และการบริหารงานบุคคล

3.4 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานราชการทั่วไปจะปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นงานประจำ หรืองานทั่วไปของส่วนราชการ เช่น งานบริการ งานเทคนิค งานบริหารทั่วไป งานวิชาชีพเฉพาะ ซึ่งมีทั้งงานปฏิบัติที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก งานที่มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้ชัดเจน มีการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในระดับที่ไม่ซับซ้อน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไปอยู่บนหลักเกณฑ์พื้นฐานผลสำเร็จของงาน เช่นเดียวกัน แต่จะมีเพียงรายละเอียดการประเมินบางส่วนที่แตกต่างกันออกไป

### 3.5 องค์ประกอบการประเมิน

1) ให้ครอบคลุมอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ คือ “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “พฤติกรรมการปฏิบัติงาน” โดยสัดส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 จากคะแนนเต็ม 100 ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดมากกว่า 2 องค์ประกอบก็ได้

2) การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานควรพิจารณาจาก “ความสำเร็จของงาน” ตามตัวชี้วัด และหรือหลักฐานที่บ่งชี้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยปัจจัยการประเมินตัวชี้วัดความสำเร็จของงานให้พิจารณา 4 ปัจจัย ได้แก่ ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานในลักษณะใด ปัจจัยใด ด้วยน้ำหนักคะแนนเท่าใด ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินตกลงกับพนักงานราชการ ซึ่งควรต้องสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง

3) การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน การประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ให้ส่วนราชการกำหนดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน และระบุ พฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะ แล้วให้ประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกในการ ปฏิบัติงานจริงของพนักงานราชการเปรียบเทียบกับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนด

3.6 ผู้ประเมิน ผู้ประเมินของพนักงานราชการทั่วไป ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็น ผู้มอบหมายงาน และหรือผู้กำกับดูแลพนักงานราชการ และการประเมินนี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดย ผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีก 1 หรือ 2 ระดับ เป็นผู้กลั่นกรองผลการประเมินของผู้บังคับบัญชา ชั้นต้น

3.7 ระดับผลการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป มีคะแนนเต็ม 100 คะแนนแบ่งออกเป็น 5 ระดับผลการประเมิน ตามช่วงคะแนนประเมิน ดังนี้ ดีเด่น 95-100 ดีมาก 85-94 ดี 75-85 พอใช้ 65-74 และต้องปรับปรุง น้อยกว่า 65

3.8 คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้หัวหน้าส่วนราชการ แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงานทำหน้าที่ช่วยพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป เพื่อความเป็นมาตรฐานและความเป็นธรรมจาก การใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อหัวหน้าส่วนราชการ โดยส่วน ราชการอาจกำหนดให้มีคณะกรรมการช่วยพิจารณาการกลั่นกรองในระดับสำนัก/กองด้วยก็ได้

3.9 คณะกรรมการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย หัวหน้า ส่วนราชการหรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน หัวหน้าหน่วยงานที่มีพนักงานราชการทั่วไป ปฏิบัติงาน หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการและมีผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ เป็นกรรมการและเลขานุการ

3.10 ระยะเวลาการประเมิน ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ราชการทั่วไป ปีละ 2 ครั้ง ตามปีงบประมาณ ดังนี้ ครั้งที่ 1 สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และครั้งที่ 2 สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

กระบวนการ/ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องมีการดำเนินการเป็น กระบวนการอย่างต่อเนื่อง อาจดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ได้ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 กระบวนการ/ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3.11 การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เพื่อเป็นข้อมูลประกอบ

การพิจารณาเลิกจ้างและการต่อสัญญาจ้างของพนักงานราชการทั่วไป

1) กรณีการเลิกจ้าง พนักงานราชการทั่วไปผู้ใดมีคะแนนเฉลี่ยของผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง ติดต่อกันต่ำกว่าระดับ “ดี” ให้ผู้บังคับบัญชาทำความเห็นเสนอหัวหน้าส่วนราชการเพื่อพิจารณาสั่งเลิกจ้าง

2) กรณีการต่อสัญญาจ้าง ส่วนราชการจะต่อสัญญาจ้างพนักงานราชการทั่วไปผู้ใด ให้ดำเนินการภายใต้หลักเกณฑ์ ดังนี้

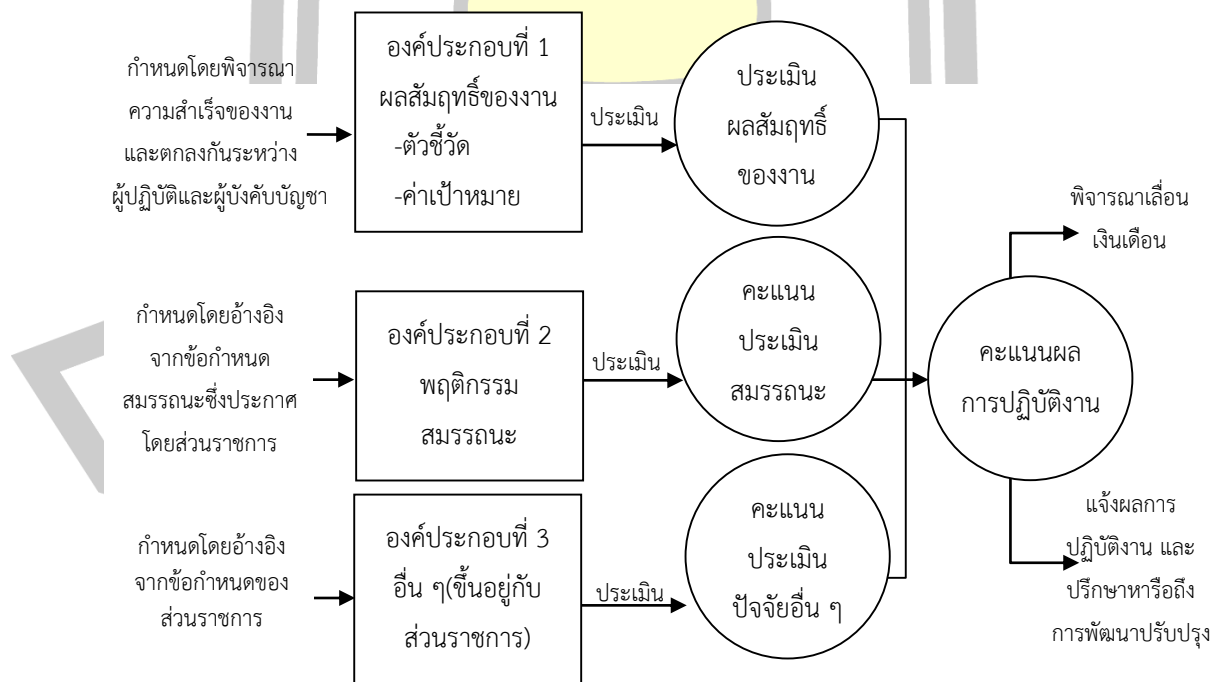
- ส่วนราชการจะต้องมีกรอบอัตรากำลังของพนักงานราชการ จึงจะสามารถดำเนินการต่อสัญญาจ้างได้

- ส่วนราชการจะต้องมีหลักฐานโดยละเอียดชัดเจนที่แสดงว่า นโยบาย แผนงาน หรือโครงการที่ดำเนินการอยู่นั้น ยังคงมีการดำเนินการต่อและจำเป็นต้องใช้พนักงานราชการปฏิบัติงานต่อไป หากส่วนราชการไม่มีแผนงานหรือโครงการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ หรือไม่มีหลักฐานแสดงโดยชัดเจน ก็ให้เลิกจ้างพนักงานราชการ

- พนักงานราชการผู้ที่จะได้รับการพิจารณาให้ต่อสัญญาจ้าง จะต้องมิฉะนั้นเฉลี่ยของผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้งติดต่อกันในปีที่จะต่อสัญญาจ้าง ไม่ต่ำกว่าระดับ “ดี”

#### 4. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ คือ การประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันไว้หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (Competency) องค์ประกอบของระบบการประเมินผลของพนักงานราชการ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย องค์ประกอบที่ 2 พฤติกรรมซึ่งพิจารณาด้วยสมรรถนะ และองค์ประกอบที่ 3 อื่น ๆ สำหรับองค์ประกอบที่ 3 ส่วนราชการสามารถกำหนดเพิ่มเติมเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้ ดังภาพประกอบ 6 (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2551 : 6-7)



ภาพประกอบ 6 สรุปลองค์ประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ



จากแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 พบว่า ยังมีปัญหาในประเด็นต่อไปนี้ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล, 2552 : 8 )

- 1) การกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงานในภาพรวมของส่วนราชการ ผู้บริหาร ไม่ให้ความสำคัญ กับการกำหนดเป้าหมายผลสำเร็จของงาน ไม่ได้มีความเข้าใจในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) การกำหนดสมรรถนะที่ส่งผลต่อเป้าหมายและการกำหนดตัวชี้วัด ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ ตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพมีน้อย ทำให้จำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้ไม่มากนัก
- 3) ไม่ทำข้อตกลงในการประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า และการระบุผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมิน ไม่ชัดเจน พอถึงเวลาประเมินผู้ประเมินไม่ทราบว่าตนมีหน้าที่ประเมินไม่มีข้อมูลของการปฏิบัติงานของพนักงานมาใช้ในการประเมิน
- 4) การปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนด ปัญหาในขั้นตอนนี้คือ ผู้ถูกประเมินยังยึดติดกับระบบเดิม ไม่สนใจปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนด ผลการปฏิบัติงานก็ไม่เป็นไปตามตัวชี้วัดที่กำหนด หรือไม่มีตัวชี้วัดให้ปฏิบัติตาม เนื่องจากไม่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น
- 5) ผลการประเมินใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้างและเลิกจ้าง เท่านั้น ไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

#### มาตรฐานการประเมินบุคคล

คณะกรรมการร่วมด้านมาตรฐานการประเมินผลทางการศึกษา (The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ก่อตั้งขึ้นเมื่อ ค.ศ.1975 เป็นการรวมตัวของนักวิชาการด้านการประเมินที่สนใจพัฒนาคุณภาพการศึกษา มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานการประเมิน มาตรฐานการประเมินบุคลากร (The Personnel Evaluation Standards) มาตรฐานการประเมินโครงการ (The Program Evaluation Standards) และมาตรฐานการประเมินนักเรียน (The Student Evaluation Standards) สำหรับมาตรฐานการประเมินบุคคล เป็นมาตรฐานการประเมินที่ให้คำแนะนำสำหรับการพัฒนาและการประเมินบุคคล (Gullickson & Howard, 2009 : 3-10) มีรายละเอียด ดังนี้

## 1. นิยาม

คณะกรรมการร่วมด้านมาตรฐานการประเมินผลทางการศึกษา (The Joint Committee on Standards for Educational Evaluation) ได้นิยามการประเมินบุคคลไว้ว่า เป็นการประเมินเชิงระบบด้านคุณสมบัติและ/หรือความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่สัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่และเป้าหมายเฉพาะกิจหรือเป้าหมายบางประการของสถาบันที่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ คณะกรรมการร่วม ได้นิยามมาตรฐานว่าเป็นหลักประเมินที่ได้รับความเห็นพ้องกันระหว่างกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องในด้านการปฏิบัติหน้าที่ซึ่ง หากเป็นไปตามแล้ว จะส่งเสริมคุณภาพและความยุติธรรมของการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งในกรณีนี้นั้น หมายถึงการประเมินบุคคล

## 2. การใช้มาตรฐาน

หน้าที่ของมาตรฐานเหล่านี้ ก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในด้านการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และของผู้ได้รับการประเมิน ผู้ประเมินบุคคล และผู้ใช้ในตอนนี้อย่างมุ่งมองที่แบ่งปันร่วมกันตามหลักการทั่วไปสำหรับพัฒนาและประเมินระบบประเมินบุคคลที่ดีและเป็นที่น่าพึงพอใจ พร้อมด้วยกับคำแนะนำด้านการปฏิบัติงานสำหรับทำให้บรรลุ รายการต่อไปนี้ (ไม่ได้เน้นว่าต้องละเอียดถี่ถ้วนหรือสมบูรณ์) ได้ให้หลักเกณฑ์การชี้วัดสำหรับการนำเอามาตรฐานเหล่านี้ไปใช้ได้อย่างหลากหลาย

## 3. คณะกรรมการคณะ ผู้จัดการบริหาร ที่ปรึกษา ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สามารถใช้มาตรฐานเหล่านี้ในการจัดทำสิ่งต่อไปนี้

3.1 ให้ข้อมูลอ้างอิงพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับพัฒนาและประยุกต์ใช้นโยบายของคณะกรรมการต่อการประเมินบุคคล

3.2 อำนวยการขั้นตอนกำหนดการในการประเมิน จากนั้นจึงปฏิบัติด้วยความยุติธรรมและ ลดความอ่อนแอด้านกฎหมายในกรณีการประเมินบุคคล

3.3 ประเมินและปรับปรุงระบบการประเมินของสถาบันที่ใช้ในการออกบัตรรับรอง การคัดเลือก การมอบหมายงาน การเลื่อนขั้น การให้สิทธิ์ด้านความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ และการรับรองและการตัดสินใจ

3.4 เสริมความแข็งแกร่งด้านบทบาทการประเมินบุคคลโดยการรับรองมาตรฐานระดับสูงด้านการสอน การจัดการบริหาร การทำวิจัย การพัฒนาหลักสูตร และบริการ

3.5 ช่วยเหลือในการจัดตั้งโครงการนโยบายใหม่ (ตัวอย่างเช่น ค่าตอบแทนแรงจูงใจ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ และโครงการที่เลี้ยงดูแล) และช่วยเหลือรับรองวัตถุประสงค์ของนโยบายที่บรรลุผลและได้รับการประเมินอย่างเหมาะสม

3.6 ช่วยเหลือในการแสดงอรรถาธิบายด้านสิทธิและความรับผิดชอบของผู้เชี่ยวชาญ มีอาชีพในสถาบันที่เกี่ยวข้องในการประเมินบุคคล

3.7 ช่วยรับประกันว่าการประเมินบุคคลนั้นเป็นผู้ให้การศึกษา ผู้สอน และผู้ฝึกสอนที่สามารถให้บริการที่มีคุณภาพสูงได้

3.8 ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านการประเมินบุคคลที่ช่วยให้สถาบันตั้งจุด พัฒนา และคงไว้ซึ่งลูกจ้างที่มีคุณสมบัติครบถ้วน

3.9 ส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านการประเมินบุคคลที่เสริมแรงด้านพฤติกรรมเชิงบวก เช่นเดียวกับระบุส่วนที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น และพร้อมทั้งส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานให้มากยิ่งขึ้น

3.10 จัดทำแบบประเมินบุคคลที่ให้หลักพื้นฐานที่ยุติธรรมและแก้ต่างได้สำหรับการบอกเลิกจ้างลูกจ้างผู้ที่ยังคงให้บริการที่ไม่เป็นที่ยอมรับหลังจากจัดกิจกรรมเชิงเยียวยาให้แล้ว

3.11 ส่งเสริมและจัดการประกันคุณภาพสำหรับความหลากหลายในสถานที่ทำงาน

#### 4. ผู้ประเมินบุคคลสามารถใช้มาตรฐานในการทำสิ่งต่อไปได้นี้

4.1 ฝึกผู้ที่ต้องให้บริการในบทบาทของผู้ประเมินบุคคล

4.2 ตรวจสอบระบบและวิธีการประเมินบุคคลทางเลือก

4.3 วางแผนการประเมินบุคคลเฉพาะรายและระบบประเมินบุคคลทั้งหมด

4.4 แนะนำและติดตามการประเมินบุคคลเฉพาะราย

4.5 ประเมินอภิมานของการประเมินบุคคลเฉพาะราย

4.6 ช่วยระงับและหลีกเลี่ยงข้อพิพาทในการประเมินบุคคล

4.7 จัดทำคู่มือแนะนำสำหรับการกล่าวอ้างถึงประเด็นเฉพาะในการประเมินเฉพาะราย

#### 5. ผู้ได้รับการประเมินสามารถใช้มาตรฐานเหล่านี้ในการทำสิ่งต่อไปนี้

5.1 ปรับปรุงความเข้าใจและทักษะในด้านการประเมินบุคคล

5.2 สนับสนุนหรือเรียกร้องการประเมินบุคคลที่นำไปสู่การพัฒนาสายงานระดับมืออาชีพให้เพิ่มขึ้น

5.3 ระบุและแก้ปัญหาในประเด็นขั้นตอนการกำหนดดำเนินงานก่อนที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้นในการประเมินบุคคล

5.4 ตรวจสอบว่าการประเมินบุคคลที่จัดทำขึ้นนั้นยุติธรรม ถูกต้อง ถือปฏิบัติได้จริง และเป็นประโยชน์ในสาขาอาชีพ

#### 6. นอกจากนี้ มาตรฐานการประเมินบุคคลยังสามารถใช้เพื่อทำสิ่งต่อไปนี้

5.7 ใช้เป็นแหล่งข้อมูลเสริมสำหรับหลักสูตรด้านการประเมินบุคคล

5.8 พัฒนาชุดหลักเกณฑ์สำหรับใช้เพื่อประเมินตัวแบบทางเลือกสำหรับการประเมินบุคคล

5.9 จัดทำกรอบมาตรฐานสำหรับการใช้ในการพัฒนาระบบประเมินและตัวแบบที่ดีกว่าสำหรับการประเมินบุคคล

5.10 ให้โครงสร้างที่สมเหตุสมผลเชิงตรรกศาสตร์ต่อการแปลงและการตรวจสอบคำถามและข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับการประเมินบุคคล

## 7. มาตรฐานการประเมินบุคคล มีทั้งหมด 4 มาตรฐาน ได้แก่

มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards : P) มีเจตนาเพื่อรับรองว่าการประเมินบุคคลจะถูกดำเนินการขึ้นอย่างถูกต้องตามกฎหมาย ถูกต้องตามหลักจริยศาสตร์ และการคำนึงถึงความเหมาะสมสำหรับสวัสดิภาพของผู้ได้รับการประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน

P1 การบริการที่ดี การประเมินบุคคลควรสนับสนุนการศึกษาที่ดีพร้อมแก่นักเรียนทุกคน การบรรลุเป้าหมายของสถาบัน และการปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพในด้านความรับผิดชอบต่องานสำหรับนักการศึกษา

P2 ขั้นตอนและนโยบายที่เหมาะสม แนวทางสำหรับการประเมินบุคคลควรถูกบันทึกและจัดส่งให้กับผู้ได้รับการประเมินตามแถลงนโยบาย ข้อตกลงการเจรจาต่อรอง หรือคู่มือการประเมินบุคคล

P3 การเข้าถึงข้อมูลการประเมิน เพื่อรักษาความลับ การเข้าถึงข้อมูลการประเมินควรถูกจำกัดไว้ให้แก่บุคคลที่มีกำหนดหรือตามหลักการที่ตั้งไว้ที่สามารถศึกษาข้อมูลหรือใช้ข้อมูลได้

P4 ปฏิสัมพันธ์กับผู้ได้รับการประเมิน ผู้ประเมินควรเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และถือปฏิบัติตามแบบอย่างมืออาชีพ พินิจพิเคราะห์และมีมรรยาทที่ดี

P5 การประเมินผลอย่างครอบคลุม การประเมินบุคคลควรระบุถึงจุดแข็งและจุดที่พัฒนาให้เติบโต

P6 ผลประโยชน์ทับซ้อน ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นหรือที่มีอยู่ก่อนแล้วควรได้รับการชี้ชัดและดำเนินการอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์

P7 การปฏิบัติได้จริงตามกฎหมาย การประเมินบุคคลควรสอดคล้องกับความต้องการด้านกฎหมาย สัญญา สัญญาร่วมเจรจาต่อรอง นโยบายการยืนยันสิทธิประโยชน์ และนโยบายคณะกรรมการท้องถิ่นหรือนโยบายสถาบัน

มาตรฐานการใช้ประโยชน์ (Utility Standards : U) มีเจตนาเพื่อแนะแนวทางการประเมินเพื่อที่จะได้มีความถูกต้องเชิงข้อมูล ทันท่วงทีแก่เวลา และมีผลสะท้อนกลับได้

U1 การจัดปฐมนิเทศที่ก่อให้เกิดการพัฒนา การประเมินบุคคลควรช่วยให้สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมให้กำลังใจและช่วยเหลือผู้ได้รับการประเมินให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของสถาบัน

U 2 นิยามการใช้งาน ผู้ใช้งานและการใช้งานอย่างระมัดระวังควรถูกระบุไว้ในนโยบายและแนวทางตั้งแต่กระบวนการเริ่มการประเมิน

U 3 คุณสมบัติผู้ประเมิน ระบบการประเมินควรได้รับการพัฒนา ทำให้เกิดผลสำเร็จและจัดการโดยกลุ่มคนที่มีทักษะที่จำเป็น มีการฝึกอบรม และรวมถึงมีอำนาจหน้าที่

U 4 เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ระบบการประเมินควรมีหลักเกณฑ์ที่เฉพาะชัดเจน และสัมพันธ์โดยตรงกับความคาดหวังต่องานที่ต้องการสำหรับผู้รับการประเมิน

U 5 การจัดทำรายงานเชิงหน้าที่ รายงานควรชัดเจน ทันท่วงทีต่อเวลา ถูกต้อง และเกี่ยวข้องกันกับเป้าหมายของการประเมิน

U 6 การติดตามผลและการพัฒนาวิชาชีพ การประเมินบุคคลควรนำไปสู่การพัฒนาสายงานอย่างเหมาะสม

มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards : F) มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แนะแนวทางระบบการประเมินบุคคลากรเพื่อให้แน่ใจว่า

F 1 ขั้นตอนเชิงปฏิบัติการ

F 2 ความเป็นไปได้เชิงรัฐศาสตร์ นโยบายการประเมินบุคคลและขั้นตอนควรระบุเกี่ยวข้อง และตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

F 3 ความเป็นไปได้เชิงงบประมาณ มีการจัดสรรเวลาและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับกิจกรรมการประเมินส่วนบุคคล

มาตรฐานความถูกต้อง(Accuracy Standards : A) มีเจตนาเพื่อชี้แนะแนวทางระบบการประเมินบุคคลเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินนั้นเหมาะสมและสมบูรณ์ในเชิงเทคนิค ที่จะก่อให้เกิดข้อมูลที่ตีพิมพ์ เหมาะสมสำหรับเป้าหมายในการตัดสินใจที่ดีได้

A 1 การตัดสินใจอย่างถูกต้อง การประเมินบุคคลควรสนับสนุนการตัดสินใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับการแสดงออกด้านความสามารถของผู้ได้รับการประเมินที่ลดความเสี่ยงต่อการตีความผิดพลาด

A 2 การนิยามความคาดหวัง ควรระบุคุณสมบัติของผู้ได้รับการประเมิน บทบาทและการปฏิบัติหน้าที่ความสามารถให้ชัดเจน

A 3 การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม ระบุ บรรยาย และบันทึกตัวแปรเชิงบริบทแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการการปฏิบัติหน้าที่

A 4 จัดทำเอกสารเชิงเป้าหมายและขั้นตอน เป้าหมายและขั้นตอนในการประเมินทั้งที่ทำได้จริงหรือที่วางแผนไว้ ควรจัดทำเป็นเอกสารเก็บไว้

A 5 ข้อมูลที่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ ข้อมูลที่รวบรวมไว้สำหรับการประเมินบุคคลควรได้รับการเก็บรักษาไว้อย่างดีและสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน

A 6 ข้อมูลที่เชื่อถือได้ กระบวนการประเมินบุคคลควรสร้างให้เกิดข้อมูลที่เชื่อถือได้

A 7 การควบคุมข้อมูลเชิงระบบ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ได้รับการประเมินถูกเก็บรวบรวม นำมาผ่านกระบวนการ และรายงาน ควรได้รับการพิจารณาอย่างเป็นระบบ แก่ไข้อย่างเหมาะสม และ เก็บรักษาไว้อย่างปลอดภัย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปิยะธิดา ทองอร่าม (2552 : 175-176) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินการ ปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์ มหาวิทยาลัยเอกชน ตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐานและ การให้ผลตอบแทนตามสมรรถนะ ตัวอย่างคือ อาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน วิธีการดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดในการประเมินการปฏิบัติงานและการให้ผลตอบแทน ตามสมรรถนะ ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คู่มือการประเมินการปฏิบัติงาน แบบฟอร์ม การประเมินการปฏิบัติงาน และการสัมภาษณ์คณะกรรมการประเมินการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 2 การออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ใช้การประเมินแบบอิงมาตรฐานและการให้ ผลตอบแทนตามสมรรถนะ ขั้นที่ 3 การทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน โดรนนำระบบ การประเมินการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นไปใช้จริง ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงทดลองตามแบบแผนการ ทดลองแบบกลุ่มเดียว วัดผลหลังการทดลอง และขั้นที่ 4 การประเมินประสิทธิผลระบบการประเมิน การปฏิบัติงาน โดยการประเมินความพึงพอใจต่อระบบการประเมิน และการประเมินประสิทธิภาพ ของระบบการประเมิน ตามกรอบมาตรฐานของการประเมิน ผลการศึกษา พบว่า

1) ผลการออกแบบระบบการประเมินการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน องค์กรประกอบเนื้องานที่มุ่งประเมิน มาตรฐานตัวบ่งชี้และ เกณฑ์การประเมิน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และระยะเวลาในการประเมิน (2) ด้านกระบวนการประเมิน ประกอบด้วย การเตรียมการประเมิน การดำเนินการประเมิน และการวิเคราะห์สรุปผลการประเมิน (3) ด้านผลผลิตคือ ผลการปฏิบัติงานของอาจารย์รายบุคคล และ (4) ด้านข้อมูลย้อนกลับคือ ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของมาตรฐานการประเมิน ในภาพรวม ในทุกมาตรฐานการประเมินมีความเหมาะสมระดับมากที่สุด

2) ผลการทดลองใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน จากการทดลองใช้ใน 2 มหาวิทยาลัยฯ ละ 20 คน พบว่า (1) มหาวิทยาลัย A มีอาจารย์ที่มีผลการประเมินการปฏิบัติงานสูง กว่ามาตรฐานมาก 2 คน สูงกว่ามาตรฐาน 10 คน และตามมาตรฐาน 8 คน และ (2) มหาวิทยาลัย B มีอาจารย์ที่มีผลการประเมินสูงกว่ามาตรฐานมาก 1 คน สูงกว่ามาตรฐาน 6 คน และตามมาตรฐาน 13 คน

3) ผลการประเมินประสิทธิผลระบบการประเมินการปฏิบัติงาน (1) อาจารย์ผู้รับการประเมินมีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินฯ ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจำแนกรายองค์ประกอบย่อยของระบบ พบว่า ทุกองค์ประกอบย่อยผู้ใช้ระบบมีความพึงพอใจในระดับมาก และ (2) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชนมีคุณภาพอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาจำแนกรายมาตรฐาน พบว่า ทุกมาตรฐานมีคุณภาพอยู่ในระดับดี

ชนาธิป ทูย์แป (2554 : 83-94) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นดังนี้ ขั้นที่ 1 การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ขั้นที่ 2 การศึกษาคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในแต่ละระดับความเชี่ยวชาญ ใช้การวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ขั้นที่ 3 การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามระดับความเชี่ยวชาญ การติดตามประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Monitoring and Evaluation) และ ขั้นที่ 4 การประเมินประสิทธิผลของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ตามระดับความเชี่ยวชาญ การประเมินความพึงพอใจต่อระบบการประเมิน และการประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินตามกรอบมาตรฐานของการประเมิน ผลการศึกษา พบว่า

1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ การพัฒนาตนเอง การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและประสานความร่วมมือในการทำงานและ สมรรถนะตามสายงาน ได้แก่ การออกแบบการเรียนรู้ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การบริหารจัดการชั้นเรียน การพัฒนาผู้เรียน ความสามารถในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้และความสามารถในการทำวิจัย

2) คุณภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จำแนกตามระดับความเชี่ยวชาญ ดังนี้ ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ

3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น มีดังนี้

3.1) ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ตัวชี้วัด เครื่องมือผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน และระยะเวลา

3.2) กระบวนการ ประกอบด้วย การเตรียมความพร้อม การศึกษาตัวชี้วัด การพิจารณาเกณฑ์ การติดตามการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์

3.3) ผลผลิต ประกอบด้วย ผลการประเมินผลเป็นรายบุคคล และในภาพรวมสถานศึกษา

3.4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การรายงานผลการประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้และการบำรุงรักษาระบบการประเมินผล

4) ในภาพรวมและรายองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และมาตรฐานการประเมิน มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีทุกมาตรฐาน รุ่งฤดี กล้าหาญ ( 2555 : 238-248) ศึกษาเรื่องการพัฒนากระบวนการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล การวิจัยแบ่งเป็น ระยะที่ 1การวิเคราะห์ระบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ระยะที่ 2 ออกแบบระบบการประเมิน ใช้ข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 คือ องค์ประกอบของระบบการประเมินสมรรถนะ มาทำการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์องค์ประกอบของระบบการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล และระยะที่ 3 ตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินสมรรถนะ ในการปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล โดยการนำระบบไปทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพ ระบบตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า

1) องค์ประกอบของระบบการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาล ประกอบด้วย (1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ วัตถุประสงค์และหลักการของระบบการประเมิน สมรรถนะที่มุ่งประเมิน 6 ด้านใน 7 รายวิชา ผู้เกี่ยวข้องกับการประเมิน และคู่มือการใช้ระบบ (2) กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการประเมิน เพื่อพัฒนาสมรรถนะและเพื่อสรุปสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน แผนการประเมินแบบประเมิน/เกณฑ์การประเมิน การรวบรวมข้อมูล การตัดสินผลและการรายงานผลการประเมิน และ (3) ผลผลิต ได้แก่ ข้อมูลย้อนกลับที่นักศึกษานำไปใช้พัฒนาสมรรถนะมาตรฐานก่อนสำเร็จการศึกษา สารสนเทศที่ใช้ปรับปรุงการเรียนการสอนของอาจารย์

2) ผลการตรวจสอบคุณภาพของระบบ จากการนำระบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้พบว่า ระบบมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินทั้ง 4 ด้าน คือ (1) ด้านความเป็นไปได้ พบว่าระบบใช้ได้จริงในการประเมินสมรรถนะ สารสนเทศจากการประเมินเป็นที่ยอมรับ และมีความคุ้มค่าต่อผู้ใช้ผลการประเมิน (2) ด้านความเหมาะสม พบว่า ระบบได้ดำเนินการตามกฎ ระเบียบของสถาบันการศึกษาที่เป็นแหล่งทดลองใช้ระบบ (3) ด้านความเป็นประโยชน์ พบว่า ได้ข้อมูลย้อนกลับที่นักศึกษานำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ผลการประเมินความก้าวหน้า และการประเมินสรุปรวม พบว่า นักศึกษาร้อยละ 95.09 และ 99.02 มีคะแนนพัฒนาการเพิ่มขึ้นตามลำดับ นักศึกษามีสมรรถนะเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานก่อนสำเร็จการศึกษา และอาจารย์ได้สารสนเทศจากการประเมินไปปรับปรุงการเรียนการสอนของตน (4) ด้านความถูกต้อง พบว่า ผลการประเมินมีความสอดคล้องกันระหว่างผู้ประเมิน ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน ที่เป็นผลจากการประเมินความก้าวหน้าและการประเมินสรุปรวมมีความสัมพันธ์กันสูง ( $r = 0.71 - 0.99, p < .05$ )



ยุภาพร เทพสุรียานนท์ (2555 : 40-48) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของ ครูสังกัดโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นดังนี้ ระยะที่ 1 การสร้างและพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงาน ใช้การผสมผสานวิธีประเมิน (Hybrid Evaluation Approach) ตามแนวทางการประเมินผลสำเร็จของงานและการประเมินสมรรถนะ ระยะที่ 2 การทดลองใช้และประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินความพึงพอใจต่อระบบการประเมิน และการประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมิน ตามกรอบมาตรฐานของการประเมินผลการศึกษา พบว่า

1) ระบบการประเมินการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (2) กระบวนการ (3) ผลผลิต (4) การให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์การประเมิน (2) สิ่งที่จะประเมิน (3) วิธีการและเครื่องมือประเมิน (4) เกณฑ์และการตัดสินผลการประเมิน และ (5) การนำผลการประเมินไปใช้

2) ประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ด้านมาตรฐานการประเมิน ทั้ง 4 มาตรฐาน มีระดับคุณภาพอยู่ในระดับดีมาก

บุญทานกร พรหมภักดี ( 2557 : 98-113) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรสังกัดกรมควบคุมโรค : การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรของสำนักงานป้องกัน ควบคุมโรคที่ 6 จังหวัดขอนแก่น วิธีการดำเนินการวิจัยเป็นดังนี้ ขั้นที่ 1 วิเคราะห์บริบทและกำหนดแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร และเอกสารประเมินผลการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ ขั้นที่ 2 สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้การประเมินพหุแนวคิด (Multiple Evaluation Approaches) ตามแนวทางการประเมินอิงวัตถุประสงค์ การประเมินแบบ 360 องศา และการประเมินเสริมพลังอำนาจ ขั้นที่ 3 ทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้กลุ่มรู้ชัด (Known-Group Method) และขั้นที่ 4 ประเมินประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานใช้การประเมินความพึงพอใจต่อระบบการประเมิน และการประเมินประสิทธิภาพของระบบการประเมินตามกรอบมาตรฐานของการประเมิน ผลการศึกษา พบว่า

1) บริบทของสภาพปัญหาการนำไปสู่การพัฒนาได้แก่ ปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ สิ่งที่ต้องประเมิน วิธีและเครื่องมือการประเมินบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ทำการประเมิน และการนำผลการประเมินไปใช้ กระบวนการ ประกอบด้วย วางแผนเจรจาต่อรองตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ผลผลิตของระบบ ประกอบด้วย คะแนนที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ความคิดเห็นความพึงพอใจ

และการสะท้อนผลข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และจุดเด่น จุดด้อย ของระบบ

2) ผลการประเมินการปฏิบัติงานบุคลากร พบว่า ระบบสามารถจำแนกความแตกต่าง ของคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรระหว่างกลุ่ม ดีเด่น กลุ่มดีมาก และกลุ่มดี และ ระบบมีความสอดคล้องกับกลุ่มรู้ซึ่ช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และบุคลากรมีความพึงพอใจ ต่อระบบอยู่ในระดับมากขึ้นไปทุกด้าน

3) การสะท้อนกลับข้อมูล พบว่า ผู้ประเมินและผู้รับประเมินมีการสื่อสารช่องว่าง สมรรถนะ และการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

4) ประสิทธิภาพของระบบ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของระบบ อยู่ในระดับมากที่สุดทุกมาตรฐาน

Mulvaney, McKinney, & Grodsky (2012 : 78) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการขึ้นเงินเดือนสำหรับหน่วยงานเทศบาล ตัวอย่างคือ พนักงาน เทศบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ระบุขั้นตอนการสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (2) อธิบาย การฝึกอบรมวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการแจ้งผลงานและการให้คำปรึกษา (3) ดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติโดยใช้เครื่องมือที่พัฒนาขึ้น และการแจ้งผลงานและการให้คำปรึกษา และ (4) การประเมินทัศนคติของพนักงานที่มีต่อระบบที่พัฒนาขึ้นใหม่ ผลการศึกษา พบว่า เครื่องมือที่ใช้ใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการบัญชีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Accounting : HRA) ขั้นตอนการระบุผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์ ในการประเมิน มีดังนี้ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ประเมินค่างาน (Rating of tasks) กำหนดโครงสร้างการประเมิน (Creation of appraisal instrument) กำหนด ผู้ประเมิน (Identifying rater) อบรมผู้ประเมิน (Rater Training) และการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal interview) ผลจากการวัด การปฏิบัติงานของระบบการที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อระบบใหม่ มากกว่าระบบเดิม การแจ้งผลงานและการให้คำปรึกษามีประสิทธิภาพมากขึ้น พนักงานรับรู้ถึง ความเป็นธรรม ความยุติธรรมของระบบใหม่ และพนักงานมีความพึงพอใจต่อระบบใหม่ที่พัฒนาขึ้น

Chattopadhyay & Ghosh (2012 : 881-896) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของระบบการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด : ข้อจำกัดและแก้ไข การวิจัยครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินระบบการประเมินในปัจจุบันภายใต้รูปแบบการมอบหมายงานที่ แตกต่างกัน และระบุข้อจำกัดของระบบการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ (2) นำเสนอวิธีการใหม่ สำหรับ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะเอาชนะข้อจำกัดของระบบการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ และ (3) การเปรียบเทียบระหว่างวิธีที่นำเสนอ และระบบการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ ใช้การจำลอง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแบบกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด โดยองค์กรพิจารณาพนักงาน

3,000 คน สร้างค่าสังเกต (generate) 3,000 ค่า จากการแจกแจงแบบปกติที่มีค่าเฉลี่ย 50 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10 (ค่าสังเกตอยู่ในช่วง (0, 100) และถือว่าเป็นศักยภาพที่แท้จริงของพนักงานที่แตกต่างกัน การกระจายตามเปอร์เซ็นต์จะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งของพนักงานมีลักษณะการทำงานที่คล้ายกันโดยเปรียบเทียบกับคนอื่นและขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน พนักงานจะได้รับคะแนนที่แตกต่างกัน วิธีใหม่ใช้วิธีการปรับมาตรฐานวัดของลิเคิร์ต โดยการแปลงคะแนนเหล่านี้เป็นคะแนนตัวเลข แล้วคะแนนเหล่านี้จะใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มของพนักงานซึ่งจะเรียกว่า ดัชนีกลุ่ม ผู้วิจัยนำเสนอผลการดำเนินงานการแก้ไขคะแนนของพนักงานแต่ละคนสำหรับการประเมินผลครั้งสุดท้าย ประสิทธิภาพของการกระจายตามเปอร์เซ็นต์แบบเดิมและที่ปรับปรุงขึ้นใหม่มีการเปรียบเทียบโดยใช้ Kendall's tau-statistic ผลการศึกษา พบว่า วิธีที่ปรับปรุงขึ้นใหม่ โดยขั้นตอนวิธีการแก้ไขอัลกอริทึม มีความสม่ำเสมอมากกว่าวิธีเดิม สำหรับพนักงานที่ทำหน้าที่แตกต่างกัน และขึ้นอยู่กับข้อกำหนดรูปแบบ นำไปสู่การปรับปรุงอย่างมากขึ้น

McCance et al. (2012 : 1145-1154) ศึกษาเรื่อง การระบุตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สำหรับการดูแลด้านการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ใช้วิธีฉันทามติ การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาฉันทามติเกี่ยวกับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมและมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทางพยาบาลและผดุงครรภ์วิธีดำเนินการวิจัย ใช้เทคนิคกลุ่มเพียงในนาม (Nominal Group Technique) ประกอบไปด้วยสองขั้นตอน คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับเกรตทั้งหมดของการพยาบาลและการผดุงครรภ์ จากพนักงานใน HSC ในไอร์แลนด์เหนือ ผู้เข้าร่วม 50 คน และการประชุมฉันทามติระดับภูมิภาค ผู้เข้าร่วม 80 คน ในระหว่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ จะระบุตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีศักยภาพและถูกนำมาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการประชุมฉันทามติที่เกี่ยวข้องกับสองรอบของฉันทามติ การวิเคราะห์ก็ขึ้นอยู่กับคะแนนที่รวบรวมที่ได้รับการจัดอันดับแล้ว

ผลการศึกษา พบว่า ขั้นตอนหนึ่งระบุ 38 ตัวชี้วัดที่มีศักยภาพและจัดลำดับความสำคัญ ขั้นตอนที่สอง จัดอันดับแปดตัวชี้วัดที่ได้อันดับสูงสุด เป็นชุดหลักสำหรับการพยาบาลและการผดุงครรภ์ ความเกี่ยวข้องและความเหมาะสมของตัวชี้วัดเหล่านี้ได้รับการยืนยันกับพยาบาลและผดุงครรภ์ทำงานในช่วงของการตั้งค่าและจากมุมมองของผู้ใช้บริการ ตัวชี้วัดทั้งแปด ไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดส่วนใหญ่ของรายงานจากวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แต่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการทำงานตามประสบการณ์ของผู้ป่วยและการสะท้อนพื้นฐานของการปฏิบัติการพยาบาลและการผดุงครรภ์ที่มีความสำคัญในการดูแลคนเป็นศูนย์กลาง

Hemalatha & Shakuntala (2014 : 56) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาและทดสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานอิงฐานสมรรถนะในการประเมินผลสมรรถนะหลักของนักศึกษาพยาบาล : กรณีศึกษานำร่อง ตัวอย่างคือ นักศึกษาพยาบาล วิธีดำเนินการวิจัย (1) การพัฒนาสมรรถนะหลัก ใช้ Delphi technique (2) การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ Competency based performance

ผู้ประเมินใช้การประเมินผลแบบรอบด้าน (360-degree feedback) โดยหัวหน้า ตัวเอง เพื่อน และผู้ช่วย ผลการศึกษา พบว่า ก่อนการทดลอง นักเรียนมีคะแนนสมรรถนะไม่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญ ( $t = 5.81$ ) หลังการทดสอบการประเมินผลการปฏิบัติอิงฐานสมรรถนะในการประเมินผลสมรรถนะหลักของนักศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้น คะแนนสมรรถนะก่อนและหลังของกลุ่มทดลอง แตกต่างกัน ( $t = 2.20$ ) ในทางตรงกันข้ามในการเปรียบเทียบคะแนนสมรรถนะก่อนและหลังของกลุ่มควบคุม ระดับความสามารถไม่แตกต่างกัน ( $t = 0.33$ ) นักเรียนร้อยละ 93 มีความพึงพอใจในระดับมากกับวิธีการประเมินผลสมรรถนะการปฏิบัติที่พัฒนาขึ้น

Aboobaker (2016 : 67-68) ศึกษาเรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ใน Dabur India Ltd ก่อตั้งโดย Dr SK Burman ในปี 1884 เป็น Ayurvedic FMCG Company ที่ใหญ่ที่สุดในอินเดีย ที่มีผลผลิตเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์สมุนไพร/อายุเวท มากกว่า 250 รายการ Dabur ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกับการใช้เกณฑ์ในการวัดจำนวนมาก แนวคิดเช่น ความพึงพอใจ ของลูกค้า ยอดขายเพิ่มขึ้นและการลดค่าใช้จ่าย ประสิทธิภาพการใช้เวลาของกระบวนการ ผลตอบแทนการลงทุนและมูลค่าผู้ถือหุ้น ทั้งหมดถูกนำมาใช้เป็นเครื่องวัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะกำหนดประเด็นที่ต้องการรู้ (KPA's) สำหรับพนักงานแต่ละคน โดยมีพื้นฐานมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานและการวางแผนค่าตอบแทน Dabur ดำเนินการบริหารผลการปฏิบัติงานโดยใช้ Balanced Scorecard พนักงานจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน และมาตรฐานที่ใช้ในการประเมินความก้าวหน้า หรือความสำเร็จของงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดยทั่วไปเรียกว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์(MBO) การบริหารตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมาย การวางแผนการดำเนินการ การควบคุมตนเอง และการแสดงความคิดเห็นเป็นระยะในการตั้งเป้าหมาย โดยรวมขององค์กร ใช้แนวทางของชุดวัตถุประสงค์หน่วยงานย่อยและชุดของบุคคลในการวางแผนการดำเนินการ ในการตั้งเป้าหมาย ต้องกำหนดเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดแผนปฏิบัติ ผลของการประเมินผลการปฏิบัติ 1 เท่ากับ ดีเยี่ยม หากพนักงานได้ระดับดีเยี่ยม 3 ครั้งต่อเนื่อง จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง 2 เท่ากับ ดี ถ้าพนักงานอยู่ในระดับดี พวกเขาจะถูกส่งไปยังโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ การทำงานได้ดีขึ้น และ 3 เท่ากับ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย ถ้าได้อยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 3 ครั้ง พนักงานจะถูกยกเลิก การจ้างงาน

ข้อเสนอแนะ (1) ความถี่ของความถี่ของการข้อมูลย้อนกลับที่เพิ่มขึ้น ทั้งจากมุมมองระดับบุคคลและระดับองค์กรจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (2) ผู้บริหารจะต้องให้คำปรึกษาอย่างซื่อสัตย์ ยุติธรรมและเป็นกลางเกี่ยวกับผลการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงาน มีความเข้าใจในการทำงานมากขึ้น (3) การมอบหมายงานให้กับพนักงานจะต้องชัดเจน การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนจะต้องมีรายละเอียดครบถ้วน และระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานชัดเจนและมีความโปร่งใสมากขึ้น (4) ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ให้แก่พนักงานต้องมีรายละเอียด เช่น พฤติกรรมที่เป็นปัญหา ผลกระทบของปัญหาพฤติกรรมและเสนอการเปลี่ยนแปลง และ (5) การเริ่มต้นระบบการประเมิน อาจจะดำเนินการโดยพนักงานมาร่วมกัน กำหนดเป้าหมาย การรับรู้ที่มีศักยภาพซึ่งกันและกัน และผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานเมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้รับการยอมรับร่วมกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษากรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด สร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย

1. ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง สิ่งที่ต้องใช้หรือสิ่งที่นำเข้าสู่ระบบซึ่งจะมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงาน และผลผลิตที่ได้รับตามลำดับต่อไป ในการศึกษานี้ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ของการประเมิน เป็นการประเมินเน้นการตัดสินใจ (2) เกณฑ์ ใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (3) ผู้ถูกประเมิน คือ พนักงานราชการ (4) ผู้ประเมิน ใช้การประเมินจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top Down) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (Supervisor rating) และการประเมินโดยเพื่อน (Peer Appraisal) และการประเมินตนเอง (Self-Appraisal)
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนหรือวิธีดำเนินการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตต้องการ ได้แก่ (1) บทบาทของการประเมิน เป็นการประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) และการประเมินผลสรุป (Summative Assessment) (2) วิธีการประเมิน ใช้วิธีการประเมินเชิงระบบ (Systematic Approach)
3. ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลที่ได้รับจากกระบวนการดำเนินงานของระบบ ในการวิจัยครั้งนี้สิ่งที่ประเมิน คือ ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ประเมินกระบวนการ (process) และประเมินผลลัพธ์ (output) ดังนั้นผลผลิตที่ได้จากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งนี้ คือ คะแนนผลการประเมิน
4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง สารสนเทศที่ได้มาจากการดำเนินงานของระบบซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตต่อไปในอนาคต สารสนเทศที่ได้จากการประเมิน คือ รายงานผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของพนักงานราชการ

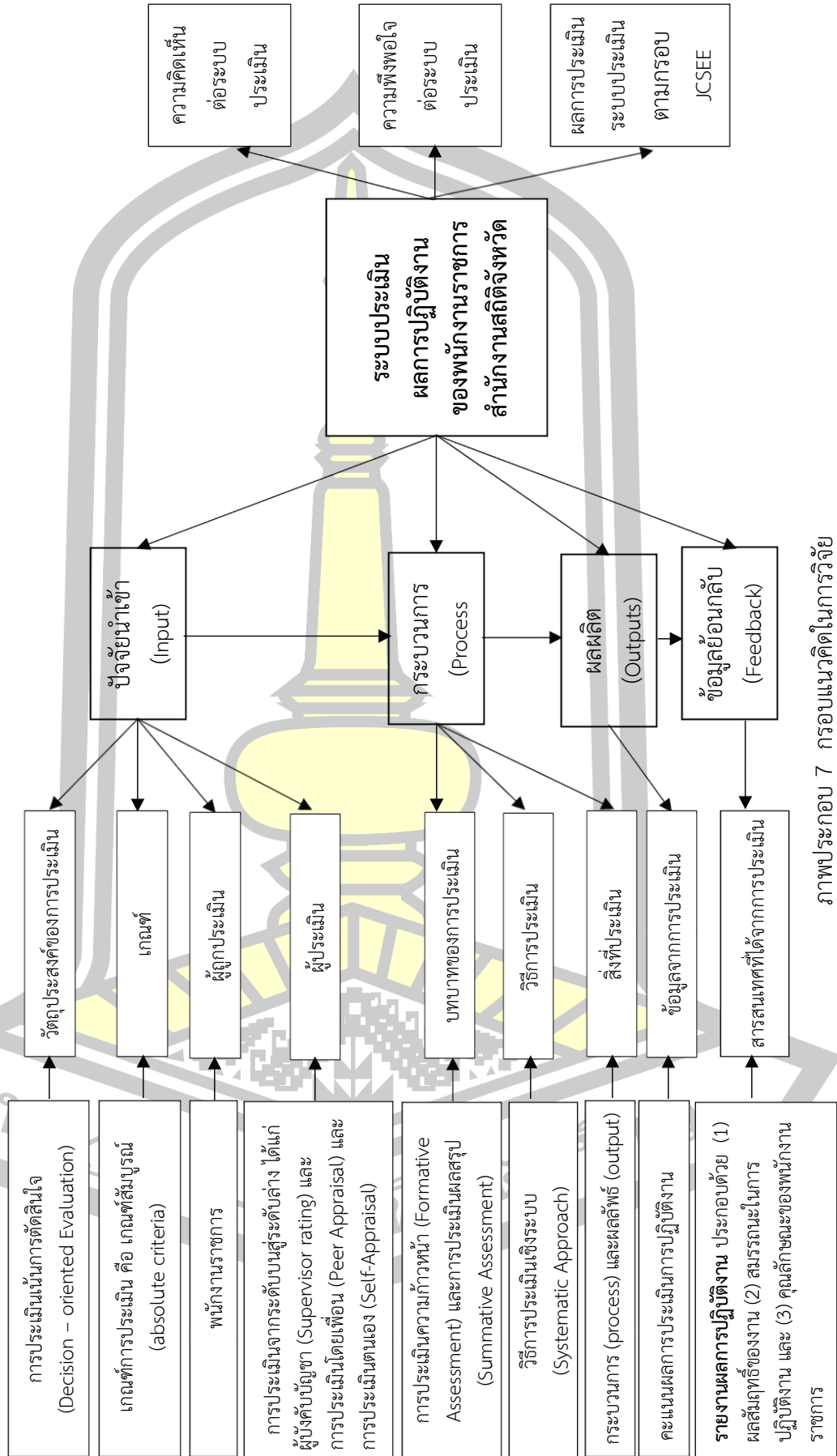
สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 7

คุณภาพของระบบประเมิน

องค์ประกอบของระบบ

แนวทางการประเมิน

ทฤษฎีที่ใช้ในการประเมิน



ภาพประกอบ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด แบ่งเป็น 4 ระยะ ซึ่งรายละเอียดในแต่ละระยะมีของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

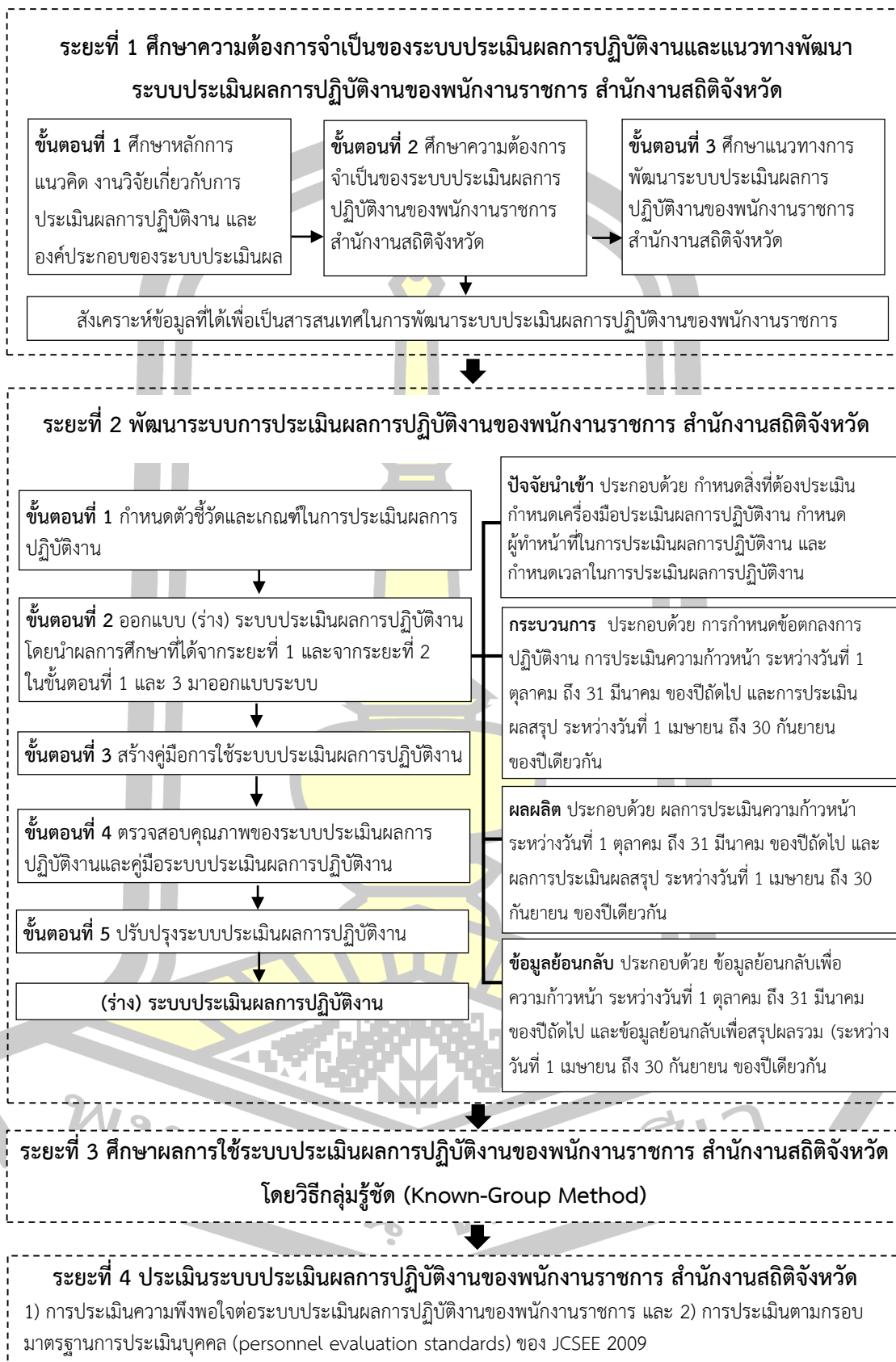
ระยะที่ 2 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ระยะที่ 4 ประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

รายละเอียดของแต่ละระยะในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ดังภาพประกอบ 8

พูนุ ปณ ทิโต ชีเว



ภาพประกอบ 8 ขั้นตอนการวิจัย



## ระยะที่ 1 ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

วิธีดำเนินการวิจัยในระยะนี้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยใช้ผลการศึกษาหลักการ แนวคิด งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จากขั้นตอนที่ 1

### 1. ประชากรและตัวอย่าง

#### 1.1 การศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประชากร คือ ข้าราชการ และพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

จำนวน 1,154 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558 : 16)

ตัวอย่าง คือ ข้าราชการ และพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 607-610) จำนวน 291 คน เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง จึงเก็บตัวอย่างมา 360 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มี 2 ชั้นภูมิ ดังนี้ ชั้นภูมิที่ 1 คือภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันตก ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ชั้นภูมิที่ 2 คือ ขนาดจังหวัด ได้แก่ จังหวัดขนาดเล็กและขนาดใหญ่ (ซึ่งมีบริบทในการทำงานแตกต่างกัน ได้แก่ จำนวนประชากร ปริมาณงาน ระยะทางในการเดินทางไปปฏิบัติงาน ความยากง่ายในการทำงาน) มีขั้นตอนดังนี้

- 1) ใช้จังหวัดของแต่ละภูมิภาค รวมทั้งสิ้น 6 ภาค เป็นหน่วยตัวอย่างชั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยใช้เกณฑ์ ร้อยละ 30 (ภาควิชาการวิจัย และประเมินผลการศึกษา, 2558 : 43 อ้างอิงจาก Yamane, 1973: 1088-1089) ของจำนวนสำนักงานสถิติจังหวัดทั้งหมด ได้สำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นหน่วยการสุ่ม จำนวน 24 จังหวัด
- 2) ใช้สำนักงานสถิติจังหวัดเป็นหน่วยตัวอย่างชั้นที่ 2 และเนื่องจากสำนักงานสถิติจังหวัดแต่ละจังหวัด มีจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ 15 คน เท่ากัน จึงใช้เป็นตัวอย่างทั้งหมด รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 360 คน รายละเอียดแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนตัวอย่าง จำแนกตามภาค ขนาด และสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นตัวอย่าง  
ในการศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภาค	ขนาด	สำนักงานสถิติจังหวัด	จำนวนตัวอย่าง
ภาคเหนือ	ขนาดใหญ่	เชียงใหม่	15
		เชียงราย	15
	ขนาดเล็ก	ลำพูน	15
		น่าน	15
ภาคกลาง	ขนาดใหญ่	นนทบุรี	15
		เพชรบูรณ์	15
	ขนาดเล็ก	อ่างทอง	15
		อุทัยธานี	15
ภาคตะวันออก	ขนาดใหญ่	ระยอง	15
		ชลบุรี	15
	ขนาดเล็ก	ตราด	15
		สระแก้ว	15
ภาคตะวันตก	ขนาดใหญ่	ราชบุรี	15
		ตาก	15
	ขนาดเล็ก	ประจวบคีรีขันธ์	15
		เพชรบุรี	15
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ขนาดใหญ่	ขอนแก่น	15
		อุดรธานี	15
	ขนาดเล็ก	หนองบัวลำภู	15
		บึงกาฬ	15
ภาคใต้	ขนาดใหญ่	สงขลา	15
		นครศรีธรรมราช	15
	ขนาดเล็ก	ยะลา	15
		นราธิวาส	15
<b>รวม</b>			<b>360</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินความต้องการจำเป็นของระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการมีขั้นตอนการสร้าง 7 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาระบบ ทฤษฎี การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวคิดการพัฒนามาตรฐานและตัวบ่งชี้และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2.2 สร้างแบบประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ แบบประเมินมี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ

2.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความเหมาะสมของข้อความ (หาความเที่ยงตรง :Validity) มีค่าระหว่าง 0.60-1.00 เกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา จบปริญญาเอกสาขาวัดและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ด้านการสอนหรือการทำงานด้านการวัดและประเมินผล ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

1) ผศ.ว่าที่ ร.ต. ดร.อรรณู ชูยกระเดื่อง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2) ดร.ราชัย บุญยรัตพลิน ฉ่ำทรัพย์ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

3) ผศ.ดร.ญาณภัทร สีหะมงคล อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4) รศ.ดร.จำลอง วงษ์ประเสริฐ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

5) ดร.บุญทนการ พรหมภักดี นักวิชาการสาธารณสุข สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น

2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามที่คุณเชี่ยวชาญเสนอแนะ และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับสำนักงานสถิติจังหวัดที่ไม่ใช่ตัวอย่าง 2 จังหวัด ได้แก่ มหาสารคามและกาฬสินธุ์ จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลที่ได้มาตรวจหาคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) และหาอำนาจจำแนกรายข้อโดยวิธี Item Total Correlation พบว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมิน ทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.34 ถึง 0.94

2.5 พิมพ์แบบประเมินเป็นฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บข้อมูล

ตัวอย่าง 1 แบบประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อความ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ควรจะเป็น					สำหรับ เจ้าหน้าที่	
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
0. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่ รับผิดชอบของพนักงานราชการ												B1.1 B1.2
00. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถแยกแยะความแตกต่าง ระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการแต่ละคนได้												B2.1 B2.2

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบประเมินความต้องการจำเป็นและหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ไปยังสำนักงานสถิติแห่งชาติ เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ รายละเอียดที่เกี่ยวข้อง และขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทั้ง 2 สภาพ คือ สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นดังนี้

1) ค่าเฉลี่ย (Means) เขียนเป็นสูตรการคำนวณ (Coolidge, 2013 : 80) ได้ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k X_i}{N}$$

โดยที่  $\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย

N แทน จำนวนค่าสังเกต

$\sum_{i=1}^k X_i$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เขียนเป็นสูตรการคำนวณ (Coolidge, 2013 : 90) ได้ดังนี้

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (X_i - \bar{X})^2}{N-1}}$$

โดยที่ S แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$X_i$  แทน คะแนนค่าสังเกตที่ i

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

N แทน จำนวนค่าสังเกต

4.2 ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ควรจะเป็น ผู้วิจัยทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงแบบปกติ พบว่า มีการฝ่าฝืนข้อตกลงเกี่ยวกับการแจกแจงแบบปกติ จึงใช้ Wilcoxon Signed Ranks Test สำหรับตัวอย่างขนาดใหญ่ (Gregory & Foreman, 2009 : 45)

สมมติฐานการทดสอบ

$H_0$  : คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสภาพที่เป็นจริง ไม่แตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็น

$H_1$  : คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสภาพที่เป็นจริง แตกต่างจากสภาพที่ควรจะเป็น

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

$$Z^* = \frac{T - \bar{X}_T}{S_T}$$

โดยที่  $Z^*$  แทน Z-score

$T$  แทน Wilcoxon T

$S_T$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\bar{X}_T$  แทน ค่าเฉลี่ย

หากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า  $Z$  ที่ได้จากการคำนวณ มากกว่าค่าวิกฤต  $Z$  ที่ได้จากราง แสดงว่า ปฏิเสธ  $H_0$  นั่นคือ คะแนนเฉลี่ยผลการประเมินสภาพที่เป็นจริงแตกต่างจาก สภาพที่ควรจะเป็น

4.3 ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ด้วยวิธี Priority Needs Index ฉบับปรับปรุง ( $PNI_{Modified}$ )

เขียนเป็นสูตรการคำนวณได้ดังนี้

$$PNI_{Modified} = \frac{I - D}{D}$$

โดยที่  $I$  แทน ระดับนัยสำคัญ (Importance)

$D$  แทน ระดับสัมฤทธิ์ผล (Degree of Success)

เกณฑ์การประเมิน คือ ถ้าค่า  $PNI_{modified}$  เท่ากับหรือมากกว่า 0.30 ถือว่ามีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา และถ้าค่า  $PNI_{modified}$  มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่ามีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน และนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นที่คำนวณได้มาจัดลำดับจากมากไปหาน้อย (สุวิมล ว่องวานิช, 2558: 279)

4.4 ทดสอบความแตกต่างของดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ระหว่างข้าราชการ และพนักงานราชการ ผู้วิจัยทำการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงแบบปกติ พบว่า มีการฝ่าฝืนข้อตกลงเกี่ยวกับการแจกแจงแบบปกติ จึงใช้ Mann-Whitney U test สำหรับตัวอย่างขนาดใหญ่ (Gregory & Foreman, 2009 :58-66)

สมมติฐานการทดสอบ

$H_0$  : ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้าราชการ ไม่แตกต่างจาก พนักงานราชการ

$H_1$  : ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้าราชการ แตกต่างจาก พนักงานราชการ

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

$$U_i = n_1 n_2 + \frac{n_i(n_i + 1)}{2} - \sum R_i$$

$$\text{และ } Z^* = \frac{U_i - \bar{X}_u}{S_u}$$

โดยที่  $Z^*$  แทน Z-score

$U_i$  แทน Mann-Whitney U

$\bar{X}_u$  แทน ค่าเฉลี่ย

$S_u$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$n_1$  แทน จำนวนข้าราชการตัวอย่าง

$n_2$  แทน จำนวนพนักงานราชการตัวอย่าง

หากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า Z ที่ได้จากการคำนวณ มากกว่า ค่าวิกฤต Z ที่ได้จากราง แสดงว่า ปฏิเสธ  $H_0$  นั่นคือ ดัชนีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของข้าราชการ แตกต่างจาก พนักงานราชการ

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ใช้ผลการศึกษาความต้องการจำเป็น จากขั้นตอนที่ 2 เป็นแนวทางในการศึกษา

### 1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 20 คน ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล 3 คน และ ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำไปใช้ 17 คน ดังนี้

1.1 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล 3 คน เกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา เป็นผู้จบปริญญาเอกสาขาวัดและ

ประเมินผลการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ด้านการสอนหรือการทำงานด้านการวัด และประเมินผล ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

- 1) รศ.ดร.จรรยา ภักตราจันทร์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผล การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 2) ดร.ชนาธิป ท้ายแป รองผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) ดร.บุญทนากร พรหมภักดี นักวิชาการสาธารณสุข สำนักงานป้องกันควบคุม โรคที่ 7 จังหวัดขอนแก่น

1.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านการนำไปใช้ 17 คน เกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นผู้มีส่วน เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด และมี ประสบการณ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

#### ข้าราชการ

- |                               |                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------|
| 1) นางนวลนภา ชนศักดิ์         | รองผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ    |
| 2) นายอาจัน จิรชีพพัฒนา       | รองผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ    |
| 3) นางสาววันเพ็ญ พูลวงศ์      | ผู้ตรวจราชการกรม สำนักงานสถิติแห่งชาติ |
| 4) นายพิพัฒน์ เพชรกระจ่าง     | สถิติจังหวัดหนองคาย                    |
| 5) นายพินิจ กัลยาณมณีกร       | สถิติจังหวัดนนทบุรี                    |
| 6) นายชุตินาติ บุญชูวิทย์     | สถิติจังหวัดกาญจนบุรี                  |
| 7) นายสิทธิชัย ตันต์ศิริ      | สถิติจังหวัดยะลา                       |
| 8) นางฐิตราภรณ์ ภาษาเวทย์     | สถิติจังหวัดหนองบัวลำภู                |
| 9) นายสุริยา บัวเนียม         | ผู้อำนวยการกลุ่มการเจ้าหน้าที่         |
| 10) นางสาวมณีนรัตน์ แสนทับพระ | นักวิชาการสถิติชำนาญการ                |
| 11) นายสมเกียรติ ถนอมวงษ์     | นักวิชาการสถิติ ชำนาญการ               |
| 12) นางนุชรรัตน์ ลาภบุญ       | นักวิชาการสถิติชำนาญการ                |
| 13) นายปราโมทย์ โสภา          | นักวิชาการสถิติชำนาญการ                |

#### พนักงานราชการ

- |                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| 14) นางสาวนวรรรัตน์ ทองแสน | พนักงานบริหารงานทั่วไป |
| 15) นางสาวรุ่งนภา พุทธิมา  | พนักงานสถิติ           |
| 16) นางสาวอรนุช ไอยรา      | พนักงานสถิติ           |
| 17) นางกชพร โพธิ์ไข        | พนักงานสถิติ           |

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการมีขั้นตอนการสร้าง 5 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ โดยใช้ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ จากระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 2 เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

2.2 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน พิจารณาความเหมาะสมของข้อความ (หาความเที่ยงตรง : Validity) มีค่าระหว่าง 0.60-1.00 เกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา จบปริญญาเอกสาขาวัดและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ด้านการสอนหรือการทำงานด้านการวัดและประเมินผล ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

- 1) ผศ.ดร.ไพศาล วรคำ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- 2) ดร.ฐิตาภรณ์ เวียงวิเศษ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- 3) ผศ.ดร.อรนุช ศรีสะอาด อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 4) ผศ.ดร.สมประสงค์ เสนารัตน์ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
- 5) ดร.อภิชาติ เนินพรหม อาจารย์ประจำ วิทยาลัยเทคนิคชุมพร

2.3 ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์

2.4 พิมพ์แบบสัมภาษณ์เป็นฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บข้อมูล

ตัวอย่าง 2 แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

### ประเด็นคำถาม

#### 1. ปัจจัยนำเข้า

ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างไร

- 0) กำหนดจำนวนผู้ประเมิน.....
- 00) การกำหนดน้ำหนักคะแนน .....



### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัย ส่งหนังสือขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ และแบบสัมภาษณ์ จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย มหาสารคาม ถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขออนุญาตในการสัมภาษณ์ ติดต่อประสานงานทางโทรศัพท์ เพื่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## ระยะที่ 2 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

สำหรับการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากระยะที่ 1 คือ ความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ และแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นสารสนเทศในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีวิธีดำเนินการวิจัยในระยษนี้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

#### 1. วิธีดำเนินการวิจัย

1.1 การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ตัวชี้วัดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดคุณลักษณะของพนักงานราชการ โดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสอบถามข้าราชการและพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัดถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด

1.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการนำร่างตัวชี้วัดที่ได้จากข้อ 1.1 ไปขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อยืนยันความเหมาะสมของตัวชี้วัด

#### 2. ประชากรและตัวอย่าง

2.1 การกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประชากร คือ ข้าราชการและพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน 1,154 คน (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2558 : 16)

ตัวอย่าง คือ ข้าราชการ และพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607-610) จำนวน

291 คน เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง จึงเก็บตัวอย่างมา 360 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) มี 2 ชั้นภูมิ ดังนี้ ชั้นภูมิที่ 1 คือภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ ชั้นภูมิที่ 2 คือ ขนาดจังหวัด ได้แก่ จังหวัดขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีขั้นตอนดังนี้

1) ใช้จังหวัดของแต่ละภูมิภาคเป็นหน่วยตัวอย่างขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยใช้เกณฑ์ ร้อยละ 30 (ภาควิจัยและพัฒนาการศึกษา, 2558 : 43 อ้างอิงจาก Yamane, 1973: 1088-1089) ของจำนวนสำนักงานสถิติจังหวัดทั้งหมด ได้สำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นหน่วยการสุ่ม จำนวน 24 จังหวัด

2) ใช้สำนักงานสถิติจังหวัดเป็นหน่วยตัวอย่างขั้นที่ 2 และเนื่องจากสำนักงานสถิติจังหวัด แต่ละจังหวัด มีจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ 15 คน เท่ากัน จึงใช้เป็นตัวอย่างทั้งหมด รวมตัวอย่างทั้งสิ้น 360 คน รายละเอียดแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนตัวอย่าง จำแนกตามภาค ขนาด และสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นตัวอย่างในการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

ภาค	ขนาด	สำนักงานสถิติจังหวัดตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่าง
ภาคเหนือ	ขนาดใหญ่	พะเยา	15
		ลำปาง	15
	ขนาดเล็ก	แม่ฮ่องสอน	15
		ลำพูน	15
ภาคกลาง	ขนาดใหญ่	สมุทรปราการ	15
		นครสวรรค์	15
	ขนาดเล็ก	สมุทรสงคราม	15
		สิงห์บุรี	15
ภาคตะวันออก	ขนาดใหญ่	ระยอง	15
		ฉะเชิงเทรา	15
	ขนาดเล็ก	จันทบุรี	15
		ปราจีนบุรี	15

ตาราง 12 (ต่อ)

ภาค	ขนาด	สำนักงานสถิติจังหวัดตัวอย่าง	จำนวนตัวอย่าง
ภาคตะวันตก	ขนาดใหญ่	กาญจนบุรี	15
		ประจวบคีรีขันธ์	15
	ขนาดเล็ก	ตาก	15
		เพชรบุรี	15
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ขนาดใหญ่	นครราชสีมา	15
		อุบลราชธานี	15
	ขนาดเล็ก	อำนาจเจริญ	15
		มุกดาหาร	15
ภาคใต้	ขนาดใหญ่	สุราษฎร์ธานี	15
		นครศรีธรรมราช	15
	ขนาดเล็ก	ปัตตานี	15
		ระนอง	15
<b>รวม</b>			<b>360</b>

2.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 14 คน เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 7 คน ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ข้าราชการ ได้แก่

- 1) นายสุริยา บัวเนียม ผู้อำนวยการกลุ่มการเจ้าหน้าที่
- 2) นายภูริ จันทร์รุ่งโรจน์ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
- 3) นางสาววันเพ็ญ พูลวงษ์ ผู้ตรวจราชการกรม
- 4) นายประภัทร ประพันธ์พานิช สถิติจังหวัดขอนแก่น
- 5) นายพิพัฒน์ เพชรกระจ่าง สถิติจังหวัดหนองคาย
- 6) นายชุตินาติ บุญชูวิทย์ สถิติจังหวัดกาญจนบุรี
- 7) นายสิทธิชัย ตัณฑ์ศิริ สถิติจังหวัดยะลา

### กลุ่มที่ 2 พนักงานราชการ ได้แก่

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1) นางจิตาภา ขุนชนะ        | พนักงานสถิติจังหวัดนนทบุรี        |
| 2) นายยุตพงษ์ คงตรแก้ว     | ผู้ช่วยพนักงานสถิติจังหวัดอ่างทอง |
| 3) นายจตุรงค์ สุตรา        | พนักงานสถิติจังหวัดชุมพร          |
| 4) นางอาลอน รัตน์บำรุง     | ผู้ช่วยพนักงานสถิติจังหวัดอุบล    |
| 5) นางสาวรุ่งนภาพร พุสิมมา | พนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู    |
| 6) นายไพโรจน์ ชวานาน       | ผู้ช่วยพนักงานสถิติจังหวัดน่าน    |
| 7) นางสาวจงรัก สมร         | พนักงานสถิติจังหวัดลำพูน          |

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถามเพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีขั้นตอนการสร้าง 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร งานวิจัย ตำรา และแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) สร้างแบบสอบถามองค์ประกอบของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) พบว่า มีค่า ตั้งแต่ 0.60 ถึง 1.00 เกณฑ์การพิจารณาในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล การศึกษาจบปริญญาเอกสาขาวัดและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ด้านการสอนหรือการทำงานด้านการวัดและประเมินผล ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

- 3.1) ดร.ชนาธิป พุ่มแพ รองผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3.2) ผศ.ดร.อรนุช ศรีสะอาด อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 3.3) ผศ.ดร.วราพร เอราวรรณ อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- 3.4) อาจารย์ ดร.สุชาติ หอมจันทร์ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
- 3.5) อาจารย์ ดร. อัจฉรา มีนาสันติรักษ์ วิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม

4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อชี้แนะจากผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะ และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับสำนักงานสถิติจังหวัดที่ไม่ใช่ตัวอย่าง 2 จังหวัด ได้แก่ มหาสารคามและกาฬสินธุ์ จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์หาอำนาจจำแนกรายข้อโดยวิธี Item Total Correlation และ Reliability โดยการหาค่า Alpha Coefficient ตามวิธีของ Cronbach พบว่า ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ 0.25 ถึง 0.87 และค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมิน ทั้งฉบับเท่ากับ 0.99

5) พิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บข้อมูล

ตัวอย่าง 3 แบบสอบถามเพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>งานด้านวิชาการ</b>												
0. ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานโครงการสำมะโน/สำรวจ	การขออนุมัติต้นฉบับภายในระยะเวลาที่กำหนด ความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ											
00. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงข้อมูล/เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารของสำนักงานสถิติจังหวัด	พิจารณาจากการปรับปรุงข้อมูล/เผยแพร่ /ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสำนักงานสถิติจังหวัดผ่านทางเว็บไซต์ Facebook ของสำนักงานสถิติจังหวัด											

3.2 แบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1) สร้างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็น มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

4) ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์

5) พิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บข้อมูล



จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนและนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 121)

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.51 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.51 – 4.50	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.51 – 3.50	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.51 – 2.50	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.50	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ผลการการวิเคราะห์รายข้อใดที่อยู่ในระดับมาก ถึง มากที่สุด ผู้วิจัยนำมาเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการกำหนดตัวชี้วัด

5.2 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แปลงเป็นคะแนน ดังนี้

เหมาะสมมากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ 5
เหมาะสมมาก	ให้คะแนนเท่ากับ 4
เหมาะสมปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ 3
เหมาะสมน้อย	ให้คะแนนเท่ากับ 2
เหมาะสมน้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ 1

จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดและนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 121)

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.51 – 5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.51 – 4.50	หมายถึง	เหมาะสมมาก
ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.51 – 3.50	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.51 – 2.50	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.50	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

ผลการการวิเคราะห์รายข้อใดที่อยู่ในระดับเหมาะสมมาก ถึง เหมาะสมมากที่สุด ผู้วิจัยนำมาเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญ

5.3 วิเคราะห์เนื้อหาความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการกำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ข้อมูล จัดแยกเนื้อหาสาระตามประเด็นที่กำหนดไว้ สังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็น และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยการบรรยาย

ขั้นตอนที่ 2 ออกแบบ (ร่าง) ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยนำข้อมูลจาก 2 ส่วน มาใช้ในการออกแบบ ส่วนที่ 1 คือ ผลการศึกษาจากระยะที่ 1 เนื่องจากการศึกษาในส่วนนี้จะทำให้ทราบสภาพความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน นำไปสู่การศึกษาแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติ แล้วนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้ในการออกแบบ (ร่าง) ระบบประเมินในขั้นตอนออกแบบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ โดยระบุถึงส่วนประกอบ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของระบบ ทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. **ปัจจัยนำเข้า** เป็นการวางแผนและการเตรียมการเพื่อกำหนดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย กำหนดนโยบาย การวิเคราะห์งาน กำหนดเกณฑ์และเครื่องมือ และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน
  2. **กระบวนการ** เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไปปฏิบัติ ประกอบด้วย ขั้นตอนเตรียมการประเมิน ขั้นตอนดำเนินการประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) และขั้นตอนการประเมินผลสรุป (Summative Assessment)
  3. **ผลผลิต** เป็นผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย ผลการประเมินความก้าวหน้า และ ผลการประเมินผลสรุป
  4. **ข้อมูลย้อนกลับ** เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า (Formative Feedback) และข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม (Summative Feedback)
- สำหรับส่วนที่ 2 คือ ผลการศึกษาจากระยะที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 ซึ่งเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผลการศึกษาในส่วนนี้จะใช้ในการกำหนดเกณฑ์ เครื่องมือ และจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 สร้างคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินผลการประเมินการปฏิบัติงานและคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. **วิธีดำเนินการวิจัย** ขั้นตอนนี้เป็นการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมความเป็นไปได้ ของข้อรายการย่อยในแต่ละตัวบ่งชี้ และมาตรฐานการประเมินกับสิ่งที่มุ่งวัดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบความเหมาะสม ความชัดเจนของเนื้อหาสาระ และลักษณะทางกายภาพของคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน



## 2. กลุ่มเป้าหมาย ในตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินผลการประเมินการ

ปฏิบัติงานและคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 14 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 7 คน ดังนี้

### กลุ่มที่ 1 ข้าราชการ ได้แก่

- |                           |                                |
|---------------------------|--------------------------------|
| 1) นายสุรียา บัวเนียม     | ผู้อำนวยการกลุ่มการเจ้าหน้าที่ |
| 2) นายภุริ จันทรรุ่งโรจน์ | นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ       |
| 3) นางสาววันเพ็ญ พูลวงษ์  | ผู้ตรวจราชการกรม               |
| 4) นายประภัทร ประพันธ์    | สดีติจังหวัดขอนแก่น            |
| 5) นายพิพัฒน์ เพชรกระจ่าง | สดีติจังหวัดหนองคาย            |
| 6) นายชุตินาติ บุญชูวิทย์ | สดีติจังหวัดกาญจนบุรี          |
| 7) นายสิทธิชัย ตันต์ศิริ  | สดีติจังหวัดยะลา               |

### กลุ่มที่ 2 พนักงานราชการ ได้แก่

- |                            |                                   |
|----------------------------|-----------------------------------|
| 1) นางจิตาภา ขุนชนะ        | พนักงานสดีติจังหวัดนนทบุรี        |
| 2) นายยุตพงษ์ คงตรแก้ว     | ผู้ช่วยพนักงานสดีติจังหวัดอ่างทอง |
| 3) นายจตุรงค์ สุตรา        | พนักงานสดีติจังหวัดชุมพร          |
| 4) นางสาวอลอน รัตนบำรุง    | ผู้ช่วยพนักงานสดีติจังหวัดอุบล    |
| 5) นางสาวรุ่งนภาพร พุสิมมา | พนักงานสดีติจังหวัดหนองบัวลำภู    |
| 6) นายไพโรจน์ ชวานาน       | ผู้ช่วยพนักงานสดีติจังหวัดน่าน    |
| 7) นางสาวจงรัก สมร         | พนักงานสดีติจังหวัดลำพูน          |

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนการสร้าง 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบประเมิน

3.2 เขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3.3 นำแบบประเมินเสนอต่ออาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำและปรับแก้ข้อคำถามและขอคำแนะนำ เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีความถูกต้องเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหาตลอดจนการใช้ภาษาในการเขียน

3.5 จัดพิมพ์แบบประเมินที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเป็นผู้เชี่ยวชาญ จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พร้อมทั้งส่ง (ร่าง) ระบบประเมินผล

การปฏิบัติงานและคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสำนักงานสถิติจังหวัด และรายละเอียดที่เกี่ยวข้องถึงผู้เชี่ยวชาญ และติดต่อประสานงานกับผู้เชี่ยวชาญทางโทรศัพท์ เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ และรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง และเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับจากแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ซึ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มาแปลงเป็นคะแนน ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ 5
มาก	ให้คะแนนเท่ากับ 4
ปานกลาง	ให้คะแนนเท่ากับ 3
น้อย	ให้คะแนนเท่ากับ 2
น้อยที่สุด	ให้คะแนนเท่ากับ 1

จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยคะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดและนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 121)

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.51 – 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.51 – 4.50	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.51 – 3.50	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.51 – 2.50	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.00 – 1.50	หมายถึง	น้อยที่สุด

ผลการตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รายข้อใดมีคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมและความเป็นไปได้มากกว่า 3.51 ถือว่าผ่านการประเมิน

5.2 วิเคราะห์เนื้อหาความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้เชี่ยวชาญ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการกำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ข้อมูล จัดแยกเนื้อหาตามประเด็นที่กำหนดไว้ สังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยการบรรยาย

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ตามผลการตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ระยะที่ 3 ศึกษาผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

#### 1. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในขั้นนี้เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยวิธีกลุ่มรู้ชัด (Known-Group Method) ซึ่งวิธีนี้จะทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างให้ได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด และนำแบบประเมินไปวัดกับกลุ่มรู้ชัดทั้ง 2 กลุ่ม แล้วนำผลการประเมินแต่ละกลุ่มมาเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่มนั้น

#### 2. กลุ่มเป้าหมาย

การวิจัยในระยะนี้ กลุ่มเป้าหมาย คือ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน 15 จังหวัด จังหวัดละ 15 คน รวมทั้งสิ้น 225 คน ผู้วิจัยเลือกจังหวัดตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

2.1 สำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ต้องครอบคลุมทั้ง 6 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก และภาคใต้

2.2 สำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ต้องครอบคลุมทั้งจังหวัดขนาดใหญ่ และจังหวัดขนาดเล็กเนื่องจากบริบทในการทำงานแตกต่างกัน ได้แก่ จำนวนประชากร ปริมาณงาน ระยะทางในการเดินทางไปปฏิบัติงาน ความยากง่ายในการทำงาน

2.3 ยินยอมให้ผู้วิจัยดำเนินการทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

รายละเอียดแสดงในตาราง 13

ตาราง 13 จำนวนตัวอย่าง จำแนกตามสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นตัวอย่างในการทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ภาค และขนาด

ภาค	สำนักงานสถิติจังหวัด	จำนวนตัวอย่าง
ภาคเหนือ	น่าน	15
	พิจิตร	15
	กำแพงเพชร	15
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	อุบลราชธานี	15
	อำนาจเจริญ	15
	หนองบัวลำภู	15

ตาราง 13 (ต่อ)

ภาค	สำนักงานสถิติจังหวัด	จำนวนตัวอย่าง
ภาคกลาง	จันทบุรี	15
	สระแก้ว	15
ภาคตะวันออก	ชลบุรี	15
	ตราด	15
ภาคตะวันตก	ประจวบคีรีขันธ์	15
	เพชรบุรี	15
ภาคใต้	สตูล	15
	พัทลุง	15
	ยะลา	15
รวม		225

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในระยณะนี้ คือ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการทดลองใช้ระบบการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ไปยังสำนักงานสถิติแห่งชาติ และสำนักงานสถิติจังหวัดที่ตกเป็นตัวอย่างและติดต่อประสานงานกับสำนักงานสถิติจังหวัดทางโทรศัพท์ เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์และรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง

### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในระยณะนี้ ผู้วิจัยแบ่งพนักงานราชการ ออกเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 15 คน จากสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย 15 จังหวัด รวมทั้งสิ้น 30 คน กลุ่มที่ 1 คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดและ กลุ่มที่ 2 คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด จากสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย จังหวัดละ 2 คน (ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด 1 คน และผลการปฏิบัติงานต่ำสุด 1 คน) โดยให้สถิติจังหวัดเป็นผู้คัดเลือก จากนั้นผู้วิจัยนำคะแนนผลการประเมินของพนักงานราชการ ทั้งสองกลุ่มจากการทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มาดำเนินการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยจากคะแนนทั้งสองกลุ่มโดยใช้ Mann-Whitney U test สำหรับตัวอย่างขนาดเล็ก (Gregory and Foreman, 2009:58-66) ดังนี้

สมมติฐานการทดสอบ

$H_0$  : คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด เท่ากับ พนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด

$H_1$  : คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงาน สูงสุด สูงกว่า พนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

$$U_i = n_1 n_2 + \frac{n_i(n_i + 1)}{2} - \sum R_i$$

โดยที่  $U_i$  แทน Mann-Whitney U

$\sum R_i$  แทน ผลรวมลำดับที่ของข้อมูลชุดที่  $i$

$n_1$  แทน จำนวนข้าราชการตัวอย่าง

$n_2$  แทน จำนวนพนักงานราชการตัวอย่าง

หากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่า  $U$  ที่ได้จากการคำนวณ มากกว่า ค่าวิกฤต  $U$  ที่ได้จากตาราง แสดงว่า ปฏิเสธ  $H_0$  นั่นคือ คะแนนเฉลี่ยผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด สูงกว่า พนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด

#### ระยะที่ 4 ประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

##### 1. วิธีดำเนินการวิจัย

การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ โดยใช้ทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์มากที่สุด ประกอบด้วย

1.1 การประเมินความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

1.2 การประเมินระบบประเมินตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล (personnel evaluation standards) ของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation

1.3 การสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

## 2. กลุ่มเป้าหมาย

2.1 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจและการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ข้าราชการและพนักงานราชการจากจังหวัดที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในระยะที่ 3 จำนวน 15 จังหวัด ๆ ละ 15 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 225 คน

2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ข้าราชการและพนักงานราชการ จากจังหวัดที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในระยะที่ 3 เลือกแบบเจาะจง จำนวน 5 คน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนการสร้าง 5 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.2 สร้างแบบประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน มีทั้งหมด 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

ตอนที่ 3 การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

สำนักงานสถิติจังหวัด ตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

3.3 นำแบบประเมินที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของข้อความ ความครอบคลุมของเนื้อหาตลอดจนการใช้ภาษาในการเขียน ค่า IOC ระหว่าง 0.6 ถึง 1.00 เกณฑ์การพิจารณา คือ เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการศึกษา เป็นผู้จบปริญญาเอกสาขาวัดและประเมินผลการศึกษา หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ด้านการสอนหรือการทำงานด้านการวัดและประเมินผล ไม่น้อยกว่า 5 ปี ประกอบด้วย

1) อาจารย์ ดร.อพันธ์ พูลพุทธา อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2) ผศ.ดร.สุนทรพจน์ ดำรงพานิช อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3) ผศ.ดร.วราพร เอราวรรณ อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

4) อาจารย์ ดร.ฐิตาภรณ์ เวียงวิเศษ อาจารย์ประจำกลุ่มวิชาทดสอบและวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

5) ผศ.ดร.นุชชานา เหลืองอังกูร อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยและประเมินผล การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินและแบบสัมภาษณ์ตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะโดยมี การปรับลดจำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่ผ่านเกณฑ์ และเลือกข้อที่ผ่านเกณฑ์สมบูรณ์นำไปใช้

3.5 พิมพ์แบบประเมินและแบบสัมภาษณ์เป็นฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บข้อมูล

ตัวอย่าง 5 แบบประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ความเหมาะสม (Propriety)					
การมุ่งบริการ (Service Orientation)					
0.มีการเขียนคำอธิบายลักษณะงานและมีการทำความเข้าใจ ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอย่างชัดเจน					
00.รูปแบบการประเมินสอดคล้องและตอบสนองเป้าหมาย ของสำนักงานสถิติจังหวัด					

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากทดลองใช้รูปแบบการประเมินเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ ตัวอย่างที่ทดลองใช้รูปแบบการประเมิน ดำเนินการประเมินความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงาน และประเมินความเหมาะสมของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและทำการ สัมภาษณ์เพิ่มเติมหลังจากทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมิน โดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานของคะแนนการประเมิน ดังนี้

1) ค่าเฉลี่ย (Means) เขียนเป็นสูตรการคำนวณ (Coolidge, 2013 : 80) ได้ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i}{N}$$

โดยที่  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$N$  แทน จำนวนค่าสังเกต

$\sum_{i=1}^k x_i$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

2) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เขียนเป็นสูตรการคำนวณ (Coolidge, 2013 : 90) ได้ดังนี้

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2}{N-1}}$$

โดยที่ S แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$x_i$  แทน คะแนนค่าสังเกตที่ i

$\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย

N แทน จำนวนค่าสังเกต

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการกำหนดประเด็นในการวิเคราะห์ข้อมูล จัดแยกเนื้อหาสาระตามประเด็นที่กำหนดไว้ สังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็น และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยการบรรยาย





## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การพัฒนาาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัดครั้งนี้ เพื่อให้สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมิน มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ที่มีประสิทธิภาพ และพนักงานราชการในฐานะผู้ถูกประเมิน ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการคุณภาพ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางพัฒนาาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ตอนที่ 3 ผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ตอนที่ 4 ผลการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

รายละเอียดในแต่ละตอนเป็นดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด**

การวิจัยในขั้นตอนนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ ประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด และศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ผลการศึกษาเป็นดังนี้

#### **1. ความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน**

การศึกษาครั้งนี้เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ด้าน คือ (1) ด้านปัจจัยนำเข้า เป็นการวางแผนและการเตรียมการ (2) ด้านกระบวนการ เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ (3) ด้านผลผลิต เป็นผลการประเมินการปฏิบัติงาน และ (4) ด้านข้อมูลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวน และการอภิปรายผลการประเมิน เกณฑ์การประเมิน คือ ถ้าค่า  $PNI_{\text{modified}}$  เท่ากับหรือมากกว่า 0.30 ถือว่า

มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา และถ้ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ถือว่ามีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน

ภาพรวม พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Z^* = 15.55$ ,  $P\text{-value} = 0.00$ ) และระบบประเมินผล การปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.40$ ) เมื่อจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา โดยพิจารณาจากค่า  $PNI_{\text{modified}}$  พบว่า ด้านข้อมูลย้อนกลับมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา มากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.46$ ) รองลงมาคือ ด้านกระบวนการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.41$ ) และด้านผลผลิต ( $PNI_{\text{modified}} = 0.38$ ) ตามลำดับ ต่ำที่สุดคือ ด้านปัจจัยนำเข้า ( $PNI_{\text{modified}} = 0.37$ ) รายละเอียดแสดงในตาราง 14

ตาราง 14 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ระบบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		$Z^*$	P-value	PNI <sub>modified</sub>	ระดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
ปัจจัยนำเข้า	3.15	0.85	4.30	0.42	15.23	0.00*	0.37	ต้องได้รับการพัฒนา
กระบวนการ	3.33	0.91	4.69	0.44	15.20	0.00*	0.41	ต้องได้รับการพัฒนา
ผลผลิต	3.37	0.86	4.63	0.47	15.20	0.00*	0.38	ต้องได้รับการพัฒนา
ข้อมูลย้อนกลับ	3.24	0.98	4.74	0.45	15.30	0.00*	0.46	ต้องได้รับการพัฒนา
ภาพรวม	3.27	0.84	4.58	0.38	15.55	0.00*	0.40	ต้องได้รับการพัฒนา

\*  $P < .05$

รายละเอียดในแต่ละด้านเป็นดังนี้

1.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ผลการประเมิน พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Z^* = 15.23$ ,  $P\text{-value} = 0.00$ ) ประเด็นที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด สามอันดับแรก คือ การกำหนดน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.46$ ) แบบฟอร์มในการประเมิน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.44$ ) และการกำหนดจำนวนผู้ประเมิน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.43$ ) ตามลำดับ

1.2 ด้านกระบวนการ ผลการประเมิน พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็นมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Z^* = 15.20$ ,  $P\text{-value} = 0.00$ ) ประเด็นที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด สามอันดับแรก คือ การเปิดโอกาสให้สอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับคะแนนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.53$ ) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น

ให้ข้อเสนอแนะต่อขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.51$ ) และการบันทึกพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.50$ ) ตามลำดับ

1.3 ด้านผลผลิต ผลการประเมิน พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Z^* = 15.20$ ,  $P\text{-value} = 0.00$ ) ทั้งนี้รูปแบบของรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนามากที่สุด ในประเด็นดังต่อไปนี้ ความชัดเจน ครบทุกด้านและเข้าใจง่าย ( $PNI_{\text{modified}} = 0.49$ ) การให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.45$ ) และการชี้แจงเหตุผลในการคะแนน ( $PNI_{\text{modified}} = 0.43$ ) ตามลำดับ

1.4 ด้านข้อมูลย้อนกลับ ผลการประเมิน พบว่า สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่ควรจะเป็น มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $Z^* = 15.30$ ,  $P\text{-value} = 0.00$ ) ประเด็นที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อันดับหนึ่ง คือ การนำผลประเมินมาใช้วางแผนการฝึกอบรมพนักงานราชการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.60$ ) อันดับสองคือ การนำผลประเมินมาใช้ในการสอนงานให้กับพนักงานราชการ ( $PNI_{\text{modified}} = 0.52$ ) และอันดับที่สามคือ การใช้ผลประเมินในการตัดสินใจให้พนักงานราชการทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด ( $PNI_{\text{modified}} = 0.48$ ) ตามลำดับ

รายละเอียดแสดงในตาราง 15-18

ตาราง 15 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านปัจจัยนำเข้า

ระบบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI modified	ระดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงาน มีความเป็นไปได้ เป็นรูปธรรมที่พนักงานราชการสามารถทำให้สำเร็จได้จริง	3.56	1.19	4.64	0.55	0.30	ต้องได้รับการพัฒนา
2. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานราชการ	3.58	1.15	4.69	0.53	0.31	ต้องได้รับการพัฒนา
3. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการแต่ละคนได้	3.34	1.10	4.73	0.54	0.42	ต้องได้รับการพัฒนา
4. มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมาย ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	3.59	1.16	4.76	0.47	0.32	ต้องได้รับการพัฒนา

ตาราง 15 (ต่อ)

ระบบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI modified	ระดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
5. ผู้บังคับบัญชาและพนักงานราชการร่วมกันวางแผน กำหนดข้อตกลง การปฏิบัติงาน เช่น ภาระงาน เป้าหมายและ/หรือระดับความสำเร็จ ของงานที่ พนักงานราชการต้องรับผิดชอบในรอบการประเมิน เป็นต้น	3.54	1.00	4.72	0.54	0.33	ต้องได้รับการพัฒนา
6. มีการชี้แจงหลักการ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนรอบของการประเมิน	3.42	1.12	4.61	0.59	0.35	ต้องได้รับการพัฒนา
7. มีการทำข้อตกลงในการประเมินระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและพนักงานราชการในช่วงก่อนหรือ เริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมิน	3.40	1.11	4.64	0.58	0.37	ต้องได้รับการพัฒนา
8. การกำหนดจำนวนผู้ประเมินในแต่ละรอบ ปีงบประมาณ/ปีการประเมินมีความชัดเจน และเหมาะสม	3.25	1.13	4.64	0.57	0.43	ต้องได้รับการพัฒนา
9. การกำหนดน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคน ในแต่ละรอบปีงบประมาณ/ปีการประเมิน มีความ ชัดเจน และเหมาะสม	3.23	1.08	4.71	0.54	0.46	ต้องได้รับการพัฒนา
10. จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในรอบ ปีงบประมาณ/ปีการประเมินมีความเหมาะสม สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุม	3.26	1.10	4.33	0.79	0.33	ต้องได้รับการพัฒนา
11. แบบฟอร์มการประเมินที่ใช้สามารถสะท้อนผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้อย่างถูกต้อง และมีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานครบถ้วน	3.27	1.13	4.69	0.58	0.44	ต้องได้รับการพัฒนา
12. แบบฟอร์มในการประเมินมีมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมิน แต่ละคนเข้าใจตรงกันว่าจะใช้เกณฑ์ อะไรในการวัด หรือจะให้ความสำคัญกับปัจจัยใด มากกว่ากัน เป็นต้น	3.48	1.06	4.72	0.54	0.35	ต้องได้รับการพัฒนา
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>	<b>3.15</b>	<b>0.85</b>	<b>4.30</b>	<b>0.42</b>	<b>0.37</b>	<b>ต้องได้รับการพัฒนา</b>

ตาราง 16 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ด้านกระบวนการ

ระบบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI modified	ระดับความ ต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผู้ประเมินมีการบันทึกพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ไว้ล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ในการประเมินเมื่อถึงรอบประเมิน	3.10	0.95	4.64	0.58	0.50	ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน
2. ก่อนการประเมินผู้ประเมินมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้วยวิธีที่หลากหลายเพียงพอที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.35	1.00	4.59	0.60	0.37	ต้องได้รับการพัฒนา
3. ผู้ประเมินมีการแจ้ง กระบวนการ ขั้นตอน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.21	1.25	4.71	0.56	0.47	ต้องได้รับการพัฒนา
4. ผู้ประเมินทราบตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมินว่าตนเองมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	3.75	0.92	4.62	0.52	0.23	ไม่ต้องได้รับการพัฒนา
5. มีหลักฐานแสดงว่าผู้ประเมินได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร	3.66	0.97	4.79	0.45	0.31	ต้องได้รับการพัฒนา
6. ผู้ประเมิน ปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนดไว้ในช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมินและนำมาใช้ในการประเมินเมื่อถึงรอบประเมิน	3.51	0.92	4.60	0.57	0.31	ต้องได้รับการพัฒนา
7. ผู้ประเมินนำผลงานที่ผ่านมาแล้วในอดีต (ทั้งในด้านบวกและลบ) มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน/ประเมินผลงานในปัจจุบัน	3.58	0.95	4.71	0.62	0.31	ต้องได้รับการพัฒนา
8. ในช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมิน มีการประชุมชี้แจง และทำข้อตกลงระหว่างผู้ประเมินและพนักงานราชการ เกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.19	1.22	4.72	0.55	0.48	ต้องได้รับการพัฒนา

ตาราง 16 (ต่อ)

ระบบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI modified	ระดับความต้องการจำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
9. พนักงานราชการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะต่อขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.14	1.26	4.74	0.51	0.51	ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน
10. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้อย่างครอบคลุมและถูกต้อง	3.31	1.00	4.75	0.49	0.43	ต้องได้รับการพัฒนา
11. สำนักงานสถิติจังหวัด เปิดโอกาสให้พนักงานราชการสอบถาม ข้อเสนอเกี่ยวกับคะแนนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน	3.06	1.32	4.68	0.68	0.53	ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน
12. พนักงานราชการมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธ ได้แย้ง หรือคัดค้านผล การประเมิน	3.25	1.22	4.74	0.53	0.46	ต้องได้รับการพัฒนา
13. หลังการประเมินรอบแรก (1 ต.ค.-31 มี.ค.ของปีถัดไป) ผู้ประเมินมีการทบทวน พุดคุย แนะนำ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เพื่อให้พนักงานราชการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง	3.18	1.22	4.73	0.56	0.49	ต้องได้รับการพัฒนา
<b>กระบวนการ</b>	<b>3.33</b>	<b>0.91</b>	<b>4.69</b>	<b>0.44</b>	<b>0.41</b>	<b>ต้องได้รับการพัฒนา</b>

พหุ ประถมศึกษา ชีวะ

ตาราง 17 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ด้านผลผลิต

ระบบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI modified	ระดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานสะท้อนถึงผลงานและพฤติกรรม การทำงานที่สำนักงานสถิติจังหวัด/สำนักงานสถิติแห่งชาติคาดหวัง	3.34	1.01	4.51	0.59	0.35	ต้องได้รับการพัฒนา
2. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นหรือจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	3.32	0.99	4.64	0.57	0.40	ต้องได้รับการพัฒนา
3. คะแนนผลการประเมินมีความถูกต้อง เทียบตรง เนื่องจากผู้ประเมิน ให้คะแนนตามความเป็นจริง	3.52	0.89	4.66	0.52	0.32	ต้องได้รับการพัฒนา
4. คะแนนผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ จาก ผู้ประเมินแต่ละคน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.52	0.95	4.62	0.58	0.31	ต้องได้รับการพัฒนา
5. ผลประเมินการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความแตกต่างในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานราชการแต่ละคนได้อย่างชัดเจน	3.45	0.92	4.66	0.52	0.35	ต้องได้รับการพัฒนา
6. ผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีเอกสารหลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบได้ เพื่อแสดงความโปร่งใสในการประเมิน	3.47	0.94	4.56	0.56	0.31	ต้องได้รับการพัฒนา
7. รูปแบบของรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความชัดเจนครบทุกด้าน และเข้าใจง่าย	3.13	1.20	4.67	0.54	0.49	ต้องได้รับการพัฒนา
8. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีการชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจนว่าเพราะอะไรจึงให้คะแนนเช่นนั้น	3.29	0.96	4.70	0.48	0.43	ต้องได้รับการพัฒนา
9. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้พนักงานราชการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง	3.22	1.18	4.66	0.52	0.45	ต้องได้รับการพัฒนา
10. พนักงานราชการได้รับรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในรอบการประเมิน คือ ระหว่างวันที่ 1 ต.ค. ถึง 31 มี.ค. ของปีถัดไป และระหว่างวันที่ 1 เม.ย. ถึง 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน	3.36	1.24	4.59	0.54	0.37	ต้องได้รับการพัฒนา
11. มีกระบวนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวดเร็ว และตรงเวลา ในรอบการประเมิน คือ ระหว่างวันที่ 1 ต.ค. ถึง 31 มี.ค. ของปีถัดไป และ ระหว่างวันที่ 1 เม.ย. ถึง 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน	3.39	1.04	4.68	0.52	0.38	ต้องได้รับการพัฒนา
<b>ผลผลิต</b>	<b>3.37</b>	<b>0.86</b>	<b>4.63</b>	<b>0.47</b>	<b>0.38</b>	<b>ต้องได้รับการพัฒนา</b>

ตาราง 18 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ด้านข้อมูลย้อนกลับ

ระบบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI modified	ระดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. หลังจากทราบผลการประเมินครั้งที่ 1 ( 1 ต.ค.- 31 มี.ค.ของปีถัดไป ) สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	3.25	1.02	4.71	0.52	0.45	ต้องได้รับการพัฒนา
2. หลังจากทราบผลการประเมินครั้งที่ 2 (1 เม.ย.- 30 ก.ย.ของปีเดียวกัน) สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	3.27	1.06	4.72	0.50	0.44	ต้องได้รับการพัฒนา
3. หลังจากทราบผลการประเมิน สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการประเมินกับพนักงานราชการโดยเร็ว	3.26	1.07	4.75	0.49	0.46	ต้องได้รับการพัฒนา
4. สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมิน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน ของพนักงานราชการอย่างละเอียด สำหรับใช้ในการทบทวน และการอภิปรายผลการประเมิน	3.42	1.14	4.75	0.51	0.39	ต้องได้รับการพัฒนา
5. สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินนำข้อมูลจากผลประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการสอนงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	3.14	0.92	4.77	0.48	0.52	ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน
6. ผลประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมิน ทราบว่า ควรจะให้พนักงานราชการทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด	3.14	1.14	4.65	0.54	0.48	ต้องได้รับการพัฒนา
7. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดีและ รักษาพฤติกรรมที่ดีของพนักงานราชการ	3.24	1.08	4.75	0.48	0.47	ต้องได้รับการพัฒนา



ตาราง 18 (ต่อ)

ระบบ	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่ควรจะเป็น		PNI modified	ระดับความ ต้องการ จำเป็น
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
8. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้พิจารณาให้ สิ่งตอบแทนแก่พนักงานราชการที่ทุ่มเททำงานและ ได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่สำนักงานสถิติจังหวัด	3.29	1.11	4.77	0.48	0.45	ต้องได้รับการ พัฒนา
9. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้วางแผนการ ฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพ ในการทำงานของ พนักงานราชการ	2.96	1.17	4.73	0.51	0.60	ต้องได้รับการ พัฒนา อย่างเร่งด่วน
10. ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เพื่อให้ พนักงานราชการทราบว่า การปฏิบัติงานของตน มีข้อดี หรือจุดเด่นในการทำงานด้านใด	3.36	1.24	4.77	0.48	0.42	ต้องได้รับการ พัฒนา
11. ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เพื่อให้ พนักงานราชการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตน มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่อย่างไร	3.30	1.26	4.77	0.49	0.44	ต้องได้รับการ พัฒนา
<b>ข้อมูลย้อนกลับ</b>	<b>3.24</b>	<b>0.98</b>	<b>4.74</b>	<b>0.45</b>	<b>0.46</b>	<b>ต้องได้รับการ พัฒนา</b>

เมื่อเปรียบเทียบความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน  
ระหว่างข้าราชการซึ่งถือว่าเป็นผู้ประเมิน และพนักงานราชการซึ่งถือว่าเป็นผู้ถูกประเมิน พบว่า  
ผลการประเมินไม่แตกต่างกัน (P-value > 0.05) กล่าวคือทั้งกลุ่มเห็นว่า ระบบประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด อยู่ในระดับ มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการ  
พัฒนา รายละเอียดแสดงในตาราง 19

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 19 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำแนกตามตำแหน่ง

ระบบ	PNI <sub>modified</sub>		Z*	P-value
	ข้าราชการ (n=95)	พนักงานราชการ (n=227)		
ปัจจัยนำเข้า	0.41	0.35	-1.37	0.172
กระบวนการ	0.40	0.40	-0.21	0.831
ผลผลิต	0.35	0.38	-0.42	0.677
ข้อมูลย้อนกลับ	0.48	0.44	-0.82	0.414
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>0.41</b>	<b>0.39</b>	<b>-0.44</b>	<b>0.661</b>

## 2. แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

### 2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า

ตั้งแต่ต้นปีการประเมิน ต้องกำหนดภาระงานให้ชัดเจน มีเอกสาร หลักฐาน การมอบหมายงานที่ชัดเจน และกระจายภาระงานให้แก่พนักงานราชการเท่ากัน จากนั้นจึงกำหนดตัวชี้วัด ซึ่งตัวชี้วัดของพนักงานราชการไม่ควรเหมือนกันทุกคน ขึ้นอยู่กับภาระงานของพนักงานราชการแต่ละคน และ ต้องเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 ที่กำหนดว่า องค์ประกอบการประเมินให้ครอบคลุมอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ คือ “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “พฤติกรรมการปฏิบัติงาน” สัดส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

การกำหนดจำนวนผู้ประเมินและน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคนตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ.2554 กำหนดว่า การประเมินการปฏิบัติงานในลักษณะใด ปัจจัยใด ด้วยน้ำหนักคะแนนเท่าใด ให้ผู้บังคับบัญชา/ผู้ประเมินตกลงกับพนักงานราชการ ซึ่งควรต้องสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในสัญญาจ้าง ดังนั้นเมื่อกำหนดตัวชี้วัดและตกลง ตัวชี้วัดกับพนักงานราชการเรียบร้อยแล้วให้กำหนดผู้รับผิดชอบในภาระงานนั้น(ผู้บังคับบัญชา) และให้ผู้รับผิดชอบภาระงานนั้นเป็นผู้ประเมิน โดย 1 ตัวชี้วัดอาจมีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน เนื่องจาก 1 ภาระงานบางอย่างของสำนักงานสถิติจังหวัด อาจมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งงาน

ด้านปฏิบัติการสถิติและด้านวิชาการ ซึ่งผู้รับผิดชอบมีมากกว่า 1 คน นำหนักการให้คะแนนพิจารณาตามสัดส่วนภาระงานของผู้ประเมิน หรืออาจจะให้ผู้ประเมินแต่ละคนร่วมกันให้คะแนนในตัวชี้วัดนั้น วิธีนี้จะทำให้การกำหนดจำนวนผู้ประเมินและคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคนมีความชัดเจน ผู้ประเมินนอกจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ควรมีการประเมินตนเอง (Self - Rating) ในลักษณะการให้เขียนงานที่ตนเองทำได้ดีในรอบปีการประเมิน เพราะผู้บังคับบัญชาอาจจะหลงลืมในบางประเด็น และพนักงานราชการประเมินเอง (Peer Rating ) โดยให้จัดลำดับพนักงานราชการจากผู้ที่ทำงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำที่สุด (ranking) เพื่อไม่ให้เกิดการให้คะแนนแบบมากเกินไปหรือน้อยเกินไป แต่ไม่ควรให้นำหนักในสองส่วนนี้มากนัก เพียงแต่ใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้น แก่ผู้ประเมินเท่านั้น เนื่องระบบราชการไม่ได้ขึ้นอยู่กับกำไร ขาดทุน ขึ้นอยู่กับการทำงานได้ถูกใจผู้บังคับบัญชาหรือไม่ พนักงานราชการจะเขียนในส่วนที่ดีของตนเกินความเป็นจริง และการประเมินโดยเพื่อนอาจจะเกิดการตกลงร่วมกันระหว่างบุคคลสองฝ่ายหรือกว่านั้นในการจัดลำดับที่ เพราะมีเงื่อนไขของการเลื่อนเงินเดือนเข้ามาเกี่ยวข้อง

ส่วนแบบฟอร์มในการประเมินต้องครอบคลุมทั้งผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรม การปฏิบัติงานมีส่วนที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับผู้ประเมินในแต่ละหัวข้อการประเมินและสรุปตอนท้ายผลการประเมิน และมีส่วนที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับผู้ถูกประเมิน มีเกณฑ์การให้คะแนนที่หลากหลาย โดยเฉพาะส่วนการประเมินพฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ต้องมีแบบฟอร์มที่ชัดเจน เกณฑ์การให้คะแนน (Scoring Rubrics) มีทั้งแบบ Holistic Rubrics และ Analytic Rubrics

## 2.2 ด้านกระบวนการ

การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำในลักษณะของคณะกรรมการการประเมิน และหลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีการสอบทานการให้คะแนนจากผู้ประเมินทุกคน โดยทุกคนจะต้องมีผลการประเมินที่สอดคล้องกัน เพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของผลการประเมิน มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ให้พนักงานรายงานผลการปฏิบัติงานทุกเดือน และต้องมีการกำหนดแบบฟอร์มในการบันทึกให้ชัดเจน ง่ายในการบันทึก

การเปิดโอกาสให้พนักงานราชการให้ข้อเสนอแนะ/แสดงความคิดเห็นต่อขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรทำในลักษณะของการประชุมร่วมกันทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ตั้งแต่ต้นปีการประเมิน เปิดโอกาสให้พนักงานราชการสามารถต่อรองตัวชี้วัดหรือเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อไม่ให้เกิดการไม่ยอมรับเกณฑ์การประเมินในภายหลัง

การบันทึกพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงาน ต้องมีการจัดทำบัญชีความสามารถเชิงสมรรถนะ และเขียนคำบรรยายสำหรับความสามารถเชิงสมรรถนะ ว่าพนักงานราชการจะต้องแสดงพฤติกรรมใดออกมาจึงจะถือว่าปฏิบัติงานได้ผลดีเยี่ยม ความสามารถเชิงสมรรถนะ ไม่ควรมีจำนวนมากเกินไปเพราะจะทำให้ พนักงานราชการไม่เห็นความสำคัญ หรือหลงลืมบางสมรรถนะ แต่ถ้ามีจำนวนน้อยๆ สมรรถนะแต่ละรายการก็จะมีมีความสำคัญ แต่ต้องเป็นสมรรถนะที่ทำให้พนักงานราชการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยม

การพูดคุยเกี่ยวกับคะแนนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน หลังจากแจ้งผลการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องเตรียมเอกสารหลักฐานสำหรับชี้แจงผลการประเมิน ซึ่งมาจากการบันทึกเป็นระยะตั้งแต่ต้นปีการประเมิน มีแบบฟอร์มสำหรับให้พนักงานตอบคำถามสั้นๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อให้พนักงานได้ทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เกิดการยอมรับหรือลดความรู้สึกต่อต้านผลการประเมิน เมื่อมีการพูดคุยเรื่องผลการปฏิบัติงาน และควรสำเนาผลประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานราชการ ก่อนนัดหมายการประชุม เพื่อให้มีเวลาทบทวน พิจารณาและเตรียมตัวให้พร้อมก่อนเริ่มพูดคุยเรื่องผลการประเมิน จากนั้นนัดหมายประชุม การเลือกเวลาประชุมที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญความรู้สึกไม่พอใจหรือขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างพนักงานราชการและผู้บังคับบัญชา อาจจะเป็นชั่วโมงสุดท้ายก่อนเวลาเลิกงาน หรือบ่ายวันศุกร์ ก็จะเป็นการดี ท้ายที่สุดสิ่งสำคัญคือ หากมีตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมิน และแบบฟอร์มการประเมินที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นปีการประเมิน ผู้ประเมินสามารถนำมาใช้ในการอธิบายการให้คะแนนให้เกิดการยอมรับได้

### 2.3 ด้านผลผลิต

รายงานผลประเมินการปฏิบัติงานต้องแสดงคะแนนจากตัวชี้วัดแต่ละตัว พร้อมเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินทำอะไร ทำได้ดีหรือไม่ อย่างไร ซึ่งต้องมาจากการบันทึกข้อมูลมาตั้งแต่ต้นปีการประเมิน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย เป็นประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานราชการ เช่น สามารถแยกแยะความแตกต่างของพนักงานเพื่อการฝึกอบรม ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น และต้องแจ้งผลการประเมินให้พนักงานราชการทราบโดยเร็ว เพื่อป้องกันความรู้สึกไม่พอใจที่ผลประเมินล่าช้า เกิดความสงสัยในกระบวนการประเมิน อาจทำแผนไว้ล่วงหน้าว่าพนักงานรับผลการประเมินเมื่อใด

การให้ข้อเสนอแนะในรายงานผลประเมินการปฏิบัติงาน ควรให้ข้อเสนอแนะที่เป็นจริงซึ่งมาจากผลการประเมิน เพิ่มส่วนพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่ควรพัฒนา พร้อมบอกว่าถ้าจะให้ดีขึ้นต้องทำอะไร ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายไม่จำเป็นต้องเป็นภาษาที่เป็นทางการ

การชี้แจงเหตุผลของการคะแนนในรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน หากตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินมีความชัดเจนอยู่แล้ว ก็จะเป็นการบอกเหตุผลการให้คะแนนที่ชัดเจนอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามควรมีการนำเสนอข้อเท็จจริงหรือยกตัวอย่างประกอบเพื่อสนับสนุนผลการประเมิน ในลักษณะการบอกเล่าสิ่งที่คุณประเมินสังเกตเห็นบนพื้นฐานความเป็นจริง เขียนบรรยายออกมาให้เห็นภาพที่ชัดเจน ผลการประเมินก็จะเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

#### 2.4 ด้านข้อมูลย้อนกลับ

สิ่งสำคัญคือแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องสามารถแสดงจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานราชการได้ และจำแนกความแตกต่างระหว่างพนักงานราชการได้ ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลเพื่อใช้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานราชการสำหรับการวางแผนการฝึกอบรม การสอนงาน หรือการกำหนดให้ใครทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานอื่น อย่างไรก็ตามกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน หรือก็คือการสื่อสารระหว่างผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ (ผู้บังคับบัญชา) และผู้รับข้อมูลย้อนกลับ (พนักงานราชการ) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง และเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายของหน่วยงาน ดังนั้น ควรแยกพนักงานราชการออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก คือ กลุ่มดีมากและดีเด่น กลุ่มที่สองคือ กลุ่มดีและพอใช้ และกลุ่มสุดท้ายคือ กลุ่มต้องปรับปรุง เนื่องจากทั้ง 3 กลุ่มนี้การให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ควรทำเหมือนกันทั้งหมด กลุ่มแรกควรให้ความสำคัญไปที่การชื่นชมในผลงานที่ผ่านมา กลุ่มที่สอง ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในส่วนผลงานที่ดี และผลงานที่ไม่ดี แต่ให้เน้นไปเรื่องที่ต้องปรับปรุง และกลุ่มที่สาม มุ่งเน้นไปในเรื่องที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้นโดยเร็ว

สุดท้ายให้พนักงานราชการทุกคนเขียน แผนการปรับปรุงผลงาน ( Performance Improvement Plan) และควรดำเนินการอย่างน้อย ปีงบประมาณละ 2 ครั้ง คือ ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และ ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน เพื่อแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับพนักงานราชการ เมื่อดำเนินการได้เช่นนี้ก็จะสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานราชการได้ ทั้งการวางแผนการฝึกอบรมพนักงานราชการ การสอนงาน และตัดสินใจให้พนักงานราชการทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานอื่นได้

## ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ผลการศึกษาในขั้นตอนนี้เป็นการนำสารสนเทศที่ได้จากตอนที่ 1 คือ ความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการและแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการมาเป็นสารสนเทศในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีขั้นตอนในการดำเนินการ และผลการศึกษาเป็นดังนี้

### 1. การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 การกำหนดตัวชี้วัด โดยพิจารณาจากภาระงานของพนักงานราชการและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ.2554 ที่กำหนดว่า องค์กรประกอบการประเมินให้ครอบคลุมอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ คือ “ผลสัมฤทธิ์ของงาน” และ “พฤติกรรมการปฏิบัติงาน” สัดส่วนคะแนนผลสัมฤทธิ์ของงานต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีทั้งหมด 3 ด้าน คือ ด้านผลสำเร็จของงาน ด้านพฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และด้านคุณลักษณะบุคคล เพื่อร่างตัวชี้วัดในการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานราชการ จากนั้น นำร่างตัวชี้วัดในการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานราชการที่ได้ ไปตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัด โดยการสอบถาม ข้าราชการ และพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน 313 คน แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (มากที่สุด เท่ากับ 5 คะแนน มากเท่ากับ 4 คะแนน ปานกลาง เท่ากับ 3 คะแนน น้อย เท่ากับ 2 คะแนน และน้อยที่สุด เท่ากับ 1 คะแนน) เกณฑ์การคัดเลือก คือ ตัวชี้วัดใดมีคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับ 3.51 ขึ้นไป ผู้วิจัยนำมาเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า ตัวชี้วัดทุกตัว จำนวน 52 ตัวชี้วัด มีคะแนนอยู่ระหว่าง 3.76 - 4.53 (ภาคผนวก จ) เมื่อได้ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยทำการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของตัวชี้วัดแต่ละตัว ก่อนนำตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนนี้ไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในขั้นตอนต่อไป

1.2 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือเกี่ยวข้องกับเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งผู้เชี่ยวชาญออกเป็นกลุ่มย่อย 2 กลุ่มๆ ละ 10 คน กลุ่มที่ 1 คือข้าราชการของสำนักงานสถิติในฐานะผู้ประเมิน และกลุ่มที่ 2 คือ พนักงานราชการ ของสำนักงานสถิติในฐานะผู้ถูกประเมิน แบบประเมินเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เกณฑ์การคัดเลือก คือ ตัวชี้วัดใดมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับ 3.51 ขึ้นไป ผู้วิจัยนำมาเป็นตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา

พบว่า ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกตัว จำนวน 52 ตัวชี้วัด มีคะแนนมากกว่า 3.51 ทุกตัวชี้วัด (ภาคผนวก ฉ)

เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ตัวชี้วัดและเกณฑ์สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของสำนักงานสถิติแห่งชาติ และครอบคลุมภาระหน้าที่ของพนักงานราชการ จึงมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้เนื่องจาก ตัวชี้วัดและเกณฑ์ มีความเป็นรูปธรรมที่พนักงานราชการสามารถทำให้สำเร็จได้จริง สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ รายละเอียดของตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านการยืนยันความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เป็นดังนี้

1) ผลสำเร็จของงาน เป็นการประเมินปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประกอบด้วย งานด้านวิชาการ 5 ตัวชี้วัด งานด้านปฏิบัติการสถิติ 7 ตัวชี้วัด งานด้านธุรการ 16 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 28 ตัวชี้วัด รายละเอียดแสดงในตาราง 20

ตาราง 20 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการด้านผลสำเร็จของงาน

งานด้านวิชาการ						
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.1 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานสถิติจังหวัด พ.ศ. ....</b>						
คำอธิบาย: การขออนุมัติต้นฉบับภายในระยะเวลาที่กำหนด และความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ						
เกณฑ์การให้คะแนน :						
ตัวชี้วัดย่อย	น้ำหนัก	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1.ขออนุมัติต้นฉบับภายในกำหนด วันที่...เดือน...พ.ศ..	0.20	ภายหลังกำหนดมากกว่า 5 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 4 แต่ไม่เกิน 5 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 3 แต่ไม่เกิน 4 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 2 แต่ไม่เกิน 3 สัปดาห์	ก่อนหรือภายหลังกำหนดไม่เกิน 2 สัปดาห์
2.ความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามที่กำหนด	0.30	ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของตารางทั้งหมด	ร้อยละ 80- 84 ของตารางทั้งหมด	ร้อยละ 85- 89 ของตารางทั้งหมด	ร้อยละ 90- 94 ของตารางทั้งหมด	ร้อยละ 95 ขึ้นไปของตารางทั้งหมด
3. ความทันสมัยของข้อมูลที่นำเสนอในรายงาน	0.50	ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	ร้อยละ 80 - 84 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	ร้อยละ 85 - 89 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	ร้อยละ 90 - 94 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	ร้อยละ 95 ขึ้นไปของตารางข้อมูลทั้งหมด

ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่ 1.2 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานสำรวจภาวะการทำงานของประชากร ไตรมาส... พ.ศ...						
คำอธิบาย : การขออนุมัติต้นฉบับภายในระยะเวลาที่กำหนด และความถูกต้อง ของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ						
เกณฑ์การให้คะแนน :						
ตัวชี้วัดย่อย	น้ำหนัก	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1.การขออนุมัติต้นฉบับภายในกำหนด วันที่.....เดือน.....พ.ศ....	0.50	ภายหลังกำหนดมากกว่า 5 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 4 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 5 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 3 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 4 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 2 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 3 สัปดาห์	ก่อนหรือภายหลังกำหนดไม่เกิน 2 สัปดาห์
2.ความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามที่กำหนด	0.50	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดต่ำกว่า ร้อยละ 80 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 80- 84 ของ ตารางข้อมูลทั้งหมด	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 85- 89 ของ ตาราง ข้อมูลทั้งหมด	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 90- 94 ของ ตาราง ข้อมูลทั้งหมด	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 95 ขึ้นไป ของ ตาราง ข้อมูลทั้งหมด
ตัวชี้วัดที่ 1.3 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน พ.ศ. ....						
คำอธิบาย: การขออนุมัติต้นฉบับภายในระยะเวลาที่กำหนด และความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ						
เกณฑ์การให้คะแนน :						
ตัวชี้วัดย่อย	น้ำหนัก	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1.ขออนุมัติต้นฉบับภายในกำหนด วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....	0.50	ภายหลังกำหนดมากกว่า 5 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 4 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 5 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 3 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 4 สัปดาห์	ภายหลังกำหนดมากกว่า 2 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 3 สัปดาห์	ก่อนหรือภายหลังกำหนดไม่เกิน 2 สัปดาห์
2.ความถูกต้องของรูปแบบในการ นำเสนอข้อมูลตรงตามที่กำหนด	0.50	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดต่ำกว่า ร้อยละ 80 ของ ตารางข้อมูลทั้งหมด	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 80- 84 ของ ตารางข้อมูลทั้งหมด	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 85- 89 ของ ตารางข้อมูลทั้งหมด	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 90- 94 ของ ตาราง ข้อมูลทั้งหมด	เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 95 ขึ้นไป ของตาราง ข้อมูลทั้งหมด



ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวชี้วัดย่อย	น้ำหนัก	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานโครงการผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP)</b> คำอธิบาย : พิจารณาจากการส่งงาน ผลการจแนงนับ และความถูกต้อง โครงการ GPP แล้วเสร็จ ตามคาบเวลา ที่สำนักงานสถิติ จังหวัดกำหนด เกณฑ์การให้คะแนน :						
การส่งงาน	0.60	x+2	x+1	x	x-1	x-2
หมายเหตุ : X คือวันที่ กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน						
ผลการจแนงนับ	0.10	ต่ำกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	ร้อยละ 96-100
ความถูกต้อง	0.30	ต่ำกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	ร้อยละ 96-100
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงข้อมูล/เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารของสำนักงาน สถิติจังหวัด</b> คำอธิบาย : -วัดจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเว็บไซต์ของสำนักงานสถิติจังหวัด (ผู้ให้บริการ ได้แก่ บุคลากรใน สำนักงานสถิติจังหวัด และบุคคลภายนอก) -การประเมินความพึงพอใจบุคคลภายนอก โดยนำแบบประเมินความพึงพอใจไปติดไว้บนหน้าเว็บไซต์ ของสำนักงานสถิติจังหวัด เกณฑ์การให้คะแนน :						
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00		
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงฐานข้อมูลสถิติจากการสำมะโน/สำรวจ</b> คำอธิบาย : ร้อยละความสำเร็จของการนำเข้าตารางสถิติในฐานข้อมูลตารางสถิติระดับจังหวัด ที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เกณฑ์การให้คะแนน :						
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
น้อยกว่าร้อยละ 61	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-90	มากกว่าร้อยละ 90		
<b>ตัวชี้วัดที่ 5 : ระดับความสำเร็จในการบำรุง รักษา ปรับปรุง ระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายของ สำนักงานสถิติจังหวัด</b> คำอธิบาย : วัดจากคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อการบำรุงรักษา ปรับปรุง ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ของ บุคลากรในสำนักงานสถิติจังหวัด ได้แก่ สถิติจังหวัด หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ สถิติ นักวิชาการสถิติ เจ้าพนักงานสถิติ พนักงานสถิติ ผู้ช่วยพนักงานสถิติ และเจ้าหน้าที่บริหารงานสถิติ เกณฑ์การให้คะแนน :						
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00		

ตาราง 20 (ต่อ)

งานด้านปฏิบัติการสถิติ						
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : การส่งงานโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน (สศส.)</b>						
คำอธิบาย : พิจารณาจากการส่งงานโครงการ สศส. แล้วเสร็จตามคาบเวลาที่สำนักงานสถิติจังหวัดกำหนด						
เกณฑ์การให้คะแนน :						
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
$x + (3 \text{ หรือ } 4)$	$x + (1 \text{ หรือ } 2)$	$x$	$x - (1 \text{ หรือ } 2)$	$x - (3 \text{ หรือ } 4)$		
หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน						
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : การส่งงานโครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร (สรง)</b>						
คำอธิบาย : พิจารณาจากการส่งงานโครงการ สรง. แล้วเสร็จตามคาบเวลาที่สำนักงานสถิติจังหวัดกำหนด						
เกณฑ์การให้คะแนน :						
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
$x+7$	$x + (5 \text{ หรือ } 6)$	$x + (3 \text{ หรือ } 4)$	$x + (1 \text{ หรือ } 2)$	$x$		
หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน						
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : การส่งงานโครงการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของครัวเรือน(สพค.)</b>						
คำอธิบาย : พิจารณาจากการส่งงานโครงการ สพค. แล้วเสร็จ ตามคาบเวลาที่สำนักงานสถิติจังหวัดกำหนด						
เกณฑ์การให้คะแนน :						
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
$x + (3 \text{ หรือ } 4)$	$x + (1 \text{ หรือ } 2)$	$x$	$x - (1 \text{ หรือ } 2)$	$x - (3 \text{ หรือ } 4)$		
หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน						
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : การส่งงานโครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน</b>						
คำอธิบาย : พิจารณาจากการส่งงานโครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนตามแผนปฏิบัติงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ						
เกณฑ์การให้คะแนน :						
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน		
$x+2$	$x+1$	$x$	$x-1$	$x-2$		
หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน						
<b>ตัวชี้วัดที่ 5 : การส่งงานโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาส</b>						
คำอธิบาย : พิจารณาจากการส่งงานโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาสแล้วเสร็จตามคาบเวลา						
เกณฑ์การให้คะแนน :						
กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	1 คะแนน
1	$x+1$	$x$	$x-1$	$x-2$	$x-3$	1
2	$x+2$	$x+1$	$x$	$x-1$	$x-2$	2
3	$x+3$	$x+2$	$x+1$	$x$	$x-1$	3
4	$x+4$	$x+3$	$x+2$	$x+1$	$x$	4
หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน						

ตาราง 20 (ต่อ)

กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
<100 แห่ง	$x + (3 \text{ หรือ } 4)$	$x + (1 \text{ หรือ } 2)$	$x$	$x-1$	$x-2$
$\geq 100$ แห่ง	$x + (5 \text{ หรือ } 6)$	$x + (3 \text{ หรือ } 4)$	$x + (1 \text{ หรือ } 2)$	$x$	$x-1$

หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน

**ตัวชี้วัดที่ 6 : การส่งงานโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง**  
 คำอธิบาย : พิจารณาจากการส่งงานโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง แล้วเสร็จตามคาบเวลาสำนักงานสถิติจังหวัดกำหนด  
 เกณฑ์การให้คะแนน :

กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1	$x+1$	$x+2$	$x+3$	$x+1$	$x+2$
2	$x$	$x+1$	$x+2$	$x$	$x+1$
3	$x-1$	$x$	$x+1$	$x-1$	$x$

หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน

**ตัวชี้วัดที่ 7 : การส่งงานโครงการสำรวจการมี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ(สทส.)**  
 คำอธิบาย : พิจารณาจากการส่งงานโครงการ สทส. แล้วเสร็จ ตามคาบเวลาที่สำนักงานสถิติจังหวัดกำหนด  
 เกณฑ์การให้คะแนน :

กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1	$x+1$	$x+2$	$x+3$	$x+1$	$x+2$
2	$x$	$x+1$	$x+2$	$x$	$x+1$
3	$x-1$	$x$	$x+1$	$x-1$	$x$

หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน

**งานด้านธุรการ (งานพัสดุ)**

**ตัวชี้วัดที่ 1 : ระดับความสำเร็จของการเบิก-จ่ายพัสดุ**  
 คำอธิบาย: ดำเนินการจัดทำบัญชีพัสดุและใบเบิกวัสดุ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วนและสามารถรายงานได้เริ่มตั้งแต่

1. ลงทะเบียนรับใบเบิกพัสดุ
2. ทำการตรวจสอบความถูกต้องของใบเบิกพัสดุ และตรวจสอบบัญชีวัสดุคงคลังพร้อมจัดเตรียมพัสดุให้ถูกต้องตามประเภท ชนิดและจำนวนของพัสดุตามรายการที่ขอเบิก
3. เสนอหัวหน้าหน่วยพัสดุเพื่อลงนามส่งจ่ายพัสดุ พร้อมแจ้งหน่วยงานที่ขอเบิกให้รับพัสดุได้ภายในเวลาที่กำหนด
4. ทำการเก็บรักษาใบเบิกพัสดุเพื่อรอการตรวจสอบอ้างอิงอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจนับความถูกต้อง ครบถ้วนของวัสดุคงคลัง กับบัญชีวัสดุทุกสิ้นเดือน และรายงานผลให้หัวหน้าหน่วยพัสดุทราบ

เกณฑ์การให้คะแนน :

1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มี 0 - 1 ข้อ	มี 2 ข้อ	มี 3 ข้อ	มี 4 ข้อ	มี 5 ข้อ



ตาราง 20 (ต่อ)

<b>ตัวชี้วัดที่ 5 : ร้อยละของการจัดทำ PO ได้ตามเวลาที่กำหนด</b>				
คำอธิบาย : ดำเนินการจัดทำ Purchase Order : PO ได้ ตามเวลาที่กำหนด นับตั้งแต่ได้รับมอบหมาย				
สูตรการคำนวณ = {จำนวนรายการ PO ที่ดำเนินการได้ทันกำหนดเวลา X 100} ÷ จำนวนรายการ PO ทั้งหมด				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ต่ำกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	ร้อยละ 96-100
<b>ตัวชี้วัดที่ 6 : ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบรายละเอียดการใช้โทรศัพท์/โทรสารได้แล้วเสร็จ</b>				
คำอธิบาย : พิจารณาจากระยะเวลาที่ดำเนินการตรวจสอบรายละเอียดการใช้โทรศัพท์ / โทรสารได้แล้วเสร็จ				
หลังจากได้รับใบแจ้งหนี้				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ภายในวันที่ 30 ของเดือนถัดไป (ยกเว้นเดือน ก.พ. ส่งภายในวันที่ 28)	ภายในวันที่ 25 ของเดือนถัดไป	ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป	ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป	ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป
<b>งานด้านธุรการ (งานการเงิน และบัญชี)</b>				
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : ระดับความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระบบ GFMS</b>				
คำอธิบาย : พิจารณาจากผลสำเร็จจากการดำเนินการตั้งเบิก ใบสำคัญ ภายในระยะเวลาที่สำนักงานสถิติ				
สูตรการคำนวณ = $\frac{\text{จำนวนรายการที่มีการตั้งเบิกฯ ภายในเวลาที่กำหนด} \times 100}{\text{จำนวนรายการที่ตั้งเบิกทั้งหมด}}$				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ต่ำกว่า ร้อยละ 60	ร้อยละ 60-69	ร้อยละ 70-79	ร้อยละ 80-89	ร้อยละ 90-100
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ระยะเวลาในการจัดทำการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ</b>				
คำอธิบาย : เทียบเวลาที่ใช้ในการจัดทำการเบิกจ่ายเงินเดือน และค่าจ้างประจำจะต้องนำส่งกรมบัญชีกลางในแต่ละเดือนกับเวลาตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ล่าช้ากว่ากำหนด 2 วัน	ล่าช้ากว่ากำหนด 1 วัน	ภายในเวลาที่กำหนด	ก่อนเวลากำหนด 2 วัน	ก่อนเวลากำหนด 1 วัน

ตาราง 20 (ต่อ)

<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ระยะเวลาในการจัดส่งรายงานประจำปี</b>				
คำอธิบาย : การจัดทำงบการเงินประจำปี ประกอบด้วย งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบรายได้ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์จากระยะเวลาในการจัดส่งรายงานประจำปี นับจากสิ้นปีงบประมาณ (30 ก.ย.)				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มากกว่า 70 วัน	ภายใน 70 วัน	ภายใน 60 วัน	ภายใน 50 วัน	ภายใน 40 วัน
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ระยะเวลาเฉลี่ยในการปรับปรุงรายการบัญชีในระบบ GFMS</b>				
คำอธิบาย : ดำเนินการปรับปรุงบัญชีในระบบ GFMS เพื่อให้บริการเงินในภาพรวมถูกต้องตามมาตรฐานที่กรมบัญชีกลางกำหนด				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
เฉลี่ยมากกว่า 6 วันทำการ	เฉลี่ย 6 วัน ทำการ	เฉลี่ย 5 วัน ทำการ	เฉลี่ย 4 วัน ทำการ	เฉลี่ย 3 วัน ทำการ
<b>ตัวชี้วัดที่ 5 : ร้อยละของการส่งรายงานการเงินประจำเดือนให้กับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน</b>				
ภายในกำหนดเวลา				
คำอธิบาย: วัดประสิทธิภาพการจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนและส่งให้ สง. การตรวจเงินแผ่นดินภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป				
สูตรการคำนวณ = {จำนวนรายงานการเงินที่ส่งทันภายในกำหนดเวลา X 100} ÷ จำนวนรายการเงินทั้งหมด				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ต่ำกว่า ร้อยละ 85	ร้อยละ 85-89	ร้อยละ 90-94	ร้อยละ 95-99	ร้อยละ 100
<b>งานด้านธุรการ (สารบรรณ)</b>				
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : ร้อยละของจำนวนหนังสือที่มีการแจ้งเวียนได้ตามเวลาที่กำหนด</b>				
คำอธิบาย : เป็นการแจ้งเวียนหนังสือภายในส่วนราชการโดยต้องดำเนินการแจ้งเวียนภายในเวลาที่กำหนด				
สูตรการคำนวณ = จำนวนหนังสือที่มีการแจ้งเวียนได้ตามเวลาที่กำหนด x 100				
จำนวนหนังสือราชการทั้งหมด				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ 80-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	มากกว่าร้อยละ 95

ตาราง 20 (ต่อ)

<p><b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ร้อยละของเอกสารที่จัดส่งได้ภายในเวลาที่กำหนด</b></p> <p>คำอธิบาย : เอกสารที่จัดส่ง หมายถึง เอกสารที่ฝ่ายธุรการ ได้รับจากงานสารบรรณ เพื่อแจกจ่ายให้กับเจ้าของเรื่อง/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>เวลาที่กำหนดจะดูจากความสำคัญและความเร่งด่วนของเอกสาร และการตกลงระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน (หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาลงนามเกษียนหนังสือ)</p> <p>สูตรการคำนวณ = <math>\frac{\text{จำนวนเอกสารที่จัดส่งได้ภายในเวลาที่กำหนด} \times 100}{\text{จำนวนเอกสารที่ต้องจัดส่งทั้งหมด}}</math></p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ 80-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	มากกว่าร้อยละ 95
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ระยะเวลาในการจัดทำรายงานการประชุมแล้วเสร็จ</b></p> <p>คำอธิบาย : บันทึกรายงานการประชุมประจำเดือนเพื่อแจ้งข้อราชการที่เกี่ยวข้องและเป็นการติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงานสถิติจังหวัด</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ภายใน 5 วัน	ภายใน 4 วัน	ภายใน 3 วัน	ภายใน 2 วัน	ภายใน 1 วัน
ทำการหลังวันประชุม	ทำการหลังวันประชุม	ทำการหลังวันประชุม	ทำการหลังวันประชุม	ทำการหลังวันประชุม
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ร้อยละของความผิดพลาดในการนำเสนอหนังสือราชการให้ผู้บริหารลงนาม</b></p> <p>คำอธิบาย : การเสนอหนังสือให้ผู้บริหารผิดหน่วยงานผิดเรื่องและหรือไม่เป็นไปตามข้อตกลง/ข้อกำหนด เอกสารแนบไม่ครบถ้วน</p> <p>สูตรการคำนวณ = <math>\frac{\text{จำนวนหนังสือที่เสนอหนังสือให้ผู้บริหารลงนามผิดพลาด} \times 100}{\text{จำนวนหนังสือที่เสนอหนังสือให้ผู้บริหารลงนามทั้งหมด}}</math></p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มากกว่าร้อยละ 35	ร้อยละ 31-35	ร้อยละ 26-30	ร้อยละ 20-25	น้อยกว่าร้อยละ 20

## ตาราง 20 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่ 5 : ร้อยละความสำเร็จของการจัดเก็บหนังสือราชการ				
คำอธิบาย : หนังสือราชการ มีการรวมและจัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ ครบถ้วน ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และแก้ไขเพิ่มเติม				
หนังสือราชการ หมายถึง เอกสารที่เป็นหลักฐานในราชการ ได้แก่ หนังสือที่มีไปมาระหว่างส่วนราชการ หนังสือที่ส่วนราชการมีไปถึงหน่วยงานอื่นใดซึ่งมิใช่ส่วนราชการ หรือที่มีไปถึงบุคคลภายนอก หนังสือที่หน่วยงานอื่นใดซึ่งมิใช่ส่วนราชการหรือที่บุคคลภายนอกมีมาถึงส่วนราชการ เอกสารที่ทางราชการจัดทำขึ้นเพื่อเป็นหลักฐานในทางราชการ และ เอกสารที่ทางราชการจัดทำขึ้นตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ				
ขั้นตอนที่ 1 เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รับหนังสือราชการที่ดำเนินการแล้วเสร็จมาดำเนินการจัดเก็บ				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แยกประเภท หมวดหนังสือที่จะจัดเก็บ พร้อมทั้งทำสารบรรณการจัดเก็บหนังสือของหน่วยงาน</li> <li>- หนังสือที่ผ่านการแยกประเภทเพื่อจัดเตรียมเข้าแฟ้ม ต้องนำหมายเลขแฟ้ม และวันที่ที่จัดเก็บลงแฟ้ม ไปใส่ในหมายเหตุในทะเบียนรับหนังสือนั้นๆ</li> <li>- ดำเนินการจัดเก็บหนังสือตามประเภท หมวดหนังสือ ภายใน 1 วันทำการหลังครบหรือพ้นกำหนดระยะเวลาดำเนินการ</li> </ul>				
ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามข้อ 1 และ หนังสือที่ดำเนินการแล้วเสร็จ สามารถจัดเก็บได้ ร้อยละ 100				
ขั้นตอนที่ 3 หนังสือที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 เมื่อมีผู้ร้องขอหรือต้องการค้นหา สามารถค้นหาได้ตามร้องขอ ภายใน 30 นาที ร้อยละ 90				
ขั้นตอนที่ 4 หนังสือที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 เมื่อมีผู้ร้องขอหรือต้องการค้นหา สามารถค้นหาได้ตามร้องขอ ภายใน 30 นาที ร้อยละ 95 และหนังสือราชการที่จัดเก็บไม่มีการสูญหาย				
ขั้นตอนที่ 5 หนังสือที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 เมื่อมีผู้ร้องขอหรือต้องการค้นหา สามารถค้นหาได้ตามร้องขอ ภายใน 30 นาที ร้อยละ 100 และหนังสือราชการที่จัดเก็บไม่มีการสูญหาย				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 1-2	ขั้นตอนที่ 1-3	ขั้นตอนที่ 1-4	ขั้นตอนที่ 1-5
<b>งานบุคคล</b>				
ตัวชี้วัดที่ 1 : ร้อยละของเรื่องส่งตัวข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว เพื่อไปปฏิบัติราชการภายในเวลาที่กำหนด				
คำอธิบาย : วัดผลจากจำนวนเรื่องส่งตัวข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว เพื่อไปปฏิบัติราชการในขั้นตอนตั้งแต่การได้รับเรื่องถึงวันที่ทำหนังสือถึงผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณา โดยระยะเวลาในการเสนอเรื่องส่งตัวภายใน 5 วันทำการ เริ่มนับจากวันที่ได้รับเรื่อง				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 71	ร้อยละ 71-75	ร้อยละ 76 - 80	ร้อยละ 81 - 85	มากกว่าร้อยละ 85



ตาราง 20 (ต่อ)

<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ระยะเวลาในการจัดทำคำสั่งเลื่อนเงินเดือน</b> คำอธิบาย : วัดจากวันที่ในประกาศคำสั่งเลื่อนเงินเดือน (นับจากวันสิ้นสุดรอบการประเมิน) เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ภายใน 55 วัน ทำการ	ภายใน 50 วัน ทำการ	ภายใน 45 วัน ทำการ	ภายใน 40 วัน ทำการ	ภายใน 35 วัน ทำการ
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ร้อยละของจำนวนคำสั่งที่จัดทำแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด</b> คำอธิบาย: วัดระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยเริ่มนับจากเจ้าหน้าที่ได้รับเรื่องที่มีข้อมูลถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ และสามารถดำเนินการด้านคำสั่งได้ทันที โดยพิจารณาจากจำนวนของคำสั่งที่จัดทำแล้วเสร็จ ภายใน 5 วันทำการ เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 71	ร้อยละ 71-75	ร้อยละ 76 - 80	ร้อยละ 81 - 85	มากกว่าร้อยละ 85
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรุปวันทำการการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราวนับจากวันสิ้นเดือน</b> คำอธิบาย : ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรุปวันทำการการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว นับจากวันสิ้นเดือน 1. สมุดลงเวลาปฏิบัติราชการ ถูกต้อง ครบถ้วน 2. เอกสารใบลา 3. ทะเบียนคุมวันลา 4. ทะเบียนคุมการขออนุมัติไปราชการ 5. สรุปงบประมาณวันทำการ ครบถ้วน ถูกต้อง ตามกำหนด (ภายในวันที่ 5 ของเดือน) และสรุปงบปีวันทำการ ครบถ้วน ถูกต้อง ตามกำหนด (ภายในวันที่ 5 หลังวันสิ้นปีงบประมาณ) เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มี 0-1 ข้อ	มี 2 ข้อ	มี 3 ข้อ	มี 4 ข้อ	มี 5 ข้อ

2) พฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินสมรรถนะหลัก ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ และร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำมะโน/สำรวจ 2 ตัวชี้วัด และ สมรรถนะตามสายงาน 5 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 7 ตัวชี้วัด ได้แก่ งานการเงิน บัญชี งานพัสดุ งานสารบรรณ งานบุคคลและการจัดทำรายงาน รายละเอียดแสดงในตาราง 21

ตาราง 21 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ  
ด้านพฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะหลัก				
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.1 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน (สศส.)</b> คำอธิบาย : พิจารณาจากแบบสอบถามจากโครงการ สศส. ที่มีผลการเจงนับเป็น“เจงนับได้” เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 61	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-90	ร้อยละ 91-100
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.2 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร (สรง.)</b> คำอธิบาย: พิจารณาจากแบบสอบถามจากโครงการ สรง.ที่มีผลการเจงนับเป็น“เจงนับได้” เป็นการวัดร้อยละของแบบสอบถามที่มีผลการเจงนับในแบบสอบถาม(สรง.3) เป็นเจงนับได้ ทั้งกรณีเป็นครัวเรือนตัวอย่าง รหัส 11 และไม่เป็นครัวเรือนตัวอย่าง เนื่องจากครัวเรือนใหม่อยู่แทนครัวเรือนเดิม รหัส 14 เทียบกับจำนวนตัวอย่างทั้งหมด (ไม่รวมตัวอย่าง ที่รื้อถอน ไฟไหม้ รหัส 12 และเป็นบ้านว่าง รหัส 13) ในช่วงเวลาเดียวกัน เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 61	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-90	ร้อยละ 91-100
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.3 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง</b> คำอธิบาย: เป็นการวัดร้อยละของแบบสอบถามที่รายงานการก่อสร้างและบันทึกข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายด้วย Web Based เทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่รายงานการก่อสร้างทั้งสิ้น ในแต่ละเดือน เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 51	ร้อยละ 51-60	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-100
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.4 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของครัวเรือน</b> คำอธิบาย : พิจารณาจากแบบสอบถามโครงการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของครัวเรือนที่มีผลการเจงนับเป็น“เจงนับได้” เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 51	ร้อยละ 51-60	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-100

## ตาราง 21 (ต่อ)

กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1	≤20	21-30	31-40	41-50	51-100
2	≤30	31-40	41-50	51-60	61-100
3	≤50	51-60	61-70	71-80	81-100
4	≤60	61-70	71-80	81-90	91-100

**ตัวชี้วัดที่ 1.5 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาส (ขต.)**  
 คำอธิบาย: พิจารณาจากแบบสอบถามโครงการ ขต.ที่มีผลการเจ้านับเป็น“เจ้านับได้”  
 กลุ่ม 1 จังหวัดในเขตปริมณฑล จังหวัดที่มีพื้นที่ปฏิบัติงานยาก และจังหวัดที่มีปริมาณงานเฉลี่ยต่อคน 20 แห่งขึ้นไป ได้แก่ สมุทรปราการ นนทบุรี ปทุมธานี นครปฐม ภูเก็ต และสมุทรสาคร ชลบุรี พระนครศรีอยุธยา เชียงใหม่ ขอนแก่น  
 กลุ่ม 2 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง ≥ 201 สถานประกอบการ ได้แก่ เชียงราย นครราชสีมา สุราษฎร์ธานี และ สงขลา  
 กลุ่ม 3 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง 101-200 สถานประกอบการ ได้แก่ ลพบุรี ระยอง สระแก้ว ราชบุรี กาญจนบุรี ร้อยเอ็ด สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์ นครสวรรค์ พิษณุโลก สุรินทร์ อุบลราชธานี อุตรธานี มหาสารคาม นครศรีธรรมราช และตรัง  
 กลุ่ม 4 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง ≤ 100 สถานประกอบการ ได้แก่ อ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท สระบุรี จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก สมุทรสงคราม เพชรบุรี ลำพูน ลำปาง อุตรดิตถ์ แพร่ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน อุทัยธานี กำแพงเพชร ตาก สุโขทัย พิจิตร เพชรบูรณ์ บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ ยโสธร ชัยภูมิ อำนาจเจริญ บึงกาฬ หนองบัวลำภู หนองคาย เลย กาฬสินธุ์ สกลนคร นครพนม มุกดาหาร กระบี่ พังงา ระนอง ชุมพร สตูล พัทลุง ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส  
 ร้อยละการได้รับความร่วมมือ =  $\frac{\text{แบบสอบถามที่เจ้านับได้ (เฉพาะ ENU=1)} \times 100}{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น}^{1/}}$   
 หมายเหตุ : <sup>1/</sup> จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น คือ ปริมาณงานจากผลการเจ้านับเป็น ENU=1 (เจ้านับได้) ENU=5 (ไม่ให้ความร่วมมือ) และ ENU=11 (ผลัดส่ง)  
 เกณฑ์การให้คะแนน :

กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1	≤20	21-30	31-40	41-50	51-100
2	≤30	31-40	41-50	51-60	61-100
3	≤50	51-60	61-70	71-80	81-100
4	≤60	61-70	71-80	81-90	91-100

**ตัวชี้วัดที่ 1.6 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำรวจการมีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ (สทส.)**  
 คำอธิบาย : พิจารณาจากแบบสอบถามโครงการ สทส. ที่มีผลการเจ้านับเป็น“เจ้านับได้” เป็นการวัด ร้อยละของแบบสอบถามที่ผลการเจ้านับในแบบสอบถาม เป็นรหัส 1 คือ เจ้านับได้ 2 คือ ย้าย/หาไม่พบ 3 คือ เลิกกิจการ 4 คือ รื้อถอน/ไฟไหม้ 6 คือ หยุดกิจการชั่วคราว 7 คือ ชั่ว 8 คือ เป็นสถานประกอบการแต่ไม่อยู่ในคัมภีร์รวม 9 คือ ข้อมูลอยู่ที่สำนักงานใหญ่ 10 คือ ไม่เป็นสถานประกอบการ เทียบกับจำนวนตัวอย่างทั้งหมดในช่วงเวลาเดียวกัน  
 กลุ่ม 1 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง ≤ 500 สถานประกอบการ  
 กลุ่ม 2 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง 501-700 สถานประกอบการ  
 กลุ่ม 3 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง > 700 สถานประกอบการ  
 เกณฑ์การให้คะแนน :

กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1	≤60	61-70	71-80	81-90	91-100
2	≤50	51-60	61-70	71-80	81-100
3	≤40	41-50	51-60	61-70	71-100

ตาราง 21 (ต่อ)

<p><b>ตัวชี้วัดที่ 2.1 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน (สศส.)</b></p> <p>คำอธิบาย: วัดจากความถูกต้องในการบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการ สศส. โดยการนับข้อผิดพลาด (Error) เทียบกับจำนวนรายการที่บันทึก (Record) ดังนี้</p> $\text{ร้อยละของความผิดพลาด} = \frac{\text{จำนวนข้อผิดพลาด} \times 100}{\text{จำนวนรายการที่บันทึก Records Read}}$ <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
≥5.00	3.00-4.99	2.00-2.99	1.00-1.99	0.00-0.99
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 2.2 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร (สรง.)</b></p> <p>คำอธิบาย : วัดจากความถูกต้องในการบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการ สรง. โดยการนับข้อผิดพลาด (Error) เทียบกับจำนวนรายการแบบที่แจกจ่ายได้ทั้งหมด ดังนี้</p> $\text{ร้อยละของความผิดพลาด} = \frac{\text{จำนวนข้อผิดพลาด} \times 100}{\text{จำนวน 46 Column} \times \text{จำนวนคนที่แจกจ่ายได้}}$ <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
≥0.16	0.12-0.15	0.08-0.11	0.04-0.07	≤0.03
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 2.3 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจการมีผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ (สทส.)</b></p> <p>คำอธิบาย : วัดจากความถูกต้องในการบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการ สทส. โดยการนับข้อผิดพลาด (Error) เทียบกับจำนวนรายการแบบที่บันทึก(Record) ดังนี้</p> $\text{ร้อยละของความผิดพลาด} = \frac{\text{จำนวนข้อผิดพลาด} \times 100}{\text{จำนวนรายการที่บันทึก Records Read}}$ <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
≥5.00	3.00-4.99	2.00-2.99	1.00-1.99	≤0.99

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่ 2.4 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของครัวเรือน					
คำอธิบาย : วัดจากความถูกต้องในการบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของครัวเรือน					
ร้อยละของความผิดพลาด = $\frac{\text{จำนวนข้อผิดพลาด} \times 100}{\text{จำนวนรายการที่บันทึก Records Read}}$					
เกณฑ์การให้คะแนน :					
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	
$\geq 5.00$	3.00-4.99	2.00-2.99	1.00-1.99	$\leq 0.99$	
ตัวชี้วัดที่ 2.5 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการประมวลข้อมูล พื้นที่การก่อสร้าง					
คำอธิบาย : วัดจากความถูกต้องในการบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง					
เกณฑ์การให้คะแนน :					
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	
$\geq 5.00$	3.00-4.99	2.00-2.99	1.00-1.99	$\leq 0.99$	
ตัวชี้วัดที่ 2.6: ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาส					
คำอธิบาย: วัดจากความถูกต้องในการบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาส					
กลุ่ม 1 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง $\leq 100$ สถานประกอบการ ได้แก่ สมุทรสาคร อ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท สระบุรี จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก สมุทรสงคราม เพชรบุรี ลำพูน อุตรดิตถ์ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน อุทัยธานี กำแพงเพชร ตาก สุโขทัย พิจิตร เพชรบูรณ์ บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ ยโสธร ชัยภูมิ อำนาจเจริญ บึงกาฬหนองบัวลำภู เลย หนองคาย กาฬสินธุ์ สกลนคร นครพนม มุกดาหาร กระบี่ พังงา ระนอง ชุมพร สตูล พัทลุง ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส					
กลุ่ม 2 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง 101-200 สถานประกอบการ ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี ระยอง สระแก้ว แพร่ ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ลำปาง นครสวรรค์ พิษณุโลก สุรินทร์ อุตรธานี มหาสารคาม ร้อยเอ็ด และตรัง					
กลุ่ม 3 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง $\geq 201$ สถานประกอบการ ได้แก่ สมุทรปราการ นนทบุรี ปทุมธานี					
เกณฑ์การให้คะแนน :					
กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
1	$>4.00$	3.01-4.00	2.01-3.00	1.01-2.00	$\leq 1.00$
2	$>4.55$	3.51-4.55	2.51-3.50	1.51-2.50	$\leq 1.50$
3	$>5.00$	4.01-5.00	3.01-4.00	2.01-3.00	$\leq 2.00$

## ตาราง 21 (ต่อ)

สมรรถนะประจำสายงาน				
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : งานการเงิน บัญชี</b>				
คำอธิบาย: วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ด้านงานการเงิน บัญชี คือ ดำเนินการบันทึกรายการจ่ายในระบบ GFMS สอบทานเอกสารที่ตั้งเบิกเพื่อลดความผิดพลาดก่อนการตัดจ่าย				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
มากกว่า ร้อยละ 5.00	ร้อยละ 4.01-5.00	ร้อยละ 3.01-4.00	ร้อยละ 2.01-3.00	ร้อยละ 0.00-2.00
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : งานพัสดุ</b>				
คำอธิบาย : วัดจากร้อยละจำนวนรายการจัดซื้อ/จัดจ้างที่บันทึกในระบบ e-GP มีความครบถ้วนและถูกต้อง				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	มากกว่าร้อยละ 95
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : งานสารบรรณ</b>				
คำอธิบาย : วัดจากร้อยละของการพิมพ์หนังสือราชการถูกต้อง ครบถ้วน ทันตามกรอบระยะเวลา				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
น้อยกว่าร้อยละ 60	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-90	มากกว่าร้อยละ 90
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : งานบุคคล</b>				
คำอธิบาย : -วัดจากระดับความสำเร็จของการจัดทำประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ -ประกาศ ฯ ประกอบด้วย รอบการประเมิน องค์ประกอบการประเมิน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน ระดับการประเมิน แบบประเมิน ฯลฯ ทั้งของข้าราชการ และ พนักงานราชการ				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ภายในวันที่ 15 ธ.ค. (รอบการประเมิน ที่ 1)	ภายในวันที่ 15 มิ.ย. (รอบการประเมิน ที่ 2)	ภายในวันที่ 30 พ.ย. (รอบการประเมิน ที่ 1)	ภายในวันที่ 30 พ.ค. (รอบการประเมิน ที่ 2)	ภายในวันที่ 15 พ.ย. (รอบการประเมิน ที่ 1)

ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวชี้วัดที่ 5 : การจัดทำรายงาน				
คำอธิบาย : วัดจากความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลโครงการ.....				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
นำเสนอข้อมูลเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดต่ำกว่าร้อยละ 80 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	นำเสนอข้อมูลเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 80 - 84 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	นำเสนอข้อมูลเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 85 - 89 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	นำเสนอข้อมูลเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 90 - 94 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	นำเสนอข้อมูลเป็นไปตามรูปแบบที่กำหนด ร้อยละ 95 ขึ้นไปของตารางข้อมูลทั้งหมด

3) คุณลักษณะของพนักงานราชการ คุณลักษณะของพนักงานราชการ เป็นการประเมินการปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร 3 ตัวชี้วัด การมีส่วนร่วมในองค์กร 2 ตัวชี้วัด และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ตัวชี้วัด รวมทั้งสิ้น 7 ตัวชี้วัด รายละเอียดแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านคุณลักษณะ

การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร				
ตัวชี้วัดที่ 1 : ความรับผิดชอบหน้าที่				
คำอธิบาย : พิจารณาจากความตั้งใจ ความเต็มใจ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จและเป็นผลดีแก่ทางราชการ และ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลของงานที่เกิดขึ้น ระดับพฤติกรรม				
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดี เช่น รับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยไม่หลีกเลี่ยง ถ้ามถึงวิธีการทำงานและขอคำแนะนำในการทำงาน เป็นต้น</li> <li>2.สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด</li> <li>3.สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ตามความมุ่งหมาย ถูกตามหลักวิชา ถูกตามขั้นตอนวิธีการ</li> <li>4.สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ยอมรับความผิดพลาดเสียหาย และแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา</li> <li>5.มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เช่น ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่ดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานสถิติจังหวัด</li> </ol>				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
0-1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ

## ตาราง 22 (ต่อ)

<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ความซื่อสัตย์</b> คำอธิบาย: การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ ระดับพฤติกรรม 1.ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ สนง. สสถิติจังหวัดและ สนง.สถิติแห่งชาติ 2.รักษาวินัย มีสำนึกจะเชื่อถือได้ ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงหรืออ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง 3.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย 4.ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน 5.ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของสำนักงานสถิติจังหวัดและสำนักงานสถิติแห่งชาติ เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
0-1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : พฤติกรรมการมาทำงาน</b> คำอธิบาย: พิจารณาจากจำนวนวันการลา ขาด สาย ในการมาปฏิบัติราชการและไม่กลับก่อนเวลาเลิกงานตามเกณฑ์ที่กำหนด เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกันเกิน 10 ครั้ง	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกัน 9-10 ครั้ง	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกัน 7-8 ครั้ง	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกัน 5-6 ครั้ง	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกัน 4 ครั้ง
<b>การมีส่วนร่วมในองค์กร</b>				
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : การเข้าร่วมงานพิธีในวันสำคัญต่างๆ</b> คำอธิบาย : พิจารณาจากจำนวนครั้งที่ไม่เข้าร่วมงานพิธีในวันสำคัญต่างๆ เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ไม่เข้าร่วม 5 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 4 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 3 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 2 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 1 ครั้ง
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : การเข้าร่วมกิจกรรมของสำนักงานสถิติจังหวัด</b> คำอธิบาย : พิจารณาจากจำนวนครั้งในการเข้าร่วมกิจกรรม ของสำนักงานสถิติจังหวัด (ไม่นับรวมการเข้าร่วมงานพิธีในวันสำคัญต่างๆ) เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ไม่เข้าร่วม 5 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 4 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 3 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 2 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 1 ครั้ง



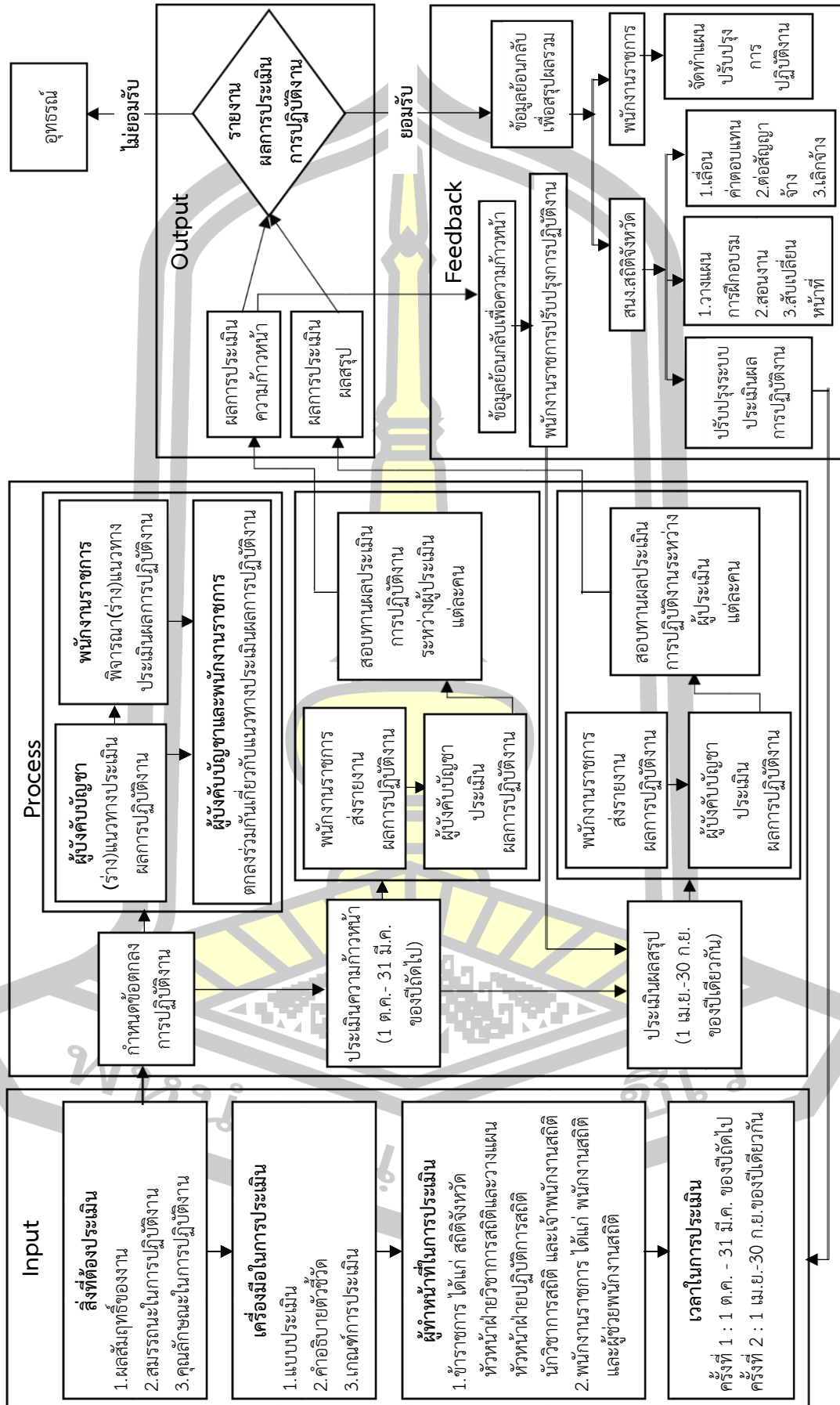
ตาราง 22 (ต่อ)

ความสัมพันธระหว่างบุคคล				
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : การทำงานเป็นทีม</b>				
คำอธิบาย : พิจารณาจากคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ความสามารถในการสื่อสาร</b>				
คำอธิบาย : พิจารณาจากคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร				
เกณฑ์การให้คะแนน :				
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00

## 2. การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจาก 2 ส่วน มาใช้เป็นสารสนเทศในการออกแบบระบบ ส่วนที่ 1 คือ ผลจากการศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานและแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่วนที่ 2 คือ ผลจากการกำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยระบุถึงส่วนประกอบ และคุณสมบัติที่เหมาะสมของระบบ ทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ รายละเอียดแสดงดังภาพประกอบ 9

พหุ ประถมศึกษา



ภาพประกอบ 9 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

จากภาพประกอบ 9 สามารถอธิบายรายละเอียดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ได้ดังนี้

2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า เป็นการวางแผนและการเตรียมการเพื่อกำหนดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย กำหนดสิ่งที่ต้องประเมิน กำหนดเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดดังนี้

1) สิ่งที่ต้องประเมิน ตามประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป ให้ประเมินจากผลงานของพนักงานราชการผู้นั้น โดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยกำหนดให้มีสัดส่วนของผลสัมฤทธิ์ของงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 สำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ในครั้งนี้ กำหนดองค์ประกอบและสัดส่วน ดังนี้

1.1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดให้มีสัดส่วน ร้อยละ 80 ประกอบด้วย ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1.2) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีสัดส่วน ร้อยละ 10 ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน

1.3) คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีสัดส่วน ร้อยละ 10 ประกอบด้วย การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร และความสัมพันธระหว่างบุคคล

ทั้งนี้องค์ประกอบสมรรถนะและคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน สำนักงานสถิติจังหวัด สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมแต่รวมกันแล้วสัดส่วนต้องไม่เกิน ร้อยละ 20 สำหรับจำนวนตัวชี้วัดที่มอบหมายให้กับพนักงานราชการแต่ละคนขึ้นอยู่กับภาระงานของพนักงานราชการ แต่ไม่เกิน 5 ตัวชี้วัด เนื่องจากหากจำนวนมากเกินไปจะทำให้ พนักงานราชการไม่เห็นความสำคัญ หรือหลงลืมบางตัวชี้วัด แต่ถ้ามีจำนวนน้อยๆ ตัวชี้วัดแต่ละรายการก็จะมีมีความสำคัญ แต่ต้องเป็นตัวชี้วัดที่ทำให้พนักงานราชการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีเยี่ยม

2) เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป ส่วนราชการอาจพิจารณาใช้ตามแบบแนบท้ายประกาศนี้ หรืออาจปรับใช้ตามความเหมาะสมของลักษณะงานและวิธีที่ส่วนราชการเลือกใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการก็ได้ ทั้งนี้การประเมินดังกล่าวต้องครอบคลุมงาน/ภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ความสำเร็จของงาน ผลผลิต หรือผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

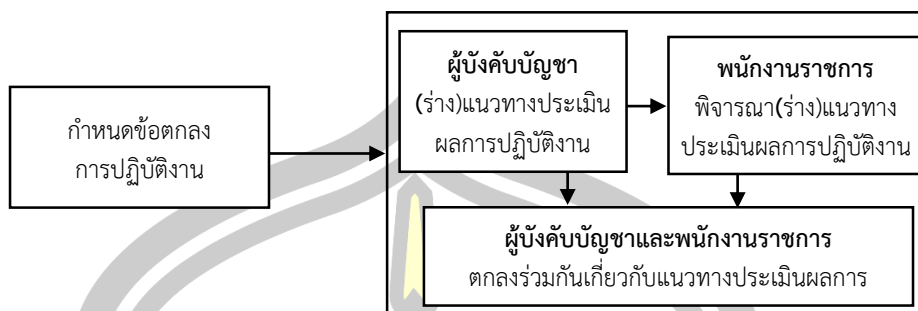
3) ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกาศคณะกรรมการบริหาร พนักงานราชการ เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 ผู้ประเมินของพนักงานราชการทั่วไป ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้มอบหมายงานและ/หรือผู้กำกับดูแลพนักงานราชการ และการประเมินนี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ หรือ 2 ระดับ เป็นผู้กลั่นกรองผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด คือ ข้าราชการ ในฐานะผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน ได้แก่ สถิติจังหวัด หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ นักวิชาการสถิติ และเจ้าพนักงานสถิติ ส่วนพนักงานราชการ ได้แก่ พนักงานสถิติและผู้ช่วยพนักงานสถิติ ทำหน้าที่ประเมินตนเอง (Self-evaluation) และประเมินพนักงานราชการด้วยกัน (Peer evaluation) สำหรับตัวชี้วัดสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

4) เวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกาศคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554 กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการทั่วไป ปีละ 2 ครั้ง ตามปีงบประมาณ คือ ครั้งที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างวันที่ 1 ต.ค.-31 มี.ค. ของปีถัดไป และ ครั้งที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างวันที่ 1 เม.ย.-30 ก.ย. ของปีเดียวกัน

2.2 ด้านกระบวนการ เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และการประเมินผลสรุป (Summative Assessment) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน มีรายละเอียดดังนี้

#### 1) กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนนี้เป็นการอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ สิ่งที่ต้องประเมิน เครื่องมือประเมิน ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินและเวลาในการประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ประเมินและพนักงานราชการมีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับกระบวนการประเมิน ตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมิน ทำข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ปรับเปลี่ยน (ในขอบเขตที่เป็นไปได้) ให้พอดีต่อความจำเป็น ความต้องการ และ ความสามารถของพนักงานราชการ ขั้นตอนการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน แสดงดังในภาพประกอบ 10 และตาราง 23



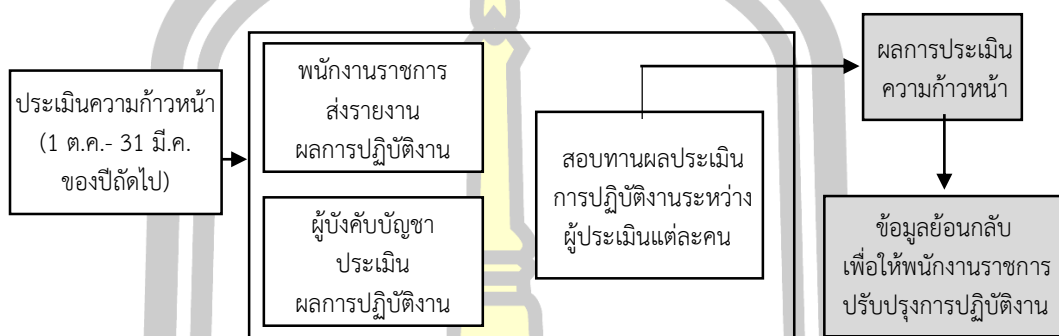
ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน

ตาราง 23 แสดงรายละเอียดขั้นตอนการกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่	กระบวนการดำเนินงาน	ผลลัพธ์
1	<b>ผู้บังคับบัญชา</b> (ร่าง) แนวทางประเมินผลการปฏิบัติงาน (ใช้ข้อมูลจาก <b>ปัจจัยนำเข้า</b> ) ได้แก่ วางแผนการดำเนินงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน กำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินในแต่ละตัวชี้วัดและน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคน กำหนดวันในการส่งเอกสารหลักฐานประกอบการประเมิน	(ร่าง) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ .....
2	<b>พนักงานราชการ</b> พิจารณาร่างแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากขั้นตอนที่ 1	ความคิดเห็นของพนักงานต่อ (ร่าง) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3	<b>ผู้บังคับบัญชาและพนักงานราชการ ตกลงร่วมกัน</b> เกี่ยวกับแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงาน ในขั้นตอนนี้ พนักงานราชการสามารถแสดงความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แนวทางประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับกระบวนการประเมิน ตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมิน และ เปิดโอกาสให้พนักงานราชการสามารถต่อรองตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินได้	แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ.....

## 2) ประเมินความก้าวหน้า (1 ต.ค. - 31 มี.ค. ของปีถัดไป)

ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ โดยผู้ประเมินพิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานราชการตามตัวชี้วัดที่กำหนดเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ขั้นตอนประเมินความก้าวหน้าแสดงดังในภาพประกอบ 11 และตาราง 24



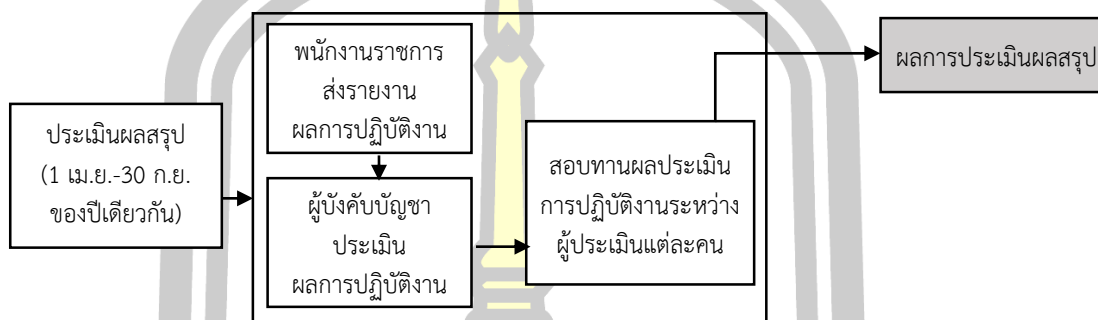
ภาพประกอบ 11 ขั้นตอนประเมินความก้าวหน้า

ตาราง 24 แสดงรายละเอียดขั้นตอนการประเมินความก้าวหน้า

ขั้นตอนที่	กระบวนการดำเนินงาน	ผลลัพธ์
1	พนักงานราชการส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ หลักฐาน เอกสาร ที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ได้รับ	รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด
2	ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ 2.1 ตรวจสอบความ ถูกต้องของเอกสาร 2.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน (ใช้แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ)	คะแนนการประเมินความก้าวหน้าจากผู้ประเมินแต่ละคน
3	สอบทานผลประเมินการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินแต่ละคน	ผลการประเมินความก้าวหน้า

### 3) ประเมินผลสรุป (1 เม.ย. - 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน)

ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ โดยผู้ประเมินพิจารณาการปฏิบัติงานของพนักงานราชการตามตัวชี้วัดที่กำหนดเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประเมินขั้นตอนประเมินผลสรุป แสดงดังภาพประกอบ 12 และตาราง 25



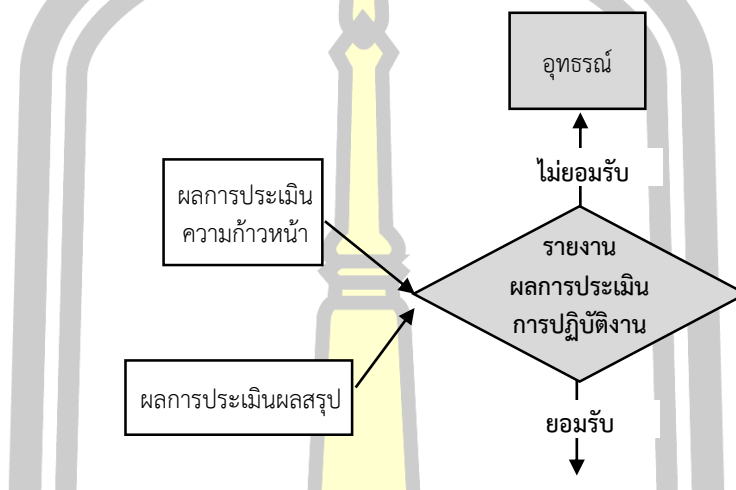
ภาพประกอบ 12 ขั้นตอนประเมินผลสรุป

ตาราง 25 แสดงรายละเอียดขั้นตอนการประเมินผลสรุป

ขั้นตอนที่	กระบวนการดำเนินงาน	ผลลัพธ์
1	พนักงานราชการ ส่งรายงานผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ หลักฐาน เอกสาร ที่บ่งชี้ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดที่ได้รับ	รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด
2	ผู้บังคับบัญชา ประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้รับรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ 2.1 ตรวจสอบความ ถูกต้องของเอกสาร 2.2 ประเมินผลการปฏิบัติงาน	คะแนนการประเมินผลสรุปจากผู้ประเมินแต่ละคน
3	สอบทานผลประเมินการปฏิบัติงานระหว่างผู้ประเมินแต่ละคน	ผลการประเมินผลสรุป

### 2.3 ด้านผลผลิต

ผลผลิตที่ได้จากระบบประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ คือ รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณนั้นๆ ประกอบด้วย ผลการประเมินความก้าวหน้า ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และ ผลการประเมินผลสรุป ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน แสดงดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 ขั้นตอนผลผลิต

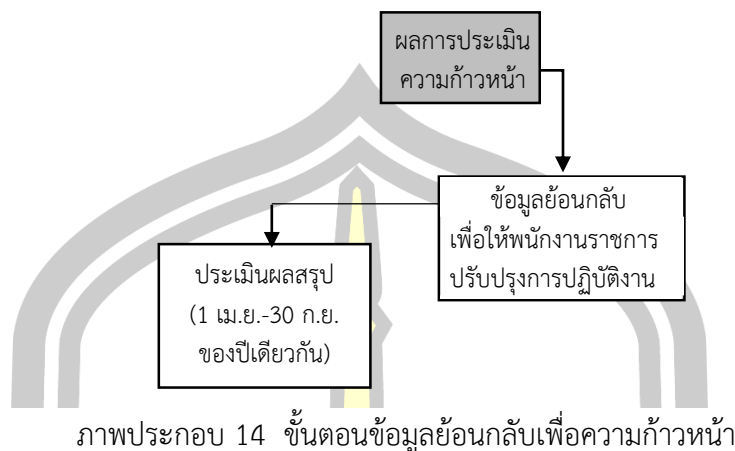
### 2.4 ด้านข้อมูลย้อนกลับ

ข้อมูลย้อนกลับเป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า (Formative Feedback) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม (Summative Feedback) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

#### 1) ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า (1 ต.ค.- 31 มี.ค. ของปีถัดไป)

ผู้บังคับบัญชาใช้สารสนเทศจากผลการประเมินความก้าวหน้าในการให้การสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ การให้ข้อมูลย้อนกลับ ควรแยกพนักงานราชการออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกดีมากและดีเด่น ควรให้ความสำคัญไปที่การชื่นชมในผลงานที่ผ่านมา กลุ่มที่สองดีและพอใช้ ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในส่วนผลงานที่ดีและผลงานที่ไม่ดี แต่ให้เน้นไปเรื่องที่ต้องปรับปรุง และกลุ่มที่สามต้องปรับปรุง มุ่งเน้นไปในเรื่องที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้นโดยเร็ว หลังจากการประเมินรอบที่ 1 เพื่อให้พนักงานราชการสามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนก่อนถึงช่วงสุดท้ายของการประเมิน (การประเมินผลสรุป) ขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า แสดงดังภาพประกอบ 14 และตาราง 26





ตาราง 26 แสดงรายละเอียดขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า

ขั้นตอนที่	กระบวนการดำเนินงาน	ผลลัพธ์
1	ผู้ประเมินและพนักงานราชการร่วมกันวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	พนักงานราชการทราบจุดเด่น จุดด้อยในการปฏิบัติงานของตนเอง
2	ผู้ประเมินกำหนดว่าการปฏิบัติงานอย่างไรถึงจะเป็นไปตามมาตรฐาน และอธิบายตัวอย่างของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่ควรได้รับการปรับปรุง	ตัวอย่างของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานที่ควรได้รับการปรับปรุง
3	ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับเพียงพอสำหรับพนักงานราชการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	พนักงานราชการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง

2) ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม (1 เม.ย.-30 ก.ย.) การใช้สารสนเทศจากรายงานผลการประเมินประจำปีงบประมาณในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

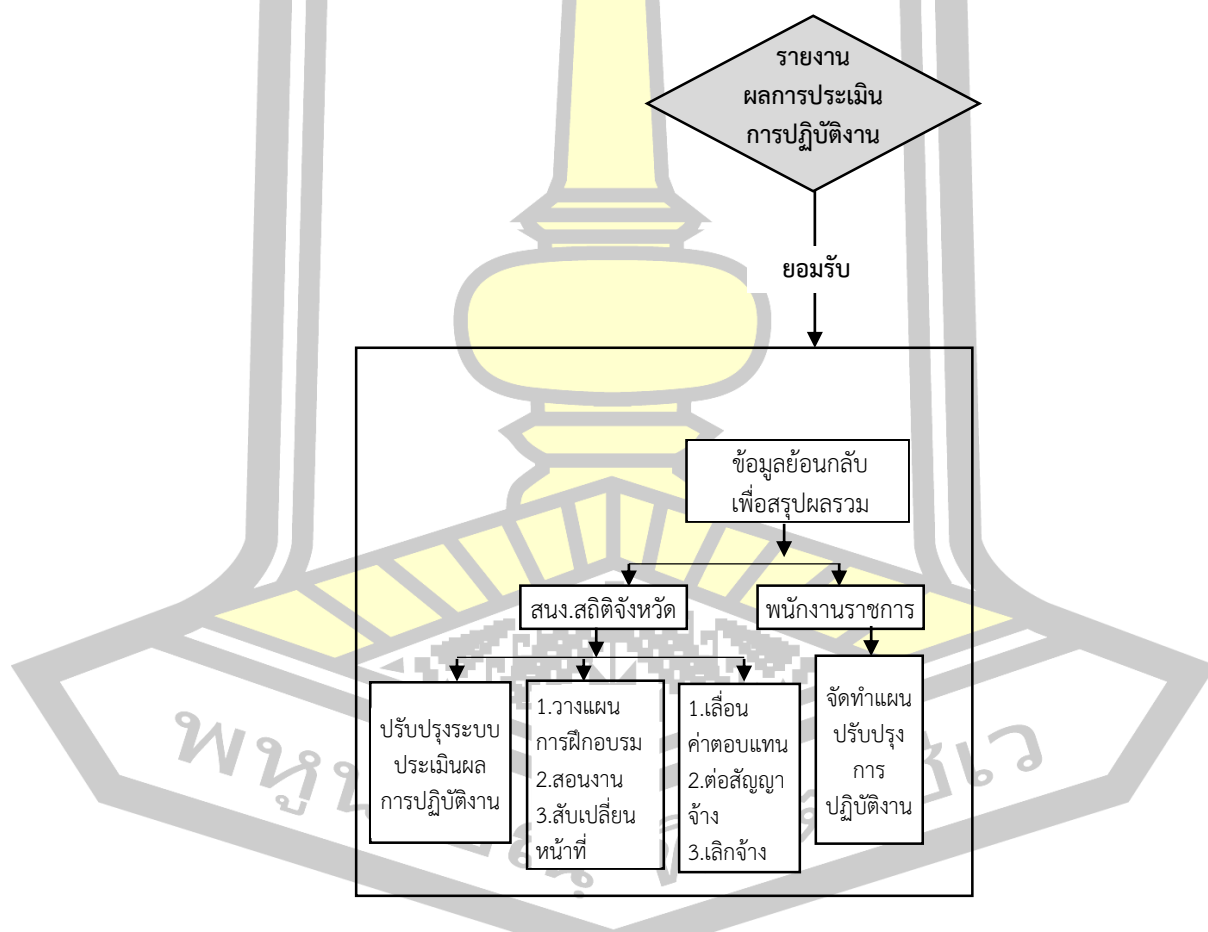
2.1) สำหรับสำนักงานสถิติจังหวัด

- ใช้ในการปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ การตรวจสอบวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานและประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ ๆ
- ใช้ในการบริหารผลการประเมิน ได้แก่ เลื่อนค่าตอบแทน ต่อสัญญาจ้าง และเลิกจ้าง

- ใช้เป็นแหล่งข้อมูลหรือสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ การให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานแก่พนักงานราชการประเมิน ได้แก่ วางแผน การฝึกอบรม สอนงาน และสับเปลี่ยนหน้าที่

2.2) สำหรับพนักงานราชการ ใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง และเขียนแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม ควรสะท้อนด้านบวกเพื่อให้พนักงานราชการมีการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้ดีขึ้น และควรชี้แจงให้พนักงานราชการเข้าใจว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับไม่ใช่การจับผิด อธิบายจุดที่พนักงานราชการต้องปรับปรุงให้ตรงประเด็นเพื่อให้พนักงานราชการได้ปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไป ขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม แสดงดังภาพประกอบ 15 และ ตาราง 27



ภาพประกอบ 15 ขั้นตอนข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม

ตาราง 27 แสดงรายละเอียดขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม

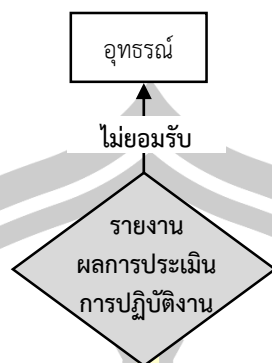
ขั้นตอนที่	กระบวนการดำเนินงาน	ผลลัพธ์
1	แจ้งผลการประเมินแก่พนักงานราชการ โดยใช้สารสนเทศจากรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน	ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ 1. เลื่อนค่าตอบแทน 3. เลิกจ้าง 2. ต่อสัญญาจ้าง
2	ผู้ประเมินและพนักงานราชการร่วมกันวิเคราะห์เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงระบบประเมินผลปฏิบัติงาน
3	ผู้ประเมินกำหนดว่าการปฏิบัติงานอย่างไรถึงจะเป็นไปตามมาตรฐาน และอธิบายตัวอย่างของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ควรได้รับการปรับปรุง	ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ 1. วางแผนการฝึกอบรม 3. สอนงาน 2. สับเปลี่ยนหน้าที่
4	ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลย้อนกลับเพียงพอสำหรับพนักงานราชการในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ 1. พนักงานราชการทราบจุดเด่นจุดด้อยในการปฏิบัติงานของตนเอง 2. จัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน

### 2.5 การอุทธรณ์

ในการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบนั้น จะต้องแจ้งสิทธิในการอุทธรณ์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย และในกรณีที่ผู้รับการประเมินไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดำเนินการหาพยานบุคคลอย่างน้อย 2 คน ลงลายมือชื่อไว้เป็นหลักฐานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว และดำเนินการ ดังนี้

1) ให้ยื่นอุทธรณ์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสถิติจังหวัดภายใน 30 วัน นับแต่วันรับทราบผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานสถิติจังหวัดพิจารณาผลการอุทธรณ์เป็นประการใด ให้เสนอผู้ว่าราชการจังหวัดวินิจฉัย



ภาพประกอบ 16 การอุทธรณ์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การเปรียบเทียบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการระหว่างระบบเดิมและระบบใหม่ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น แสดงดังตาราง 28

ตาราง 28 เปรียบเทียบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

องค์ประกอบของระบบ	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	
	ระบบเดิม	ระบบใหม่
<b>ปัจจัยนำเข้า</b> 1.องค์ประกอบ การประเมิน	1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ได้แก่ ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 2. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ให้ส่วนราชการ กำหนดสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน และระบุพฤติกรรมบ่งชี้ที่พึงประสงค์ของแต่ละสมรรถนะ 3. อื่น ๆ	1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน ประกอบด้วย ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็วหรือความตรงต่อเวลา และการใช้ ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 2. สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน 3. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การปฏิบัติตามนโยบายของ องค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร และ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2.วิธีการประเมิน ผลการ ปฏิบัติงาน	1. ความสำเร็จของงาน (Result Based Approach) 2. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior Approach)	1. ความสำเร็จของงาน (Result Based Approach) 2. พฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior Approach) 3. คุณลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Attribute Based Approach)

ตาราง 28 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของระบบ	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	
	ระบบเดิม	ระบบใหม่
3.แบบประเมิน	การให้คะแนนมาตราส่วน (Graphic Rating)	หลากหลายขึ้นอยู่กับตัวชี้วัด
4.ตัวชี้วัด	การกำหนดสมรรถนะส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณ ทำให้จำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้ไม่มากนัก	ตัวชี้วัดเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
5.เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์สัมบูรณ์	เกณฑ์สัมบูรณ์
6.ผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน	ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่เป็นผู้มอบหมายงานและหรือผู้กำกับดูแลพนักงานราชการ	ผู้บังคับบัญชาและการประเมินตนเอง
7.ระยะเวลาการประเมิน	ครั้งที่ 1 1 ต.ค.- 31 มี.ค. ของปีถัดไป ครั้งที่ 2 1 เม.ย.-30 ก.ย.ของปีเดียวกัน	ครั้งที่ 1 1 ต.ค.- 31 มี.ค. ของปีถัดไป ครั้งที่ 2 1 เม.ย.-30 ก.ย.ของปีเดียวกัน
กระบวนการ	ไม่ทำข้อตกลงในการประเมินก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานล่วงหน้า	การนำระบบไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1. ขั้นตอนเตรียมการประเมิน 2. ขั้นตอนการประเมินความก้าวหน้า (1 ต.ค.- 31 มี.ค. ของปีถัดไป) 3. ขั้นตอนการประเมินผลสรุป (1 เม.ย. - 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน)
ผลผลิต	ผลการประเมินใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้าง และเลิกจ้าง	ผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้าง เลิกจ้าง และแสดงจุดแข็งจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ 1. ผลการประเมินความก้าวหน้า (1 ต.ค.- 31 มี.ค. ของปีถัดไป) 2. ผลการประเมินผลสรุป (1 เม.ย. - 30 ก.ย.ของปีเดียวกัน) 3. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ตาราง 28 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของระบบ	ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	
	ระบบเดิม	ระบบใหม่
<b>ข้อมูลย้อนกลับ</b>	แจ้งผลการประเมินแก่พนักงานราชการ	การให้ข้อมูลย้อนกลับ ประกอบด้วย 1. ข้อมูลย้อนกลับความก้าวหน้า (1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป) 2. ข้อมูลย้อนกลับผลสรุป (1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปี เดียวกัน)

### 3. ผลการสร้างคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากร่างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยทำการสร้างคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำไปประเมินการความเหมาะสมก่อนนำไปทดลองใช้ในขั้นตอนต่อไป โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มๆ ละ 10 คน กลุ่มที่ 1 คือข้าราชการของสำนักงานสถิติในฐานะผู้ประเมิน และกลุ่มที่ 2 คือ พนักงานราชการของสำนักงานสถิติในฐานะผู้ถูกประเมิน เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ ต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์หรือเกี่ยวข้องกับเกณฑ์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ การประเมินทำการประเมิน 3 ประเด็น คือ รูปเล่มเนื้อหา และการนำไปใช้ประโยชน์ ผลการประเมินเป็นดังนี้

3.1 การประเมินความเหมาะสมของรูปเล่ม พบว่า ความน่าสนใจ ตัวอักษรอ่านง่าย สวยงาม และขนาดรูปเล่ม มีความเหมาะสมในระดับมาก

3.2 การประเมินความเหมาะสมของเนื้อหา พบว่า การจัดเรียงเนื้อหาตามลำดับ/ขั้นตอนมีความต่อเนื่องและชัดเจน เนื้อหาของคู่มือ ถูกต้อง สมบูรณ์และทันสมัย เนื้อหาของคู่มืออ่านได้เข้าใจง่าย และการแสดงขั้นตอน/กระบวนการต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมในระดับมาก

3.3 การประเมินความเหมาะสมของการนำไปใช้ประโยชน์ พบว่า ความรู้จากคู่มือสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ และผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเกิดความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน มีความเหมาะสมในระดับมาก

รายละเอียดแสดงในตาราง 29

ตาราง 29 ผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	ผลการ ประเมิน
<b>รูปเล่ม</b>				
1. รูปแบบคู่มือมีความน่าสนใจ	4.28	0.46	มาก	ผ่านเกณฑ์
2. รูปแบบตัวอักษรอ่านง่าย และสวยงาม	4.39	0.50	มาก	ผ่านเกณฑ์
3. ขนาดรูปเล่มมีความเหมาะสม	4.22	0.65	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>เนื้อหา</b>				
1. การจัดเรียงเนื้อหาตามลำดับ/ขั้นตอนมีความต่อเนื่องและชัดเจน	4.06	0.54	มาก	ผ่านเกณฑ์
2. เนื้อหาของคู่มือ ถูกต้อง สมบูรณ์และทันสมัย	4.06	0.64	มาก	ผ่านเกณฑ์
3. เนื้อหาของคู่มืออ่านได้เข้าใจง่าย	4.22	0.55	มาก	ผ่านเกณฑ์
4. การแสดงขั้นตอน/กระบวนการต่างๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.17	0.51	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>การนำไปใช้ประโยชน์</b>				
1. ความรู้จากคู่มือสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	4.39	0.61	มาก	ผ่านเกณฑ์
2. ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินเกิดความเข้าใจเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน	4.22	0.73	มาก	ผ่านเกณฑ์

#### 4. ผลการตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

คุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมของข้อรายการย่อยในแต่ละตัวบ่งชี้ และมาตรฐานการประเมินกับสิ่งที่มุ่งวัดของระบบ ประเมิน ผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบความเหมาะสม ความชัดเจนของเนื้อหาสาระ และ ลักษณะทางกายภาพของคู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน คือ ข้าราชการของสำนักงานสถิติในฐานะผู้ประเมิน 10 คน และพนักงานราชการของสำนักงานสถิติ ในฐานะผู้ถูกประเมิน 10 คน รายการที่ตรวจสอบคุณภาพ คือ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของการประเมิน องค์ประกอบของระบบ บทบาทของการประเมิน การประเมินความก้าวหน้า วิธีการประเมิน สิ่งที่ประเมิน ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน เกณฑ์การประเมิน และสารสนเทศที่ได้จากการประเมิน ผลการประเมิน พบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับ มาก ถึง มากที่สุด รายละเอียดแสดงใน ตาราง 30

ตาราง 30 ผลการตรวจสอบคุณภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ผลการประเมิน
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	
<b>1. หลักการและเหตุผล</b>							
ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร หากสำนักงานสถิติจังหวัดมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ผลการประเมินจะสามารถระบุจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงานราชการ ทำให้สำนักงานสถิติจังหวัด รู้ว่าพนักงานราชการมีคุณค่าต่องาน หรือต้องคัดค้าน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยนโอน ย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น	4.72	0.46	มากที่สุด	4.17	0.71	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>2. วัตถุประสงค์ของการประเมิน</b>							
1) สำหรับพนักงาน สามารถทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ความต้องการในการฝึกอบรม และกำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคต 2) สำหรับผู้บริหาร สามารถใช้ประโยชน์จากพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถระบุความสามารถของพนักงานแต่ละคน การแยกผลการปฏิบัติงานที่ผิดปกติ เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และชี้แจงขอบเขตความรับผิดชอบของพนักงาน 3) สำหรับองค์กร เพื่อรวบรวมข้อมูลที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนที่เป็นธรรม และการวางแผนระยะยาว	4.28	0.67	มาก	4.00	0.84	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>3. องค์ประกอบของระบบ</b>							
1) ปัจจัยนำเข้า เป็นการวางแผนและการเตรียมการเพื่อกำหนดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย สิ่งที่ต้องประเมิน เครื่องมือในการประเมิน ผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน และเวลาในการประเมิน 2) กระบวนการ เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไปปฏิบัติ 3) ผลผลิต เป็นผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ 4) ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงานและการอภิปรายผลการประเมินพนักงานราชการ	4.50	0.62	มาก	4.11	0.58	มาก	ผ่านเกณฑ์



## ตาราง 30 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ผลการประเมิน
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	
<b>4.บทบาทของการประเมิน</b>							
การประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) และ การประเมินผลสรุป (Summative Assessment)	4.50	0.62	มาก	4.17	0.62	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>5.วิธีการประเมิน</b>							
วิธีการประเมินเชิงระบบ (Systematic Approach) หมายถึง มีการวางแผนการดำเนินการอย่างแน่ชัด ใช้เครื่องมือมาตรฐานในการเก็บรวบรวมข้อมูล พยายามควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนให้มากที่สุด ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่ประกาศไว้ล่วงหน้า	4.33	0.84	มาก	4.11	0.76	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>6.สิ่งที่ประเมิน</b>							
สิ่งที่ประเมิน คือ ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ประเมินกระบวนการ (process) และประเมินผลลัพธ์ (output)	4.56	0.62	มากที่สุด	4.39	0.61	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>7.ผู้ประเมิน</b>							
การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Supervisor Appraisal) การประเมินโดยเพื่อน (Peer Appraisal) และการประเมินตนเอง (Self-Appraisal)	4.56	0.62	มากที่สุด	4.22	0.94	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>8.ผู้ถูกประเมิน</b>							
พนักงานราชการ	4.72	0.57	มากที่สุด	4.56	0.70	มากที่สุด	ผ่านเกณฑ์
<b>9.เกณฑ์การประเมิน</b>							
เกณฑ์การประเมิน คือ เกณฑ์สัมบูรณ์ (absolute criteria) หมายถึง เกณฑ์การประเมิน มีการกำหนดมีเงื่อนไขการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าอย่างชัดเจน	4.50	0.71	มาก	4.22	0.73	มาก	ผ่านเกณฑ์
<b>10.สารสนเทศที่ได้จากการประเมิน</b>							
รายงานผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ คุณลักษณะของพนักงานราชการ	4.61	0.61	มากที่สุด	4.33	0.59	มาก	ผ่านเกณฑ์

### ตอนที่ 3 ผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ขั้นตอนนี้เป็น การนำระบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ (ครั้งที่ 1 : 1 ต.ค. - 31 มี.ค. ของปีถัดไป) เพื่อตรวจสอบความตรงของร่างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ว่าสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของพนักงานราชการหรือไม่ โดยวิธีกลุ่มรู้ชัด (Known-Group Method) ซึ่งเป็นพนักงานราชการ ที่ถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด จากนั้นนำแบบประเมินไปวัดกับกลุ่มรู้ชัดทั้ง 2 กลุ่ม จากนั้นนำผลการประเมินแต่ละกลุ่มมาหาค่าเฉลี่ย แล้วเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่มนั้น สัดส่วนคะแนนในการประเมิน คือ คะแนนเต็ม 100 คะแนน แบ่งเป็น ผลสัมฤทธิ์ของงาน ร้อยละ 80 พฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 10 และคุณลักษณะบุคคล ร้อยละ 10 รายละเอียดแสดงในตาราง 31-32

ตาราง 31 การวิเคราะห์ความตรงตามสภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบของการประเมิน	คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงาน ของพนักงานราชการ				U	P-value
	ผลการปฏิบัติงาน สูงสุด (n=15)		ผลการปฏิบัติงาน ต่ำสุด (n=15)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ผลสำเร็จของงาน	77.42	2.05	45.60	1.44	0.00	0.00*
2. พฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน	9.59	0.26	7.35	0.36	0.00	0.00*
3. คุณลักษณะบุคคล	9.87	0.52	9.33	0.98	82.50	0.04*
<b>รวม</b>	<b>96.88</b>	<b>2.01</b>	<b>62.28</b>	<b>1.55</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00*</b>

\* P < .05

จากตาราง 31 พบว่า ผลรวมคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด ( $\bar{X} = 96.88$ , S.D. = 1.51) มีคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานสูงกว่า กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด ( $\bar{X} = 62.28$ , S.D. = 2.06) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (U = 0.00, P-value = 0.00) เมื่อพิจารณาแยกตามองค์ประกอบของการประเมินทุกองค์ประกอบ พนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดมีคะแนนผลการประเมินสูงกว่ากลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด รายละเอียดแสดงในตาราง 32

ตาราง 32 การวิเคราะห์ความตรงตามสภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงาน ของพนักงานราชการ				U	P- value
	ผลการปฏิบัติงาน สูงสุด (n=15)		ผลการปฏิบัติงาน ต่ำสุด (n=15)			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
<b>ผลสำเร็จของงาน</b>						
1. การส่งงานโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน	38.76	2.05	22.04	1.41	0.00	0.00*
2. การส่งงานโครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร	38.67	0.71	23.56	1.99	0.00	0.00*
<b>พฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน</b>						
1. ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน	4.83	0.09	2.94	0.25	0.00	0.00*
2. ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร	4.74	0.21	3.43	0.20	0.00	0.00*
<b>คุณลักษณะบุคคล</b>						
1. การเข้าร่วมงานพิธีในวันสำคัญต่างๆ	4.93	0.26	4.67	0.49	82.50	0.04*

\* P &lt; .05

จากตาราง 32 เมื่อพิจารณาแยกรายตัวชี้วัด พบว่า ทุกตัวชี้วัด พนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดมีคะแนนผลการประเมินสูงกว่ากลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

#### ตอนที่ 4 ผลการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ผลการศึกษาในส่วนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน สมบูรณ์มากที่สุด ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ คือ ข้าราชการ ในฐานะผู้ประเมิน และ พนักงานราชการในฐานะผู้ถูกประเมิน จากตอนที่ 3 การศึกษาผลการใช้ระบบประเมินผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน 225 คน ผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

##### 1. การประเมินความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

ผลการประเมินความพึงพอใจ ในภาพรวม ทั้งข้าราชการและพนักงานราชการ พึงพอใจ ต่อระบบประเมินในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.34) เมื่อพิจารณาคะแนนความพึงพอใจ พบว่า ข้าราชการและพนักงานราชการ พึงพอใจต่อด้านกระบวนการ ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D.=0.55) สูงสุด รองลงมาคือ ด้านผลผลิต ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.42) และด้านปัจจัยนำเข้า ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.57) ตามลำดับ น้อยที่สุดคือ ด้านข้อมูลย้อนกลับ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.= 0.44)

ผลการประเมินรายประเด็น พบว่า ประเด็นที่มีคะแนนผลการประเมินสูงสุด สาม อันดับแรก คือ กระบวนการประเมินเป็นไปตามที่ทำข้อตกลงเมื่อต้นรอบการประเมิน ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.= 0.71) ผลประเมินมีเอกสาร หลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D.= 0.73) และกระบวนการประเมินสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมและถูกต้อง ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.= 0.70) ตามลำดับ ส่วนประเด็นที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำสุด สามอันดับแรก คือ การนำผลประเมิน มาใช้ในการสอนงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.68) การนำผลการประเมิน มาใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D.= 0.70) และการนำผลการประเมินมาใช้ในการ สลับเปลี่ยน/โยกย้ายหน้าที่ของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.27$ , S.D.= 0.51) ตามลำดับ

รายละเอียดแสดงในตาราง 33

พูน ปรุ ทิโต ชเว

ตาราง 33 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>			
1. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้อย่างสามารถทำให้สำเร็จได้จริง	4.10	0.72	มาก
2. จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในรอบปีการประเมินมีความเหมาะสม	4.05	0.76	มาก
3. จำนวนผู้ประเมินมีความชัดเจนและเหมาะสม	4.16	0.73	มาก
4. เกณฑ์การประเมินมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง	4.09	0.74	มาก
5. แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินมีความชัดเจน ง่ายต่อการใช้งาน	3.97	0.76	มาก
<b>รวมด้านปัจจัยนำเข้า</b>	<b>4.07</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>
<b>กระบวนการ</b>			
1. การประชุม ชี้แจงและทำข้อตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน	4.20	0.68	มาก
2. กระบวนการประเมินเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม	4.15	0.75	มาก
3. กระบวนการประเมินเป็นไปตามที่ทำข้อตกลงเมื่อต้นรอบการประเมิน	4.27	0.71	มาก
4. กระบวนการประเมินสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมและถูกต้อง	4.26	0.70	มาก
5. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความเพียงพอที่จะใช้ในการประเมิน	4.16	0.68	มาก
<b>รวมด้านกระบวนการ</b>	<b>4.21</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>
<b>ผลผลิต</b>			
1. คะแนนจากการประเมินมีความถูกต้อง เพียงตรง	4.16	0.71	มาก
2. กระบวนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และตรงเวลา	4.18	0.66	มาก
3. ผลประเมินมีเอกสาร หลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบได้	4.28	0.73	มาก
4. รูปแบบของรายงานผลการประเมิน มีความชัดเจน ครบถ้วน และเข้าใจง่าย	4.21	0.48	มาก
5. คะแนนการประเมินสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่สำนักงานสถิติจังหวัด คาดหวัง	4.15	0.79	มาก
<b>รวมด้านผลผลิต</b>	<b>4.20</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 33 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
<b>ข้อมูลย้อนกลับ</b>			
1. การนำผลการประเมินมาใช้ในการสลับเปลี่ยน/โยกย้ายหน้าที่ของพนักงานราชการ	3.27	0.51	ปานกลาง
2. ผลการประเมินทำให้พนักงานราชการทราบ จุดเด่นจุดด้อยของตน	4.10	0.67	มาก
3. การนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมให้แก่พนักงานราชการ	4.02	0.70	มาก
4. การนำผลประเมินมาใช้ปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.06	0.70	มาก
5. การนำผลประเมินมาใช้ในการสอนงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	4.04	0.68	มาก
<b>รวมด้านข้อมูลย้อนกลับ</b>	<b>3.90</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>4.09</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>

## 2. การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล (personnel evaluation standards)

การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เป็นการประเมินตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคลของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ผลการประเมิน พบว่า ระบบประเมินมีคุณภาพโดยรวม อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.05$  , S.D.= 0.30) ทั้งนี้ทุกมาตรฐาน มีคุณภาพอยู่ในระดับ มาก เช่นกัน

ประเด็นที่มีคะแนนผลการประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การจัดอันดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สามารถแสดงความแตกต่างของพนักงานราชการได้อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.49$ , S.D. = 0.58) กระบวนการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานราชการ มากกว่ามุ่งเน้นการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่เพียงอย่างเดียว ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D.= 0.70) และกระบวนการประเมินเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ.2554 และข้อบังคับ/กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D.= 0.64) ตามลำดับ

ประเด็นที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำสุด 3 อันดับแรก คือ มีการตรวจสอบการประเมินเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินพนักงานราชการยังสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D.=3.84) มีกระบวนการแก้ไขสถานการณ์การให้ข้อมูลที่ไม่เป็นมืออาชีพให้กับ

ผู้ประเมิน เช่น เมื่อมีการสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมิน การสื่อสารที่ผิดพลาดระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.74, S.D. = 0.86$ ) และ มีการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ประเมินสามารถสื่อสารกับผู้ถูกประเมิน (ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา) อย่างสร้างสรรค์และเป็นมืออาชีพ ( $\bar{X} = 3.63, S.D. = 0.85$ ) ตามลำดับ รายละเอียดแสดงในตาราง 34

ตาราง 34 ผลการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
<b>1. ความเหมาะสม (Propriety)</b>			
<b>การมุ่งบริการ (Service Orientation)</b>			
1) มีการเขียนคำอธิบายลักษณะงานไว้อย่างชัดเจน	4.08	0.75	มาก
2) มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำอธิบายลักษณะงานระหว่างผู้ประเมินและพนักงานราชการเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน	3.99	0.73	มาก
3) รูปแบบการประเมินสอดคล้องและตอบสนองเป้าหมายของสำนักงานสถิติจังหวัด	4.12	0.76	มาก
<b>นโยบายและขั้นตอนที่เหมาะสม (Appropriate Policies and Procedures)</b>			
1) มีการประชุม/ชี้แจงเพื่ออธิบายเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ประเมินและพนักงานราชการมีความเข้าใจตรงกัน	4.16	0.79	มาก
2) มีขั้นตอนการกำกับดูแล กระบวนการต่างๆ ในการประเมินเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเป็นกลางและความเป็นธรรม	4.10	0.67	มาก
<b>การเข้าถึงข้อมูลการประเมิน (Access to Evaluation Information)</b>			
1) มีนโยบายการเก็บรักษาความลับของข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินของพนักงานราชการ	3.93	0.88	มาก
2) มีกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมิน เช่น คะแนนจากผู้ประเมิน ผลการประเมิน ข้อเสนอแนะจากผู้ประเมิน เป็นต้น จะมีเพียงผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้	3.98	0.88	มาก
<b>ปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกประเมิน (Interactions With Evaluatees)</b>			
1) มีการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ประเมินสามารถสื่อสารกับพนักงานราชการ (ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา) อย่างสร้างสรรค์และเป็นมืออาชีพ	3.63	0.85	มาก
2) มีกระบวนการแก้ไขสถานการณ์การให้ข้อมูลที่ไม่เป็นมืออาชีพให้กับผู้ประเมิน เช่น เมื่อมีการสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมิน การสื่อสารที่ผิดพลาดระหว่างผู้ประเมินและพนักงานราชการ เป็นต้น	3.74	0.86	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
<b>การประเมินผลอย่างครอบคลุม (Comprehensive Evaluation)</b>			
1) กระบวนการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานราชการ มากกว่ามุ่งเน้นการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่เพียงอย่างเดียว	4.32	0.70	มาก
2) การจัดอันดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สามารถแสดงความแตกต่างของพนักงานราชการได้อย่างชัดเจน	4.49	0.58	มาก
<b>ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)</b>			
มีการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่า ผู้ประเมินมีความเป็นกลาง และเจตนาหรือเหตุการณ์ในอดีตจะไม่ส่งผลกระทบต่อผลการประเมินจนทำให้การประเมินเกิดความไม่เป็นธรรม	4.28	0.72	มาก
<b>การปฏิบัติได้จริงทางกฎหมาย (Legal Viability)</b>			
กระบวนการประเมินเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ.2554 และข้อบังคับ/กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	4.29	0.64	มาก
<b>รวมด้านความเหมาะสม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>
<b>2. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)</b>			
<b>มุ่งให้เกิดการสร้างสรรคการเปลี่ยนแปลง (Constructive Orientation)</b>			
1) กระบวนการประเมินสะท้อนถึงเป้าหมายและพันธกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด	4.20	0.73	มาก
2) กระบวนการประเมินสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานของสำนักงานสถิติจังหวัด	4.13	0.68	มาก
<b>นิยามการนำไปใช้ประโยชน์ (Defined User)</b>			
1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมิน ถูกระบุไว้ตั้งแต่ต้นปีการประเมิน	4.05	0.78	มาก
2) มีการอธิบาย ชี้แจง การนำผลการประเมินไปใช้ไว้อย่างชัดเจน เช่น การเลื่อนเงินเดือน การปลดออก การจ่ายเงินพิเศษ ฯลฯ	4.02	0.79	มาก
<b>คุณสมบัติผู้ประเมิน (Evaluator Qualifications)</b>			
1) ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินมีความรู้ ความเข้าใจ ในขั้นตอน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ในการประเมิน	3.91	0.80	มาก
2) ผู้ประเมินมีความน่าเชื่อถือ แสดงให้เห็นว่า การบันทึกข้อมูลและผลการประเมินเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง	3.95	0.83	มาก
<b>การจัดทำรายงานนำไปใช้ได้ (Functional Reporting)</b>			
มีระบบการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่ารายงานทั้งหมดที่ผู้ประเมินจัดทำขึ้นสามารถจัดส่งตรงตามกำหนดเวลาและให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์และถูกต้อง	3.92	0.74	มาก



ตาราง 34 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
<b>เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน (Explicit Criteria)</b>			
1) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินพนักงานราชการสามารถปฏิบัติได้จริง	4.14	0.70	มาก
2) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานสถิติจังหวัด	4.01	0.73	มาก
3) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเกี่ยวข้องกับงาน/หน้าที่รับผิดชอบของพนักงานราชการ	4.10	0.71	มาก
<b>การติดตามผลและการพัฒนาวิชาชีพ (Follow-Up and Professional Development)</b>			
1) ระบบประเมินทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานของพนักงานราชการ	4.13	0.74	มาก
2) กระบวนการประเมิน มีการติดตาม กำกับดูแล เพื่อให้แน่ใจว่าผลการประเมินที่ได้มีความเหมาะสม และเป็นธรรม	4.11	0.69	มาก
<b>รวมด้านความเป็นประโยชน์</b>	<b>4.06</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>
<b>3. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)</b>			
<b>วิธีการประเมินเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedures)</b>			
ขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลไม่ยุ่งยาก สะดวกในการจัดเก็บ และไม่เป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ประเมินหรือพนักงานราชการ	4.10	0.69	มาก
<b>ความเป็นไปได้ทางการเมือง (Political Viability)</b>			
1) ระบบประเมินเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายซักถามถึงขั้นตอนการประเมินหรือผลการประเมิน	3.92	0.79	มาก
2) ระบบประเมินมีกระบวนการในการพิจารณา ทบทวน ผลจากคำถาม ข้อเสนอ ข้อสังเกต ที่เกี่ยวกับการประเมิน	3.96	0.69	มาก
<b>ความเป็นไปได้เชิงงบประมาณ(Fiscal Viability)</b>			
สำนักงานสถิติจังหวัดสามารถจัดหาทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมิน	4.00	0.70	มาก
<b>รวมด้านความเป็นไปได้</b>	<b>3.99</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

ตาราง 34 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
<b>4. ด้านความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy)</b>			
<b>การตัดสินอย่างถูกต้อง (Valid Judgments)</b>			
1) มีแหล่งข้อมูลมากพอที่จะให้เห็นมุมมองที่ครอบคลุมและถูกต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	4.12	0.73	มาก
2) มีระบบการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ประเมินปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมทั้งหมดและรายงานผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบ	4.08	0.75	มาก
<b>การนิยามความคาดหวัง (Defined Expectations)</b>			
1) ความคาดหวังและขอบเขตการทำงานของพนักงานราชการมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ประเมินและพนักงานราชการ	4.03	0.74	มาก
2) ความคาดหวังจากงานทั้งหมดถูกเปิดเผยต่อพนักงานราชการทั้งหมดในรูปแบบที่ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา	4.18	0.75	มาก
3) การกำหนดความคาดหวังจากงานมีความสมเหตุสมผลและเกี่ยวข้องกับภารกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด	4.08	0.83	มาก
<b>การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม (Analysis of Context)</b>			
มีการเก็บรวบรวมและบันทึกข้อมูลประกอบการประเมิน เช่น การบันทึกจากแบบสังเกตการณ์ ภาพถ่ายการเข้าร่วมกิจกรรม/การดำเนินงาน เป็นต้น	4.00	4.00	มาก
<b>เอกสารแสดงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Documented Purposes and Procedures)</b>			
ระบบประเมินทำให้มั่นใจว่าผู้ประเมินและพนักงานราชการทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะต้องปฏิบัติอย่างถูกต้อง	4.03	4.03	มาก
<b>ข้อมูลที่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Defensible Information)</b>			
มีการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผลจากการประเมินใด ๆ จะถูกเก็บไว้เป็นความลับ	4.07	4.07	มาก
<b>ความน่าเชื่อถือของสารสนเทศ (Reliable Information)</b>			
มีการกำกับดูแลเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่ารายงานผลการประเมินมีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ	4.04	4.04	มาก
<b>การควบคุมข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Systematic Data Control)</b>			
ระบบประเมินช่วยให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลจากการประเมินทั้งหมดจะถูกจัดเก็บในที่ที่ปลอดภัยเพื่อไม่ให้เกิดการละเมิดความเป็นส่วนตัว	3.98	3.98	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
<b>การชี้แจงและการจัดการอคติ (Bias Identification and Management)</b>			
1) การกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าผลจากการประเมินจะไม่ได้รับอิทธิพลจากความอคติอุปาทานของผู้ประเมินซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานจริงของพนักงานราชการ	4.14	4.14	มาก
2) มีกระบวนการร้องทุกข์ในการประเมินเพื่อนำเสนอกระบวนการปกป้องพนักงานราชการให้ได้รับความเป็นธรรม	3.92	3.92	มาก
<b>การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of Information)</b>			
1) มีการกำกับดูแลรายงานผลการประเมินที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์ข้อมูลและนำข้อมูลไปใช้มีความถูกต้อง	3.89	3.89	มาก
2) ข้อเสนอที่ได้จากการประเมินสอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมไว้แล้ว	4.12	4.12	มาก
<b>การสรุปอย่างมีเหตุผล (Justified Conclusions)</b>			
ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำให้ผู้ประเมินทำการประเมินพนักงานราชการได้สอดคล้องตามหลักฐานการประเมิน	4.07	4.07	มาก
<b>การประเมินอภิมาน (Meta evaluation)</b>			
มีการตรวจสอบการประเมินเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินพนักงานราชการยังสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป	3.84	3.84	มาก
<b>รวมด้านความถูกต้องแม่นยำ</b>	<b>4.04</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมทุกด้าน</b>	<b>4.05</b>	<b>0.30</b>	<b>มาก</b>

### 3. ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

#### สำนักงานสถิติจังหวัด

ผลการศึกษาในชั้นตอนนี้มาจาก 2 ส่วน คือจากข้อเสนอแนะของแบบประเมินระบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด และจากการสัมภาษณ์ข้าราชการและพนักงานราชการต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด สรุปได้ดังนี้

#### 3.1 จุดเด่นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ

1) ด้านปัจจัยนำเข้า มีการกำหนดสิ่งที่จะประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินไว้อย่างชัดเจน ส่งผลให้มีหลักฐานประกอบการประเมินที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้

2) ด้านกระบวนการ เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินตกลงร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถต่อรองตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมิน และมีการอธิบายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานราชการสามารถซักถามข้อสงสัยเกี่ยวกับผลการประเมิน กระบวนการประเมินมีความน่าเชื่อถือ

3) ด้านผลผลิต รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ให้สารสนเทศที่เพียงพอในการนำไปใช้บริหารจัดการผลการประเมิน

4) ด้านข้อมูลย้อนกลับ สำนักงานสถิติจังหวัดมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการเพียงพอสำหรับนำไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานราชการทราบจุดเด่น และสิ่งที่ควรปรับปรุงจากการปฏิบัติงานของตนเอง

“ตัวชี้วัดมีหลากหลาย สามารถวัดได้จริง ครอบคลุมภารกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด แบบประเมินชัดเจน ใช้ง่าย”

(สถิติจังหวัด ก., วันที่ 9 เมษายน : สันภาษณ์)

“ระบบช่วยให้ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากตัวชี้วัด และเกณฑ์ มีความชัดเจน พนักงานราชการยอมรับผลการประเมิน ไม่เกิดการไม่พอใจผลการประเมิน”

(สถิติจังหวัด ข., วันที่ 9 เมษายน : สันภาษณ์)

“ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ จุดเด่น จุดด้อย คืออะไร พนักงานราชการเองก็มีการเขียนแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เหมือนเป็นข้อตกลงในการปรับปรุงการทำงานของตัวเองต่อไป”

(สถิติจังหวัด ค., วันที่ 10 เมษายน : สันภาษณ์)

“รู้ล่วงหน้าว่าจะประเมินอะไร เกณฑ์ในการประเมินคืออะไร และหลักฐานประกอบการประเมินคืออะไร ทำให้ประเมินการทำงานของตัวเองได้”

(พนักงานราชการ ก., วันที่ 10 เมษายน : สันภาษณ์)

“มีการตกลงตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินไว้ชัดเจน ผู้ประเมินจึงต้องประเมินตามข้อตกลง การปฏิบัติงาน เลยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับผลการประเมินที่ไม่เป็นธรรม เพราะทุกอย่างชัดเจนอยู่แล้ว”

(พนักงานราชการ ข., วันที่ 10 เมษายน : สันภาษณ์)

3.2 จุดที่ควรปรับปรุงของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ คือ

- 1) ด้านปัจจัยนำเข้า แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินไม่ชัดเจน ควรมีคำอธิบายในการใช้แบบฟอร์ม เพื่อความชัดเจนยิ่งขึ้น
- 2) ด้านกระบวนการ ไม่มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เพื่อให้ปรับปรุงกระบวนการประเมินหรือปรับการทำงานของพนักงานราชการก่อนถึงรอบการประเมิน
- 3) ด้านผลผลิต รายงานผลการประเมินควรเพิ่มส่วนที่ให้พนักงานราชการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมิน
- 4) ด้านข้อมูลย้อนกลับ กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับยังไม่ชัดเจน เป็นเพียงการระบุจุดอ่อนจุดแข็งของพนักงานราชการในแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการของสำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินไม่ทราบว่าควรจะดำเนินการข้อมูลย้อนกลับอย่างไร การพูดคุยกับพนักงานราชการเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานควรทำอย่างไร เนื่องจากข้าราชการไม่คุ้นเคย และไม่มีทักษะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพียง 2 ครั้ง คือหลังสิ้นสุดการประเมินรอบแรก 1 ครั้ง และหลังสิ้นสุดการประเมินรอบที่สองอีก 1 ครั้ง น้อยเกินไป ควรจะมีการให้ข้อมูลย้อนกลับ ระหว่างรอบการประเมินด้วย เพื่อให้พนักงานราชการมีโอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และสำนักงานสถิติจังหวัดมีโอกาสปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานหากพบข้อผิดพลาด

“ขั้นตอนการพูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ต้องพูดถึงประเด็นใด จะพูดถึงผลการประเมิน หรือพูดถึงการปรับปรุงการทำงาน พูดกับทุกคนหรือเฉพาะคนที่มีผลการประเมินต่ำ”

(สถิติจังหวัด ก., วันที่ 9 เมษายน : สันภาษณ์)

“ขั้นตอนการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องทำอย่างไร เนื่องจากข้าราชการในฐานะผู้ประเมินไม่คุ้นเคยในเรื่องนี้”

(สถิติจังหวัด ข., วันที่ 9 เมษายน : สันภาษณ์)

“ข้าราชการในฐานะผู้ประเมินไม่มีทักษะในการประเมิน อีกร่างพนักงานราชการยังไม่สามารถประเมินตนเองและเพื่อนได้ตามความเป็นจริงได้ มีทั้งประเมินสูงไป และประเมินต่ำไป”

(สถิติจังหวัด ค., วันที่ 10 เมษายน : สันภาษณ์)

“ระบบให้โอกาสข้าราชการเป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเพียงอย่างเดียว ควรให้พนักงานราชการมีโอกาสในการให้ข้อมูลย้อนกลับด้วย”

(พนักงานราชการ ก., วันที่ 10 เมษายน : สันภาษณ์)

“น่าจะมีการติดตามการปฏิบัติงานเป็นระยะ เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องในการทำงาน จะได้ปรับปรุงการทำงานต่อไป”

(พนักงานราชการ ข., วันที่ 10 เมษายน : สันภาษณ์)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด  
ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผล
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. ศึกษาความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ  
สำนักงานสถิติจังหวัด
2. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด
3. ศึกษาผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติ  
จังหวัด
4. ประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

#### สรุปผล

ตอนที่ 1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ผลการศึกษา พบว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ มีความจำเป็น  
ที่ต้องได้รับการพัฒนา ( $PNI_{\text{modified}} = 0.40$ ) โดยแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน  
เป็นดังนี้ (1) ด้านปัจจัยนำเข้า ต้องกำหนดภาระงานให้ชัดเจน ทำข้อตกลงตัวชี้วัดและเกณฑ์  
การประเมินร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานราชการ และมีเกณฑ์ที่หลากหลาย  
(2) ด้านกระบวนการ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำในลักษณะของคณะกรรมการการประเมิน  
มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ มีการสอบถามการให้คะแนนจากผู้ประเมินทุกคน

(3) ด้านผลผลิต รายงานผลประเมินการปฏิบัติงานต้องแสดงคะแนนจากตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินทำอะไร ทำได้ดีหรือไม่ อย่างไร และ (4) ด้านข้อมูลย้อนกลับ ควรแยกพนักงานราชการออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกดีมากและดีเด่น ควรให้ความสำคัญไปที่การขึ้นชนในผลงานที่ผ่านมา กลุ่มที่สองดีและพอใช้ ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในส่วนผลงานที่ดีและผลงานที่ไม่ดี แต่ให้เน้นไปเรื่องที่ต้องปรับปรุง และกลุ่มที่สามต้องปรับปรุง มุ่งเน้นไปในเรื่องที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้นโดยเร็ว

## ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

1. การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 46 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 1 ผลสำเร็จของงาน 32 ตัวชี้วัด องค์ประกอบที่ 2 พฤติกรรม/สมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน 7 ตัวชี้วัด และองค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะบุคคล 7 ตัวชี้วัด ผ่านเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

2. การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการศึกษาครั้งนี้ ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังนี้

### 2.1 ปัจจัยนำเข้า มีรายละเอียดดังนี้

1) สิ่งที่ต้องประเมิน ประกอบด้วย ผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดให้มีสัดส่วนร้อยละ 80 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีสัดส่วน ร้อยละ 10 และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน กำหนดให้มีสัดส่วน ร้อยละ 10

2) เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย แบบประเมิน คำอธิบายตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน

3) ผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ข้าราชการ ในฐานะผู้บังคับบัญชา จำนวน 5 คน ได้แก่ สถิติจังหวัด หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ นักวิชาการสถิติ และเจ้าพนักงานสถิติ ส่วนพนักงานราชการ ได้แก่ พนักงานสถิติและผู้ช่วยพนักงานสถิติ ทำหน้าที่ประเมินตนเอง (Self-evaluation) และประเมินพนักงานราชการด้วยกัน (Peer evaluation) สำหรับตัวชี้วัดสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน

4) เวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างวันที่ 1 ต.ค.-31 มี.ค. ของปีถัดไป และ ครั้งที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างวันที่ 1 เม.ย.-30 ก.ย.ของปีเดียวกัน

## 2.2 กระบวนการ มีรายละเอียดดังนี้

1) กำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้เป็นการอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ สิ่งที่ต้องประเมิน เครื่องมือประเมิน ผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน และเวลาในการประเมินผล

2) ประเมินความก้าวหน้า (1 ต.ค.- 31 มี.ค. ของปีถัดไป) ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

3) ประเมินผลสรุป (1 เม.ย. - 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน) ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

2.3 ผลผลิต คือ ผลผลิตที่ได้จากระบบประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ คือ รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณนั้นๆ ประกอบด้วย ผลการประเมินความก้าวหน้า ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และผลการประเมินผลสรุป ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

2.4 ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า (Formative feedback) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม (Summative Feedback) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

## ตอนที่ 3 ผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พบว่า พนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด มีคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $U = 0.00$  ,  $P\text{-value} = 0.00$ ) เมื่อพิจารณาแยกตามองค์ประกอบของการประเมิน ทุกองค์ประกอบพนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดมีคะแนนผลการประเมินสูงกว่ากลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด เมื่อพิจารณาแยกรายตัวชี้วัด พบว่าทุกตัวชี้วัดพนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดมีคะแนนผลการประเมินสูงกว่ากลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด



#### ตอนที่ 4 ผลประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงาน สกิติจังหวัด

1. การประเมินความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ผลการประเมินความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D.= 0.34) ด้านที่พึงพอใจสูงสุดคือ ด้านกระบวนการ รองลงมา คือ ด้านผลผลิต และด้านปัจจัยนำเข้า ตามลำดับ น้อยที่สุดคือ ด้านข้อมูลย้อนกลับ

ประเด็นที่มีคะแนนผลการประเมินสูงสุด สามอันดับแรก คือ กระบวนการประเมิน เป็นไปตามที่ทำข้อตกลงเมื่อต้นรอบการประเมิน ผลประเมินมีเอกสาร หลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบได้ และกระบวนการประเมินสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมและถูกต้องตามลำดับ

ประเด็นที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำสุด สามอันดับแรก คือ การนำผลประเมินมาใช้ในการสอนงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม และการนำผลการประเมินมาใช้ในการสลับเปลี่ยน/โยกย้ายหน้าที่ของพนักงาน ตามลำดับ

2. การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล (personnel evaluation standards)

การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เป็นการประเมินตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคลของ Joint Committee on Standards for Educational Evaluation ผลการประเมิน พบว่า ระบบประเมินมีคุณภาพโดยรวม อยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.= 0.30) ทั้งนี้ทุกมาตรฐาน มีคุณภาพอยู่ในระดับ มาก เช่นกัน

ประเด็นที่มีคะแนนผลการประเมินสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การจัดอันดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สามารถแสดงความแตกต่างของพนักงานราชการได้อย่างชัดเจน กระบวนการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานราชการ มากกว่ามุ่งเน้นการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่เพียงอย่างเดียว และกระบวนการประเมินเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานราชการ พ.ศ.2554 และข้อบังคับ/กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ

ประเด็นที่มีคะแนนผลการประเมินต่ำสุด 3 อันดับแรก คือ มีการตรวจสอบการประเมินเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินพนักงานราชการยังสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไปมีกระบวนการแก้ไขสถานการณ์การให้ข้อมูลที่ไม่เป็นมืออาชีพให้กับผู้ประเมิน เช่น เมื่อมีการสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมิน การสื่อสารที่ผิดพลาดระหว่าง ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เป็นต้น และ มีการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้ประเมินสามารถสื่อสารกับผู้ถูกประเมิน (ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา) อย่างสร้างสรรค์และเป็นมืออาชีพ ตามลำดับ

### 3. ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

3.1 จุดเด่นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ด้านปัจจัยนำเข้า มีการกำหนดสิ่งที่จะประเมิน ตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินไว้อย่างชัดเจน ด้านกระบวนการ เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินตกลงร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลผลิต รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงาน ให้สารสนเทศเพียงพอในการนำไปใช้บริหารจัดการผลการประเมิน และด้านข้อมูลย้อนกลับ สำนักงานสถิติจังหวัดมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการเพียงพอสำหรับนำไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน พนักงานราชการทราบจุดเด่น และสิ่งที่ควรปรับปรุงจากการปฏิบัติงานของตนเอง

3.2 จุดที่ควรปรับปรุงของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ คือ ด้านปัจจัยนำเข้า แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินไม่ชัดเจน ด้านกระบวนการ ไม่มีการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้านผลผลิต รายงานผลการประเมินควรเพิ่มส่วนที่ให้พนักงานราชการได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการประเมิน และด้านข้อมูลย้อนกลับ กระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับยังไม่ชัดเจน ควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงระหว่างรอบการประเมิน

### อภิปรายผล

#### 1. การประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

1.1 ผลการประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

1) ภาพรวม ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา ดังนั้น สำนักงานสถิติจังหวัดต้องพิจารณาว่า ระบบประเมินเป็นไปตามภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรหรือไม่ เกณฑ์การประเมินผลระบุรายละเอียดอย่างชัดเจนหรือไม่ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล มีมาตรฐาน เป็นธรรมหรือไม่ และต้องเปิดการสื่อสารระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน และตรวจสอบกระบวนการประเมินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความตรง ความเที่ยงและเกิดการยอมรับ (Lussier and Hendon, 2012 : 287-288 ; Mondy and Martocchio, 2012: 252-254 and Noe et al., 2012: 348-350)

2) ด้านปัจจัยนำเข้า ประเด็นที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสามอันดับแรก คือ การกำหนดน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคน แบบฟอร์มในการประเมิน และการกำหนดจำนวนผู้ประเมิน ตามลำดับ เนื่องจากระบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความตรงและความเที่ยง

(Valid and reliable) หากวิธีการวัดไม่มีความตรงและไม่มีความเที่ยงจะทำให้การวัดสูญเปล่า (Lussier and Hendon, 2012 : 287) แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อใช้เพื่อเน้นผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากการทบทวนครั้งล่าสุด ตามข้อกำหนดและความรับผิดชอบที่ระบุไว้ในคำอธิบายของงาน (Diane, 2008 : 59) หลายครั้งที่แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีลักษณะทั่วไปจนเกินไป ที่จะมีคุณค่าในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน เพราะองค์กรต้องการให้แบบฟอร์มในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถใช้งานได้กับลักษณะที่หลากหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งมักก่อให้เกิดปัญหาต่อกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Lussier and Hendon, 2012 :280)

3) ด้านกระบวนการ ประเด็นที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสามอันดับแรก คือ การเปิดโอกาสให้สอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับคะแนนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะต่อขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบันทึกพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงาน ตามลำดับ เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ต้องการรู้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ระบบการประเมินที่ตีต้องให้ข้อเสนอแนะที่จำเป็นตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรมีความประหลาดใจในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน (Mondy and Martocchio, 2012: 253-254) ไม่ว่าจะการวัดจะมีความตรงและความเที่ยงหรือไม่ การวัดต้องเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อการเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ (Noe et al., 2012 : 349) และพนักงาน ต้องเข้าใจว่า อะไรคือการกระทำที่ประสบผลสำเร็จและอะไรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ (Lussier and Hendon, 2012 :288)

4) ด้านผลผลิต รูปแบบของรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ในประเด็นดังต่อไปนี้ ความชัดเจน ครบทุกด้านและเข้าใจง่ายการให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการชี้แจงเหตุผลในการคะแนน ตามลำดับ ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ควรเน้นพฤติกรรมของพนักงานและทัศนคติที่ตรงตามกลยุทธ์ เป้าหมาย และวัฒนธรรมขององค์กร ถ้าการวัดไม่ได้ระบุสิ่งที่พนักงานต้องทำเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ก็ไม่สนับสนุนกลยุทธ์ที่บริษัทต้องการ หากการวัดล้มเหลวในการชี้ให้เห็นปัญหาประสิทธิภาพการทำงาน พนักงานก็จะไม่ทราบวิธีการปรับปรุงการทำงานของตนเอง (Noe et al., 2012 : 348-350)

5) ด้านข้อมูลย้อนกลับ ประเด็นที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสามอันดับแรก คือ การนำผลประเมินมาใช้วางแผนการฝึกอบรม การนำผลประเมินมาใช้ในการสอนงาน และใช้ผลประเมินในการตัดสินใจให้พนักงานราชการทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด ตามลำดับ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดของระบบการประเมินผลใด ๆ การประเมินควรมีมากกว่ากิจกรรมที่มุ่งเน้นในการวิจารณ์ในอดีต หรือสรรเสริญแรงงานในการปฏิบัติงานในปีที่ผ่านมา

การประเมินจะต้องมีมุมมองที่มุ่งเน้นในอนาคตว่าพนักงานสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อให้บรรลุศักยภาพของตนในองค์กร นั่นหมายความว่าผู้จัดการต้องให้ข้อมูลย้อนกลับและให้คำแนะนำแก่พนักงานเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น (Gomez-Mejia et al., 2012 : 223 )

1.2 แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

1) ด้านปัจจัยนำเข้า ต้องกำหนดภาระงานให้ชัดเจน ทำข้อตกลงตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และพนักงานราชการ (ผู้ถูกประเมิน) เนื่องจากการวิเคราะห์งานเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญขององค์กร ถ้าองค์กรไม่ทราบว่าจะประกอบด้วยอะไร จะสามารถประเมินประสิทธิภาพของพนักงานได้อย่างไร (Lussier and Hendon: 2012 : 286) ส่วนแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินต้องครอบคลุมทั้งผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน มีส่วนที่แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมสำหรับผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เกณฑ์การให้คะแนน (Scoring Rubrics) มีทั้งแบบ Holistic Rubrics และ Analytic Rubrics เนื่องจากการประเมินควรจะเป็นปรนัย (objective) ไม่ใช่อัตนัย (subjective) พนักงานต้องการรู้มาตรฐานและเข้าใจว่าอะไรคือการปฏิบัติงานที่ดีมีลักษณะอย่างไร และ พนักงานต้องสามารถวัดการปฏิบัติของพนักงานของตนเองได้ (Lussier and Hendon, 2012 :295-296)

2) ด้านกระบวนการ การประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำในลักษณะของคณะกรรมการการประเมิน มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ มีการสอบถามการให้คะแนนจากผู้ประเมินทุกคน เนื่องจาก ทุก ๆ กระบวนการของการบริหารจัดการบุคคล ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าเครื่องมือทั้งหมดของการจัดการผลการปฏิบัติงานมีความตรงและความเที่ยง เมื่อการวัดมีความถูกต้องและตัวชี้วัดที่เป็นข้อเท็จจริง จะทำให้เกิดกระบวนการที่สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการที่จะวัด พร้อมทั้งเกิดความตรง และกระบวนการทำงานโดยทั่วไปจะเป็นไปในลักษณะเดียวกันในการวัด แต่แต่ละครั้งเกิดความเที่ยง (Lussier and Hendon, 2012 : 287-288 ) และ ไม่ว่าจะการวัดจะมีความตรงและความเที่ยงหรือไม่ การวัดต้องเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อการเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ยกตัวอย่างเช่น คนที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานต้องเชื่อว่าไม่ใช่เวลานานเกินไป ในทำนองเดียวกันถ้าพนักงานเชื่อว่ามาตรการดังกล่าวไม่เป็นธรรม พนักงานที่ถูกประเมินก็จะไม่นำข้อเสนอแนะไปใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง (Noe et al., 2012 : 348-350)

3) ด้านผลผลิต รายงานผลประเมินการปฏิบัติงานต้องแสดงคะแนนจากตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจน แสดงให้เห็นว่าผู้ถูกประเมินทำอะไร ทำได้ดีหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้การชี้แจงเหตุผลการให้คะแนนเป็นที่ยอมรับ และยกตัวอย่างประกอบเพื่อสนับสนุนผลการประเมิน การให้ข้อเสนอแนะควรนำเสนอในลักษณะการบอกเล่าสิ่งที่ผู้ประเมินสังเกตเห็น เพิ่มส่วนพฤติกรรมที่ดี และพฤติกรรมที่ควรพัฒนา เนื่องจาก การประเมินผลจะต้องสามารถเจาะจงได้ว่าอะไรที่ดำเนินการ

ไปได้ดีและสิ่งที่ดำเนินการได้ไม่ดี สามารถให้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับทุกคนที่จะเข้าใจในระดับของประสิทธิภาพ การทำงานที่สำเร็จของพนักงานคนนั้น ๆ ภายในรายละเอียดงานที่ระบุไว้ได้อย่างดี (Lussier and Hendon, 2012 : 287-288 )

4) ด้านข้อมูลย้อนกลับ ควรแยกพนักงานราชการออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรกดีมาก และดีเด่น ต้องให้ความสำคัญไปที่การชื่นชมในผลงานที่ผ่านมา กลุ่มที่สองดีและพอใช้ ให้ข้อมูลย้อนกลับทั้งในส่วนผลงานที่ดีและผลงานที่ไม่ดี แต่ให้เน้นไปเรื่องที่ต้องปรับปรุง และกลุ่มที่สามต้องปรับปรุง มุ่งเน้นไปในเรื่องที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้นโดยเร็ว จากนั้นให้พนักงานราชการทุกคนเขียนแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เนื่องจาก พนักงานย่อมต้องการที่จะได้ยื่นผลสะท้อนที่เป็นบวก หากเกิดผลสะท้อนด้านลบ ต้องมีการอธิบายให้พนักงานเกิดความเข้าใจ โดยผู้ประเมินต้องอธิบายจุดที่พวกเขาต้องปรับปรุง โดยอธิบายให้ตรงประเด็นเพื่อให้พนักงานได้ปรับปรุงต่อไป (London, 2003 :11) ถ้าหากการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นสร้างสรรค์ คือ เป็นความจริง เป็นธรรม และไม่ทำร้ายบุคคล ข้อมูลที่ให้นั้นก็จะมีคุณค่าที่ช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และช่วยให้บุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น (Dejanasz et al., 2002 : 122- 123 and Armstrong , 2006: 98)

## 2. การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงาน

### สถิติจังหวัด

2.1 ผลการพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัด จำนวน 46 ตัวชี้วัด ได้แก่ ผลสำเร็จของงาน 32 ตัวชี้วัด พฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 7 ตัวชี้วัด และคุณลักษณะบุคคล 7 ตัวชี้วัด ทุกตัวผ่านเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ แสดงว่า ตัวชี้วัดและเกณฑ์มีความเกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานราชการ สามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้ และเป็นที่ยอมรับของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เนื่องจากตัวชี้วัดได้มาจาก (1) การวิเคราะห์ภาระงานของพนักงานราชการ เพื่อให้ตัวชี้วัดมีความครอบคลุม มีความเป็นตัวแทนของคุณลักษณะที่มุ่งวัด คือ มีความตรงประเด็น (relevant) มีความเป็นตัวแทน (representative) Lussier and Hendon (2012 : 286) กล่าวไว้ว่า ถ้าไม่รู้ว่าจะงานนั้นๆ คืออะไร ก็ไม่สามารถประเมินได้ว่าพนักงานราชการจะทำงานได้อย่างไร Gomez-Mejia et al. (2012 : 223) กล่าวไว้ว่า เมื่อระบบการวัดอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน จะทำให้ตัวชี้วัดที่ได้สามารถวัดได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัด (2) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ.2554 กำหนดว่า องค์กรประกอบการประเมินให้ครอบคลุมอย่างน้อย 2 องค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจกำหนดมากกว่า 2

องค์ประกอบก็ได้ สอดคล้องกับ Mathis and Jackson (2010 : 325-326) กล่าวว่า องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ ลักษณะนิสัย พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน และ (3) การสอบถามความคิดเห็นทั้งผู้ประเมิน คือ ข้าราชการ และผู้ถูกประเมิน คือ พนักงานราชการ เพื่อให้ตัวชี้วัดที่ได้เป็นที่ยอมรับ เป็นที่เข้าใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในสำนักงานสถิติจังหวัด และได้รับการเห็นชอบจากผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน Noe et al. (2012 : 348-350) กล่าวว่า การวัดนอกจากจะมีความตรงและความเที่ยงแล้ว การวัดต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ เป็นที่น่าพอใจหรือเหมาะสมกับกลุ่มคนที่จะใช้การประเมิน และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ประเมิน

ส่วนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยกำหนดหลังจากขั้นตอนการกำหนดตัวชี้วัด จึงนำตัวชี้วัดที่ได้มากำหนดเกณฑ์ โดยพิจารณาจาก (1) ปริมาณงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติ และความยากง่ายของพื้นที่ในการปฏิบัติงาน มีเกณฑ์การให้คะแนนที่หลากหลาย ทั้งเกณฑ์การประเมินในภาพรวม (Holistic Rubric) และเกณฑ์การประเมินแบบแยกส่วน (Analytic Rubric) เนื่องจากภาระงานในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่างกัน เช่น การออกพื้นที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จังหวัดขนาดใหญ่ปริมาณงานมากกว่าจังหวัดขนาดเล็ก และบางพื้นที่มีความใกล้เคียงไกลในการเดินทางแตกต่างกัน Diane (2008 :10) กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับงาน (Job-related) สหสัมพันธ์ลักษณะของการบริหาร (Management Style) ที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตของพนักงาน และข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (2) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้พนักงานราชการสามารถปฏิบัติได้จริง แต่ไม่ยุ่งเกินไปจนไม่เกิดความท้อแท้ในการปรับปรุงการทำงานของตนเอง Armstrong (2006 : 81) กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีความสมดุลระหว่างระดับความรู้ ทักษะและความสามารถ พฤติกรรมในการทำงาน และระดับพฤติกรรมที่สนับสนุนค่านิยมหลักขององค์กร และ (3) ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำปัญหาที่พบมาปรับปรุงเกณฑ์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากจุดอ่อนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการขาดความเที่ยงธรรมในวิธีการให้คะแนน ส่งผลให้เป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ (Mondy and Martocchio, 2012 : 249-251 and Cascio, 2013 : 357-358)

## 2.2 การออกแบบระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

1) ปัจจัยนำเข้า เป็นการวางแผนและการเตรียมการเพื่อกำหนดปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย กำหนดสิ่งที่ต้องประเมิน กำหนดเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ รัตนะ บัวสนธ์ (2553 : 94-95) กล่าวว่า การประเมินบุคคลจะต้องระบุวัตถุประสงค์การประเมิน

กำหนดมาตรฐาน ตัวบ่งชี้และเกณฑ์มาตรฐานที่จะทำการประเมินบุคคล ระบุแหล่งข้อมูล และสร้าง/เลือกใช้เครื่องมือและวิธีการเก็บข้อมูล Gomez-Mejia et al. (2012 : 223) กล่าวว่า ระบบการวัดต้องอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน เหตุผลและยุทธศาสตร์ตามที่ระบุไว้ในขอบเขตงาน การประเมินควรจะมีมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

2) กระบวนการ เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดข้อตกลงการปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และการประเมินผลสรุป (Summative Assessment) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน สอดคล้องกับ Lussier and Hendon (2012 : 286 ) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal performance appraisal) การสอนงาน (coaching) และ การฝึกปฏิบัติ (disciplining) และในระหว่างการประเมินนี้จะมีการสะท้อนกลับไปยังการปฏิบัติงานของลูกจ้างแต่ละคน และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเป็นทางการ (formal performance appraisal) มักจะเกิดขึ้นครึ่งปีหลังของรอบการประเมินหรือรายปี เพื่อให้พนักงานทราบอย่างเป็นทางการว่าผลการดำเนินงานของตนถูกจัดอยู่ในอันดับใด การระบุพนักงาน ที่สมควรได้รับการส่งเสริม เลื่อนตำแหน่ง และค้นหาพนักงานที่ต้องฝึกอบรมเพิ่มเติม

3) ผลผลิต เป็นผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย ผลการประเมินความก้าวหน้า ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และ ผลการประเมิน ผลสรุป ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน เนื่องจาก ผลผลิต ต้องเป็นผลที่ได้รับ (Results) จากกระบวนการดำเนินงานตามจุดมุ่งหมายของระบบ มีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของระบบ และหลังจากประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นจะต้องมีการนำเสนอผลการประเมินบุคคลเพื่อเป็นการสื่อสารผลการประเมินให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้ (รัตนะ บัวสนธิ์, 2553 : 94-95; Stair, 2014 : 8-9 and Schaerbeek et al.,1990 : 14-16)

4) ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับเพื่อความก้าวหน้า (Formative feedback) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และข้อมูลย้อนกลับเพื่อสรุปผลรวม (Summative Feedback) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน สอดคล้องกับ Dessler (2013 : 311) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ (providing feedback) และความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนพัฒนาสิ่งที่ต้องการ และ Gomez-Mejia et al. (2012 : 223) กล่าวว่า การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นเป้าหมายที่สำคัญของระบบการประเมินใดๆ การประเมินจะต้องให้ข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารจะต้องให้ข้อเสนอแนะและสอนงาน

### 3. การใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ผลการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พบว่า พนักงานราชการกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุดมีคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงาน สูงกว่า กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำสุด แสดงให้เห็นว่า ส่วนประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำงานร่วมกันอย่างผสมผสาน จนบรรลุเป้าหมายของการประเมิน และเครื่องมือวัดสามารถวัดได้ตรงตามสภาพความเป็นจริงของพนักงานราชการ ส่วนประกอบของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานทำงานร่วมกันดังนี้

3.1 ด้านปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย การกำหนดสิ่งที่ต้องประเมิน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ของงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน มีความครอบคลุมและสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด เครื่องมือในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมิน คำอธิบายตัวชี้วัด และเกณฑ์การประเมิน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ทำให้ผู้ประเมินสามารถทำการประเมินโดยใช้เครื่องมือในการประเมินที่มีความสามารถในการวัด ส่งผลให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้ตรงตามสภาพความเป็นจริง เมื่อเครื่องมือทั้งหมดของการจัดการผลการปฏิบัติงานมีความตรงและความเที่ยง สามารถนำมาใช้ในการวัดได้อย่างแท้จริงผลการประเมินมีความสอดคล้องของผลการประเมิน เมื่อพนักงานหนึ่งคนถูกวัดผลการปฏิบัติงานจาก ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีประสิทธิภาพ (Lussier and Hendon, 2012 : 287-288 and Noe et al. , 2012 : 348-350)

3.2 ด้านกระบวนการของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในครั้งนี้ เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินตกลงร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงาน พูดคุยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากระบบการประเมินที่ดีต้องให้ข้อเสนอแนะที่จำเป็นตามมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง ไม่ควรให้มีความสงสัยหรือไม่เชื่อมั่นในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเร่งด่วน ไม่เก็บเป็นเดือนเป็นปี ( Mondy and Martocchio, 2012: 252-254) ซึ่งอาจก่อปัญหาตามมาภายหลัง

3.3 ผลผลิต คือ รายงานผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลที่ได้รับ (Results) จากระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2551: 151-166) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนว่า มีจุดแข็งและจุดอ่อนที่ใดเพื่อจะได้แก้ไขปรับปรุง หรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อบรรลุตามเป้าหมายหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด



3.4 การให้ข้อมูลย้อนกลับ สามารถทำให้พนักงานทราบจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เพื่อนำไปปรับปรุงการทำงาน ผู้ประเมินนำผลประเมินไปใช้ในการวางแผนพัฒนาพนักงานราชการ และสำนักงานสถิติจังหวัด นอกจากนี้ใช้เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว สอดคล้องกับ Noe et al. (2012 : 348-350) กล่าวว่า การให้ข้อมูลย้อนกลับที่เฉพาะเจาะจง (Specific feedback) ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ควรชี้ให้เห็นสิ่งที่คาดหวังจากพนักงานและวิธีการที่ต้องตอบสนองความคาดหวังเหล่านั้น การเจาะจงความคาดหวังจะช่วยให้การจัดการประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์บริษัทและพัฒนาการทำงานของพนักงาน ถ้าการวัดไม่ได้ระบุสิ่งที่พนักงานต้องทำเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ก็ไม่สนับสนุนกลยุทธ์ที่บริษัทต้องการ หากการวัดล้มเหลวในการชี้ให้เห็นปัญหา ประสิทธิภาพการทำงานพนักงานก็จะไม่ทราบวิธีการปรับปรุงการทำงานของตนเอง

#### 4. ผลประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ข้าราชการ ในฐานะผู้ประเมินและพนักงานราชการในฐานะผู้ถูกประเมิน พึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับมาก และการประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคลของ คุณภาพอยู่ในระดับ มาก แสดงให้เห็นว่า ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด เป็นที่ยอมรับและมีความเป็นไปได้ในการใช้งาน เนื่องจาก ระบบประเมิน มีความเป็นธรรม ผลการประเมินแสดงให้เห็นการปฏิบัติงานตามความเป็นจริงของพนักงานราชการ และระบบไม่ซับซ้อน ไม่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่สำนักงานสถิติจังหวัดและพนักงานราชการพนักงานราชการ Noe et al. (2012 : 348-350) กล่าวว่า ไม่ว่าจะมีความตรง และความเที่ยงหรือไม่ การวัดต้องเป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติเพื่อการเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ Lussier and Hendon (2012 : 287-288 ) กล่าวว่า การยอมรับและความเป็นไปได้ในการใช้งาน ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แสดงถึงประสิทธิภาพของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าวิธีการที่ใช้เป็นที่น่าพอใจหรือเหมาะสมกับกลุ่มคนที่จะใช้การประเมิน มีความเป็นไปได้ในการใช้ประเมินหรือไม่ สามารถใช้เครื่องมือประเมินผลในกรณีที่มีลักษณะเฉพาะได้

จากการศึกษา พบว่า ข้าราชการของสำนักงานสถิติจังหวัด ในฐานะผู้ประเมินและผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานไม่สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานราชการ นำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน เนื่องจากไม่มีทักษะในการสื่อสารเรื่องผลการปฏิบัติงานไม่กล้าให้ข้อมูลย้อนกลับ หรือไม่ทราบว่าให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างไร ไม่รู้ว่าควรจะพูดอย่างไร อะไรก่อนหลัง เพื่อทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจได้ดีขึ้น Delahaye (2005 : 156) กล่าวว่า ผู้จัดการจำนวนมาก ต้องเผชิญหน้ากับความกังวลในการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับในช่วงการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นงานที่ยากและสร้างความลำบากใจ

ให้ผู้จัดการเป็นอย่างยิ่ง เหตุผลที่ทำให้ผู้จัดการลำบากใจที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ ผู้จัดการทั้งหลาย เชื่อว่าตนเองไม่มีทักษะทางด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่จำเป็นต่อการจัดการปฏิบัติการทางอารมณ์ของพนักงานที่ซับซ้อน ที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะการให้ข้อมูลย้อนกลับ และผู้จัดการไม่เข้าใจถึงรูปแบบของการให้ข้อมูลย้อนกลับที่เหมาะสมในสถานการณ์ที่เฉพาะ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยข้าราชการของสำนักงานสถิติจังหวัด(ผู้ประเมิน) เป็นผู้มีความสำคัญมากในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ให้มีประสิทธิภาพ เที่ยงตรง ยุติธรรม เนื่องจากไม่ว่าระบบจะพัฒนามาดีมากแค่ไหน หากผู้ประเมินยังใช้การประเมินที่ไม่ถูกต้อง (Manipulating the evaluation) องค์กรก็ไม่สามารถดำเนินการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพได้และอาจประสบความสูญเสียต่อองค์กร ดังนั้น ต้องมีกระบวนการให้ความรู้ด้านการประเมินแก่ข้าราชการ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เพื่อให้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 การนำตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ได้ ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ ต้องคัดเลือกตัวชี้วัดตามภาระหน้าที่ของพนักงานราชการ จำนวนตัวชี้วัดสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสม แต่ไม่ควรเกิน 5 ตัวชี้วัด ต่อพนักงานราชการ 1 คน เนื่องจากถ้ามากเกินไป จะทำให้ไม่สามารถปฏิบัติได้ทุกตัวชี้วัด แต่ถ้าน้อยเกินไป ก็ไม่ครอบคลุม และต้องมีการตกลงตัวชี้วัดกับพนักงานราชการเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน โดย 1 ตัวชี้วัดอาจมีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน เนื่องจาก 1 ภาระงานบางอย่างของสำนักงานสถิติจังหวัด อาจมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งงานด้านปฏิบัติการสถิติและด้านวิชาการ

### 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้แยกตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานราชการ ตำแหน่งพนักงานสถิติ (วุฒิปริญญาตรี) และตำแหน่งผู้ช่วยพนักงานสถิติ (วุฒิปวช.) ดังนั้น ควรมีวิจัยและพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับพนักงานราชการทั้งสองตำแหน่ง เพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งมากยิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้น ควรมีการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาโปรแกรมประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สามารถใช้งานออนไลน์ได้

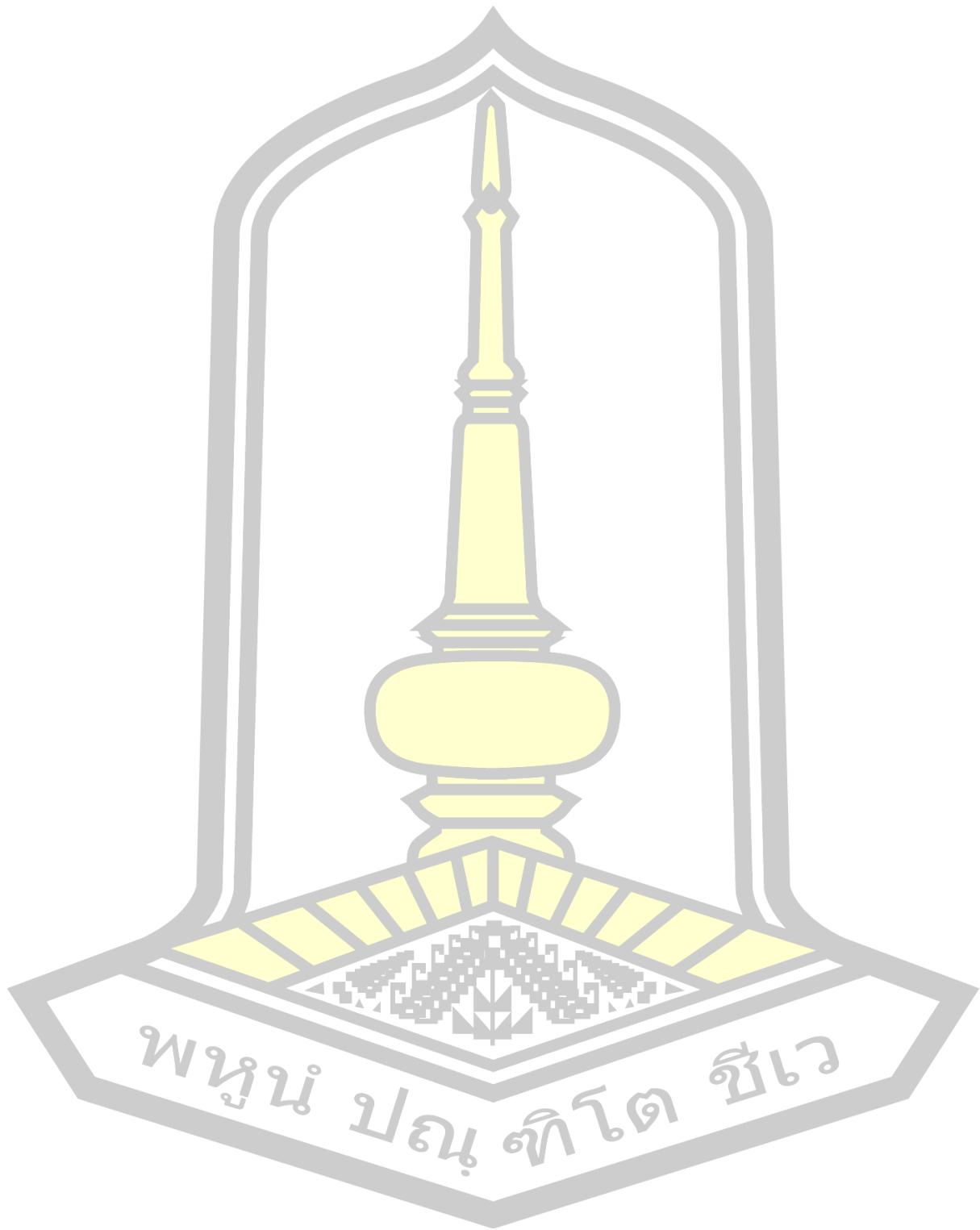
2.3 การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีสรุปร่าง (Generalizability Theory) ในการระบุจำนวนผู้ประเมินที่เหมาะสม เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของกระบวนการวัดที่เกิดจากผู้ประเมิน

2.4 ศึกษารูปแบบการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนพัฒนาพนักงานราชการ

2.5 ศึกษารูปแบบการประเมินผู้ประเมิน เพื่อให้ได้สารสนเทศในการพัฒนาทักษะในการประเมินของข้าราชการ (ผู้ประเมิน)



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- จรรยา พันธุ์วิทยากุล. (2543). *ผลของการให้ข้อมูลย้อนกลับและความรู้ต่อการใช้อุปกรณ์ป้องกันของพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชนาธิป ท้ายแป. (2554). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การประยุกต์ใช้การประเมินผลลัพธ์ ตามระดับความเชี่ยวชาญ. *วารสารวิทยาการวิจัยและวิทยาการปัญญา*, 9(2), 81-94.
- ชูชัย สมितिไกร. (2556). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์. (2551). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ. ใน *วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (บรรณาธิการ), ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ รัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 11 (น. 189-247)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์นดี. (2553). *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญทานกร พรหมภักดี. (2557). การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร สังกัดกรมควบคุมโรค : การประยุกต์ใช้การประเมินพหุแนวคิด. *วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7*, 22(1), 98-113.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2553). *การประเมินการปฏิบัติงานและการปรับเงินเดือน*. กรุงเทพฯ: วิทยายุทธ พริ้นติ้ง.
- ปิยะธิดา ทองอร่าม. (2552). *การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานสำหรับอาจารย์มหาวิทยาลัยเอกชน ตามแนวคิดของการประเมินแบบอิงมาตรฐาน และการให้ ผลตอบแทนตามสมรรถนะ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์บัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผุสดี รุมาคม. (2548). *การประเมินการปฏิบัติงาน = Performance appraisal* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- ภาควิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา. (2558). *พื้นฐานการวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 7). มหาสารคาม: ตักสิลาการพิมพ์.

- ยูภาพร เทพสุริยานนท์. (2555). การพัฒนาระบบการประเมินการปฏิบัติงานของครูสังกัดโรงเรียนใน  
เครื่องมือคุณิธิ คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการผสมผสานวิธีประเมิน.  
*วารสารศึกษาศาสตร์*, 35(3), 40–48.
- รัตน์ บัวสนธิ์. (2553). การประเมินบุคคล: การใช้ผลการประเมินและบทบาทนักประเมิน.  
*วารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร : วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี*, 18(2), 91–96.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมี.  
รุ่งฤดี กล้าหาญ. (2555). *การพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติการพยาบาลของ  
นักศึกษาพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสิ. (2554). *ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 8)*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด  
สามลดา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2558). *แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานสถิติแห่งชาติ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ – ๒๕๖๐*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สำนักนายยกรัชมานตรี. (2547, มกราคม 2543). *คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง  
แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2547*.
- สำนักนายยกรัชมานตรี. (2554, ตุลาคม 1). *คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ เรื่อง แนวทาง  
การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ. 2554*.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน. (2555). *คู่มือการบริหารงานพนักงานราชการ  
2555*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2551). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบ  
บริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: พี.เอส.ลีฟวิง.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2552). *ถาม-ตอบ เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน*.  
กรุงเทพฯ: พี.เอส.ลีฟวิง.
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2556). *คลังตัวชี้วัดกลางกลุ่มงานสนับสนุน*. กรุงเทพฯ:  
สำนักงาน ก.พ.
- สำราญ มีแจ้ง และ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2556). *การประเมินการปฏิบัติงานแนวใหม่ ทฤษฎีและ  
ปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ:  
สิริวัฒนา อินเตอร์พรีน.

- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2551). *การประเมินการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. *Chulalongkorn Review*, 16(ก.ค. – ก.ย.), 57 – 72.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). *Competency Dictionary* (ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Aboobaker, N. (2016). Performance Appraisal System at Dabur India Ltd. *Global Journal For Research Analysis*, 4(9), 67–68.
- Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal-a review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) ISSN*, 2(3), 2249–8958.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Bernardin, H. J., & Wiatrowski, M. (2013). Performance appraisal. In N. Brewer & C. Wilson (Eds.), *Psychology and Policing* (p. 257). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundation, development, application*. New York: George Braziller.
- Buford, J. A., & Lindner, J. R. (2002). *Human resource management in local government: Concepts and applications for HRM students and practitioners*. Ohio: South-Western.Cengage Learning.
- Cadwell, C. M. (2002). *Performance management*. New York: American Management Association.
- Cascio, W. F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill Education.

- Chattopadhyay, R., & Ghosh, A. K. (2012). Performance appraisal based on a forced distribution system: its drawbacks and remedie. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(8), 881–896.
- Chen, H. T. (2005). *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation and effectiveness*. California: Sage.
- Cizek, G. J. (2012). *Setting performance standards: Foundations, methods, and innovations* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Coolidge, F. L. (2013). *Statistics: A gentle introduction*. California: Sage Publications.
- Courty, P., & Marschke, G. (2011). Measuring Government Performance. In Heckman (Ed.), *The Performance of Performance Standards* (p. 203). Michigan: National Bureau of Economic Research.
- Dejanasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2012). *Interpersonal Skill in Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dennis, A., Wixom, B. H., & Tegarden, D. (2015). *Systems analysis and design: An object oriented approach with UML*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. New Jersey: Pearson Higher Ed.
- Diane, A. (2008). *Performance Appraisals: Strategies for Success*. New York: American Management Association.
- Forte, J. (2009). Give feedback, get performance. *Supervision*, (February 2009), 3–4.
- Garber, P. R. (2008). *Giving and receiving performance feedback*. Cannada: Pearson.
- Gayeski, D. M., Golden, T. P., Andrade, S., & Mason, H. (2007). Bringing competency analysis into the 21st century. *Performance Improvement*, 46(7), 9–16.
- Giangreco, A., Carugati, A., Pilati, M., & Sebastiano, A. (2010). Performance appraisal systems in the Middle East: Moving beyond Western logics. *European Management Review*, 7(3), 155–168.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2012). *Managing human resources* (7ed ed.). New Jersey: Prentice Hall.

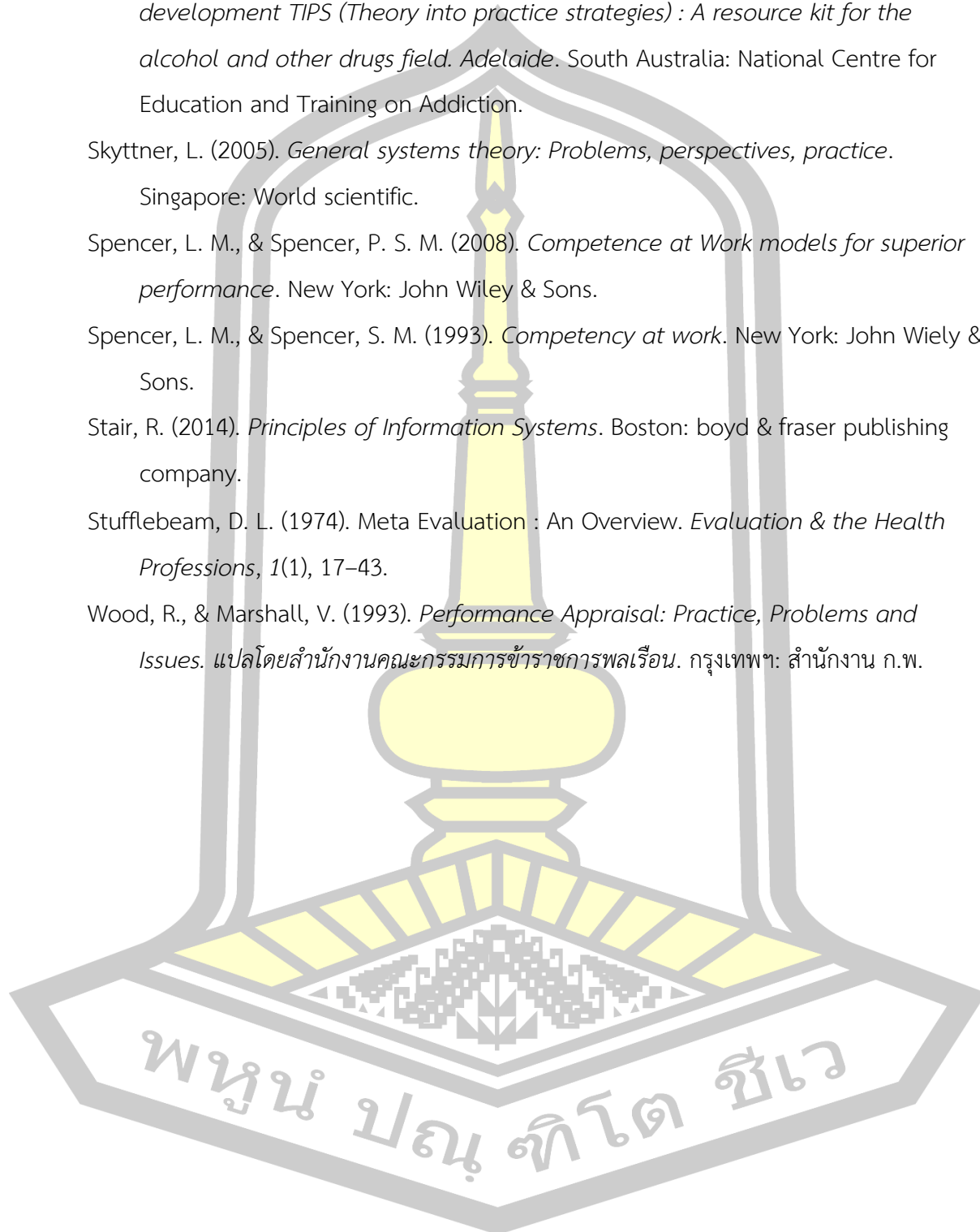


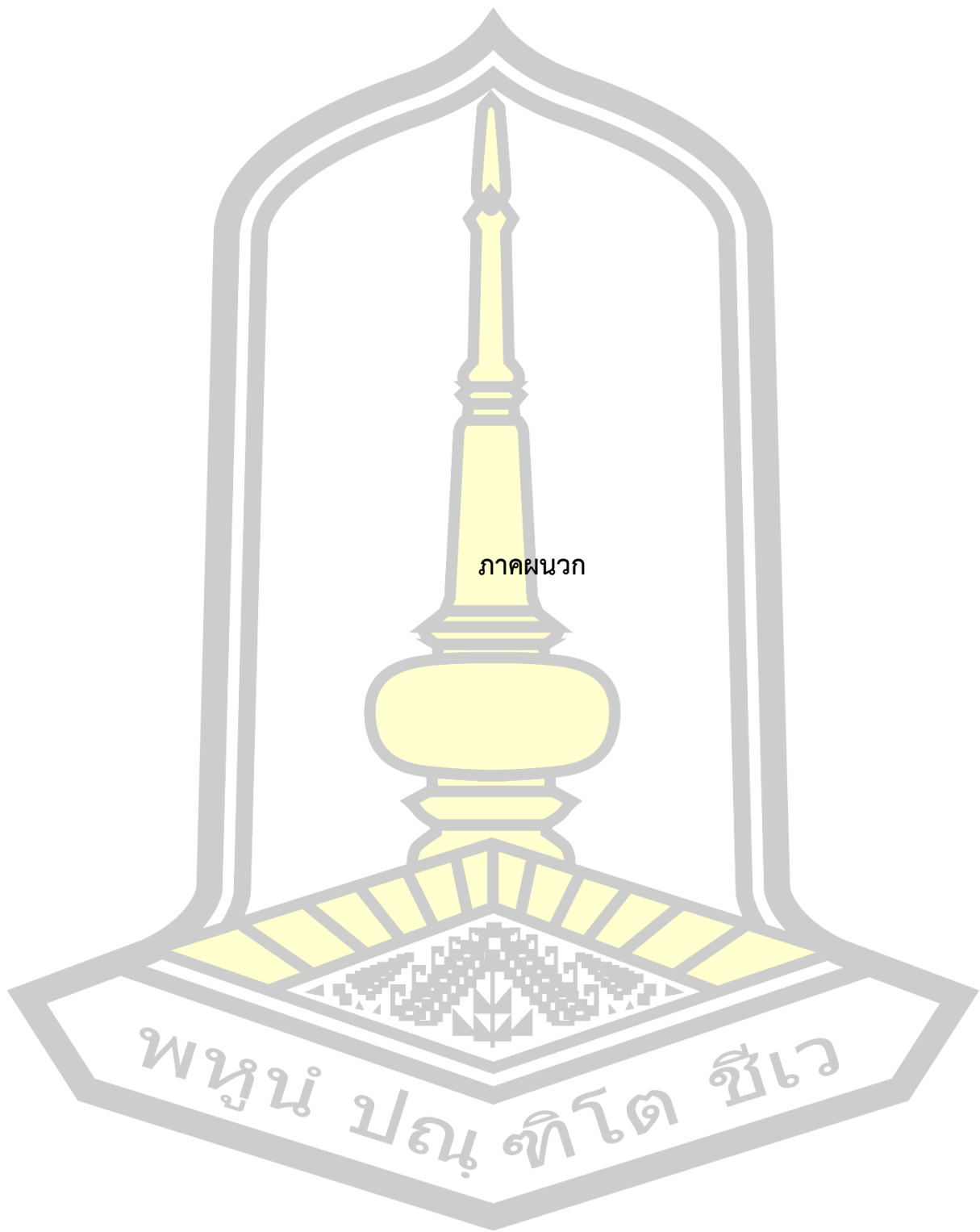
- Gregory, W., & Foreman, D. (2009). *Nonparametric Statistics for Non-Statisticians*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Grote, R. C. (2002). *The performance appraisal question and answer book: A survival guide for managers*. New York: American Management Association.
- Grote, R. C., & Grote, D. (2011). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. Boston: Harvard Business Press.
- Gullickson, A. R., & Howard, B. B. (2009). *The personnel evaluation standards: How to assess systems for evaluating educators* (2nd ed.). California: Corwin Pr.
- Heckman, J. J. (2011). *The performance of performance standards*. Michigan: WE Upjohn Institute.
- Hemalatha, R., & Shakuntala, B. S. (2014). Development and Testing of Competency Based Performance Assessment in the Evaluation of Core Competencies of Nursing Students-A Pilot Study. *International Journal of Nursing Education*, 6(2), 56–60.
- Hillman, L. W., Schwandt, D. R., & Bartz, D. E. (1990). Enhancing staff members' performance through feedback and coaching. *Journal of Management Development*, 9(3), 20–27.
- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 92–100.
- Jordan, K. (2009). *Performance Appraisal: Expert Solutions to Everyday Challenges*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kavanagh, M. J., Thite, M., & Johnson, R. D. (2012). *Human Resource Information Systems*. New York: SAGE.
- Kessler, R. (2008). *Competency-Based Performance Reviews: How to Perform Employee Evaluations the Fortune 500 Way*. New Jersey: Career Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement* (2nd ed.). New Jersey: Psychology Press.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: methods and rating errors. *Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1), 1–9.
- Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2012). *Human Resource Management: Functions, Applications, and Skill Development*. Washington, D.C.: Sage.
- Margerison, C. J. (1988). Feedback and Performance. *Education + Training*, 30(1), 7–10. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/eb017382>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2010). *Human resource management* (13th ed.). Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- McCance, T., Telford, L., Wilson, J., MacLeod, O., & Dowd, A. (2012). Identifying key performance indicators for nursing and midwifery care using a consensus approach. *Journal of Clinical Nursing*, 21(7–8), 1145–1154.
- Mondy, R. W. D., & Martocchio, J. J. (2012). *Human resource management* (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Mulvaney, M. A., McKinney, W. R., & Grodsky, R. (2012). The development of a pay-for-performance appraisal system for municipal agencies: A case study. *Public Personnel Management*, 41(3), 505–533.
- Nevo, D. (1983). The conceptualization of Educational evaluation: An analytical review of the literature. *Review of Educational Research*, 53(3), 117–128.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2012). *Fundamentals of human resource management* (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- O'Brien, A. J., & Marakas, G. (2010). *Management information systems* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Odiome, G. S. (1987). Measuring the unmeasurable: setting standards for management performance. *Business Horizons*, 30(4), 69–75.
- Oz, E. (2015). *Management information systems* (7th ed.). Boston: Thomson Course Technology.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Plunkett, W. R., Allen, G., & Attner, R. (2012). *Management*. Ohio: South-Western. Cengage Learning.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Rao, T. V. (2004). *Performance Management and Appraisal Systems: HR tools for global competitiveness*. New Delhi: SAGE.
- Redman, T., & Wilkinson, A. J. (2009). *Contemporary human resource management : text and cases*. London: FT Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2006). *Management* (4th ed.). New South Wales.: Pearson/Prentice Hall.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices [Special issue: Human resources management in the public sector]. *Human Resource Management*, 41(3), 309–324.
- Sanghi, S. (2007). *The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations* (2ed ed.). New Delhi: SAGE.
- Schoderbek, P., Schoderbek, C., & Kefalas, A. (1990). *Management System: Conceptual Considerations*. Illinois: BPI/Irwin.
- Schreuder, A. M. G., Kriek, H. J., & Muchinsky, P. M. (2005). *Personnel Psychology*. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa.
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation—Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), 996–997.
- Shelly, G. B., & Rosenblatt, H. J. (2012). *Analysis and Design for Systems*. Boston: Course Technology, Cengage Learning.
- Shermon, G. (2004). *Competency based HRM: A strategic resource for competency mapping, assessment and development centres*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Shute, V. J. (2008). Focus on Formative Feedback. *Review of Educational Research*. *Review of Educational Research*, 78(1), 153–189.

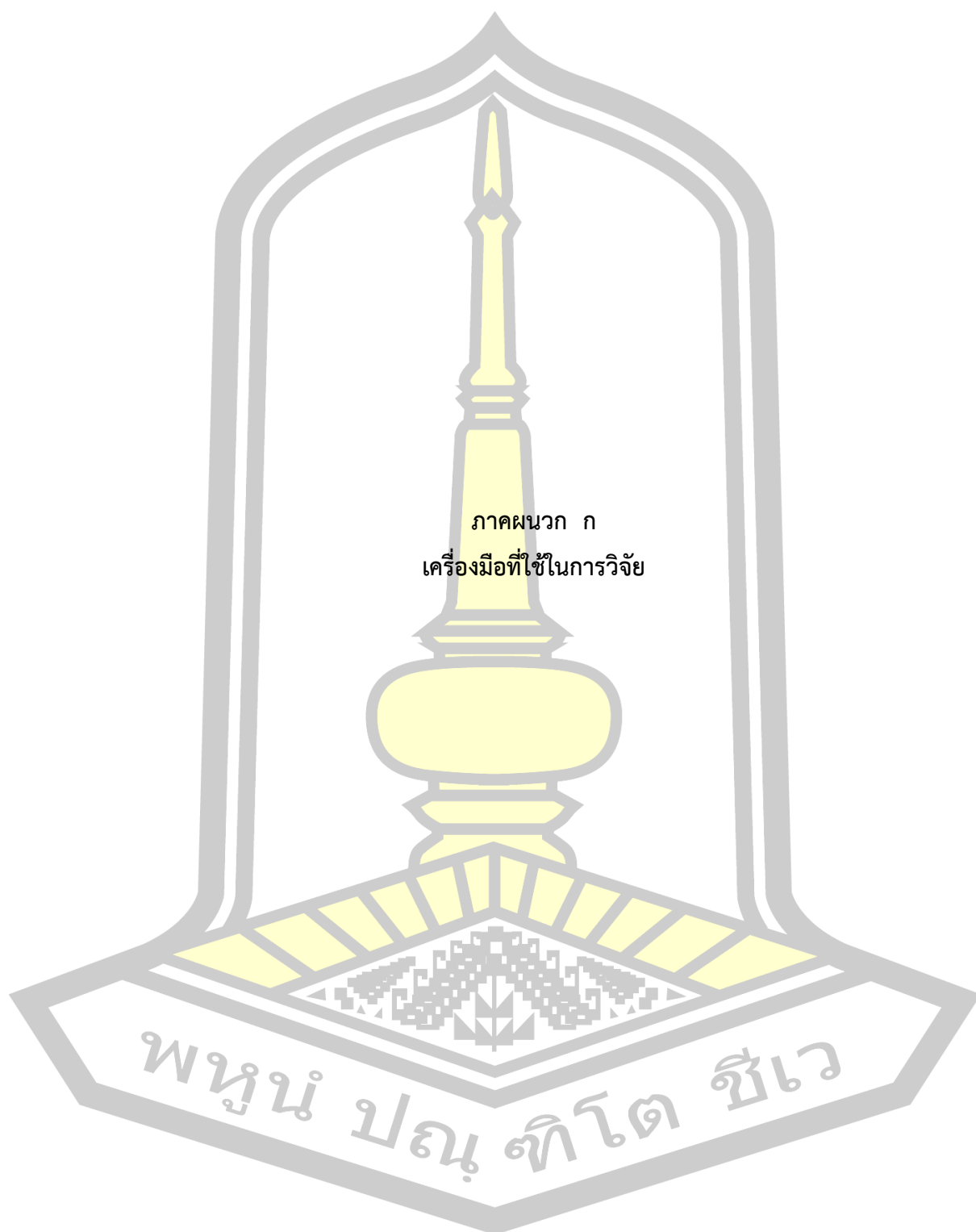
- Skinner, N., Roche, A. M., O'Connor, J., Pollard, Y., & Todd, C. (2005). *Workforce development TIPS (Theory into practice strategies) : A resource kit for the alcohol and other drugs field*. Adelaide. South Australia: National Centre for Education and Training on Addiction.
- Skyttner, L. (2005). *General systems theory: Problems, perspectives, practice*. Singapore: World scientific.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Stair, R. (2014). *Principles of Information Systems*. Boston: boyd & fraser publishing company.
- Stufflebeam, D. L. (1974). Meta Evaluation : An Overview. *Evaluation & the Health Professions*, 1(1), 17-43.
- Wood, R., & Marshall, V. (1993). *Performance Appraisal: Practice, Problems and Issues*. แปลโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.





ภาคผนวก

พหุมนุ ปณ ทิโต ชีเว



Ques No. 

แบบประเมินความต้องการจำเป็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ  
สำนักงานสถิติจังหวัด

คำชี้แจง

แบบประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ผู้ตอบแบบประเมิน คือ (1) ข้าราชการ ได้แก่ สถิติจังหวัด หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ นักวิชาการสถิติ เจ้าพนักงานสถิติ และ (2) พนักงานราชการ ได้แก่ พนักงานสถิติ และผู้ช่วยพนักงานสถิติ (กรุณาตอบทุกคน)

แบบประเมินมี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

กรุณาตอบแบบประเมินตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย จะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ( โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน )

1. เพศ

1.ชาย

2. หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ตำแหน่ง

1. สถิติจังหวัด

4. นักวิชาการสถิติ

6. พนักงานสถิติ

2. หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ

5. เจ้าพนักงานสถิติ

7. ผู้ช่วยพนักงานสถิติ

3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน

4. ระยะเวลาในการเข้ารับราชการ.....ปี (เฉพาะข้าราชการ และข้ามไปตอบ ตอนที่ 2)

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานราชการ.....ปี (เฉพาะพนักงานราชการ)

6. ภาระงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ และตอบเฉพาะพนักงานราชการ)

1. เก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ

2. จัดทำรายงานโครงการสำมะโน/สำรวจ

3. ประมวลผลข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ (เช่น ลงโปรแกรม, บันทึกข้อมูล, นำส่งข้อมูล เป็นต้น)

4. งานการเงิน และบัญชี

5. งานสารบรรณ

6. งานพัสดุ

7. งานบุคคล







ข้อความ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4. ผู้ประเมินทราบตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมินว่าตนเองมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ										
5. มีหลักฐานแสดงว่าผู้ประเมินได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร										
6. ผู้ประเมิน ปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนดไว้ในช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมินและนำมาใช้ในการประเมินเมื่อถึงรอบประเมิน										
7. ผู้ประเมินนำผลงานที่ผ่านมาแล้วในอดีต (ทั้งในด้านบวกและลบ) มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน/ประเมินผลงานในปัจจุบัน										
8. ในช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมิน มีการประชุมชี้แจง และทำข้อตกลงระหว่างผู้ประเมินและพนักงานราชการเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน										
9. พนักงานราชการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ ต่อขั้นตอน หรือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน										
10. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้อย่างครอบคลุมและถูกต้อง										
11. สำนักงานสถิติจังหวัด เปิดโอกาสให้พนักงานราชการสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับคะแนนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน										
12. พนักงานราชการมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธ ได้แย้ง หรือคัดค้านผลการประเมิน										
13. หลังการประเมินรอบแรก (1 ต.ค.-31 มี.ค.ของปีถัดไป) ผู้ประเมินมีการทบทวน พุดคุย แนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เพื่อให้พนักงานราชการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง										

ข้อเสนอแนะ.....

.....

### 3. การประเมินผลผลิตของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

ผลผลิต เป็นผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย ผลการประเมินความก้าวหน้าระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และ ผลการประเมินการปฏิบัติงานผลสรุป ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

ข้อความ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. คະແນການປະເມີນຜົນການປະຕິບັດງານສະທ້ອນถึงผลงานและพฤติกรรม การทำงานที่สำนักงานสถิติจังหวัด/สำนักงานสถิติแห่งชาติคาดหวัง										
2. คະແນການປະເມີນຜົນການປະຕິບັດງານສາມາດຂີ້ໃຫ້ເຫັນถึง จุดเด่นหรือจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน										
3. คະແນຜົນການປະເມີນມີຄວາມถูกต้อง เทียบตรง เนื่องจากผู้ประเมินให้คะแนนตามความเป็นจริง										
4. คະແນຜົນການປະເມີນການປະຕິບັດງານของพนักงานราชการ จากผู้ประเมินแต่ละคน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน										
5. ຜົນປະເມີນການປະຕິບັດງານ ສາມາດສະແດງຄວາມແຕກຕ່າງໃນການປະຕິບັດງານระหว่างพนักงานราชการแต่ละคนได้อย่างชัดเจน										
6. ຜົນປະເມີນການປະຕິບັດງານของพนักงานราชการ มีเอกสาร หลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบได้ เพื่อแสดงความโปร่งใสในการประเมิน										
7. รูปแบบของรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความชัดเจนครบทุกด้าน และเข้าใจง่าย										
8. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีการชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจนว่าเพราะอะไรจึงให้คะแนนเช่นนั้น										
9. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้พนักงานราชการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของตนเอง										
10. พนักงานราชการได้รับรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานทุกรอบ การประเมิน คือ ระหว่างวันที่ 1 ต.ค. ถึง 31 มี.ค. ของปีถัดไป และ ระหว่างวันที่ 1 เม.ย. ถึง 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน										
11. มีกระบวนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวดเร็ว และตรงเวลา ในทุกรอบการประเมิน คือ ระหว่างวันที่ 1 ต.ค. ถึง 31 มี.ค. ของปีถัดไป และ ระหว่างวันที่ 1 เม.ย. ถึง 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน										

ข้อเสนอแนะ.....

.....

#### 4. การประเมินข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

ข้อมูลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้อมูลย้อนกลับ อย่างไม่เป็นทางการ (Informal feedback) ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป และข้อมูลย้อนกลับอย่างเป็นทางการ (Formal Feedback) ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน

ข้อความ	สภาพที่เป็นจริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. หลังจากทราบผลการประเมินครั้งที่ 1 ( 1 ต.ค.- 31 มี.ค.ของปีถัดไป ) สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ										
2. หลังจากทราบผลการประเมินครั้งที่ 2 (1 เม.ย.- 30 ก.ย.ของปีเดียวกัน) สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ										
3. หลังจากทราบผลการประเมิน สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการประเมินกับพนักงานราชการ โดยเร็ว										
4. สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมิน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของพนักงานราชการอย่างละเอียด สำหรับใช้ในการทบทวนและการอภิปรายผลการประเมิน										
5. สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินนำข้อมูลจากผลประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการสอนงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ										
6. ผลประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมิน ทราบว่า ควรจะให้พนักงานราชการทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด										
7. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดี และรักษาพฤติกรรมที่ดีของพนักงานราชการ										
8. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้พิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานราชการที่ทุ่มเททำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่สำนักงานสถิติจังหวัด										
9. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้วางแผนการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานราชการ										
10. ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เพื่อให้พนักงานราชการทราบว่า การปฏิบัติงานของตน มีข้อดี หรือจุดเด่นในการทำงานด้านใด										
11. ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เพื่อให้พนักงานราชการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตน มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่อย่างไร										

ข้อเสนอแนะ.....

## แบบสัมภาษณ์

แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

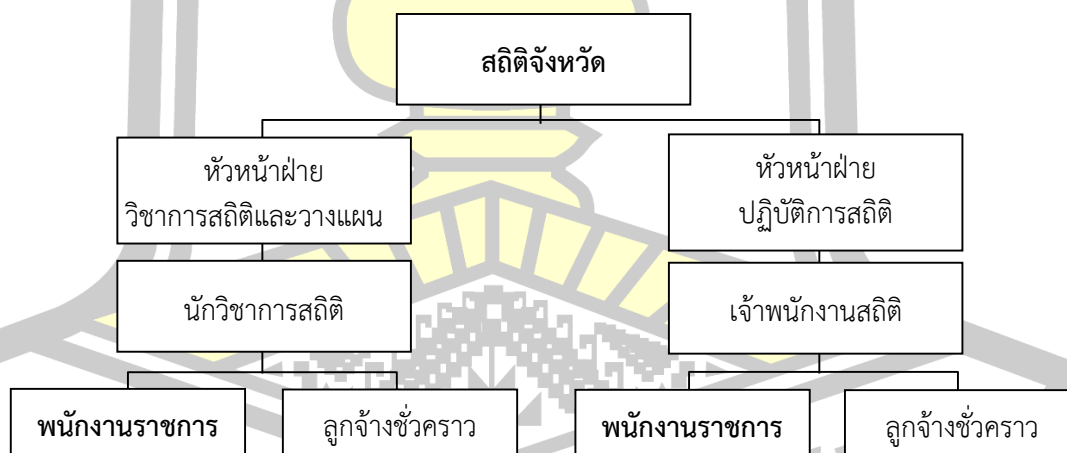
ผู้ให้สัมภาษณ์ ..... วัน-เวลาที่ให้สัมภาษณ์.....

### คำชี้แจง

การสัมภาษณ์ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ซึ่งข้อมูลที่ได้ผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประเด็นคำถามมาจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 3 อันดับแรก ของผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด 4 ด้าน คือ (1) ด้านปัจจัยนำเข้า เป็นการวางแผนและการเตรียมการ (2) ด้านกระบวนการ เป็นการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติ (3) ด้านผลผลิต เป็นผลการประเมินการปฏิบัติงาน และ(4) ด้านข้อมูลย้อนกลับ เป็นการแจ้งผลการปฏิบัติงาน การทบทวน และการอภิปรายผลการประเมิน

### โครงสร้างอัตรากำลังของสำนักงานสถิติจังหวัด



**หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผนและนักวิชาการสถิติ** ดูแลงานด้านการจัดทำรายงานผลสำมะโน/สำรวจ การให้บริการ เผยแพร่ และพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลสถิติ

**หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติและเจ้าพนักงานสถิติ** ดูแลงานด้านการจัดเก็บข้อมูลสถิติ โครงการสำมะโน/สำรวจต่าง ๆ เตรียมข้อมูลเพื่อการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และงานธุรการ

**องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ประกอบด้วย**

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน ได้แก่ การประเมิน ปริมาณผลงาน คุณภาพผลงาน ความรวดเร็ว หรือความตรงต่อเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
2. การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก ได้แก่ งานด้านปฏิบัติการสถิติ และ สมรรถนะตามสายงาน ได้แก่ งานด้านวิชาการ และงานธุรการ
3. การประเมินคุณลักษณะของพนักงานราชการ ได้แก่ การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร การมีส่วนร่วมในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณที่ท่านได้เสียสละเวลาในการสัมภาษณ์ครั้งนี้

### **ประเด็นคำถาม**

#### **1. ปัจจัยนำเข้า**

**ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาล่าช้าอย่างไร**

- 1) กำหนดจำนวนผู้ประเมิน ไม่ชัดเจน

.....

.....

- 2) การกำหนดน้ำหนักคะแนน ไม่ชัดเจน

.....

.....

- 3) แบบฟอร์มในการประเมินไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้อย่างถูกต้อง

.....

.....

- 4) ประเด็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

#### **2. กระบวนการ**

**ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาล่าช้าอย่างไร**

- 1) พนักงานราชการไม่มีโอกาสสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับคะแนนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน

.....

.....

2) พนักงานราชการไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะต่อขั้นตอนหรือกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การบันทึกพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ไม่ชัดเจน  
รูปแบบการบันทึกควรเป็นแบบใด

บันทึกประเด็นใดบ้าง

ใครเป็นผู้บันทึก

4) ประเด็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

### 3. ผลผลิต

ท่านมีแนวทางแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างไร

- 1) รูปแบบของรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจน ไม่ครอบคลุมและเข้าใจยาก
- 2) รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไม่สามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้พนักงานราชการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของตนเอง
- 3) รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการไม่มีการชี้แจงเหตุผลอย่างชัดเจนว่าเพราะอะไร ผู้ประเมินจึงให้คะแนนเช่นนั้น

4) ประเด็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

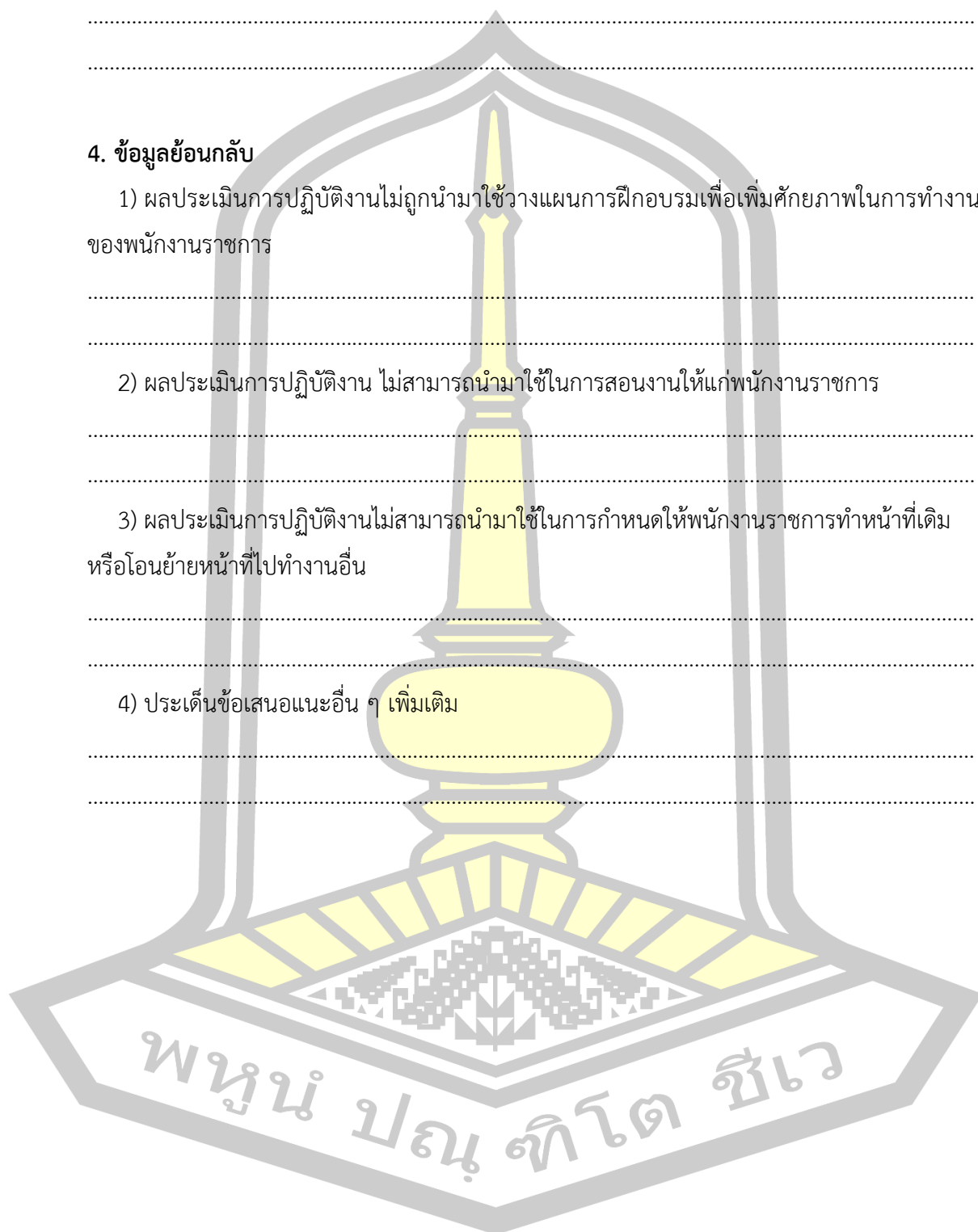
#### 4. ข้อมูลย้อนกลับ

1) ผลประเมินการปฏิบัติงานไม่ถูกนำมาใช้วางแผนการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานราชการ

2) ผลประเมินการปฏิบัติงาน ไม่สามารถนำมาใช้ในการสอนงานให้แก่พนักงานราชการ

3) ผลประเมินการปฏิบัติงานไม่สามารถนำมาใช้ในการกำหนดให้พนักงานราชการทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานอื่น

4) ประเด็นข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม





**แบบสอบถาม**  
**ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน**  
**ของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสำนักงานสถิติจังหวัด
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ (1) ข้าราชการ ได้แก่ สถิติจังหวัด หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ นักวิชาการสถิติ เจ้าพนักงานสถิติ และ (2) พนักงานราชการ ได้แก่ พนักงานสถิติและผู้ช่วยพนักงานสถิติ (กรุณาตอบทุกคน)
3. แบบสอบถามมี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และ ตอนที่ 2 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด
4. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย จะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ  1.ชาย  2. หญิง
2. อายุ.....ปี
3. ตำแหน่ง
 

<input type="checkbox"/> 1. สถิติจังหวัด	<input type="checkbox"/> 4. นักวิชาการสถิติ	<input type="checkbox"/> 6. พนักงานสถิติ
<input type="checkbox"/> 2. หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ	<input type="checkbox"/> 5. เจ้าพนักงานสถิติ	<input type="checkbox"/> 7. ผู้ช่วยพนักงานสถิติ
<input type="checkbox"/> 3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน		
4. ระยะเวลาในการเข้ารับราชการ.....ปี (เฉพาะข้าราชการ และข้ามไปตอบตอนที่ 2)
5. ระยะเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งพนักงานราชการ.....ปี (เฉพาะพนักงานราชการ)
6. ภาระงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ และตอบเฉพาะพนักงานราชการ)
 

<input type="checkbox"/> 1. เก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ
<input type="checkbox"/> 2. จัดทำรายงานโครงการสำมะโน/สำรวจ
<input type="checkbox"/> 3. ประมวลผลข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ (เช่น ลงโปรแกรม, บันทึกข้อมูล, นำส่งข้อมูล เป็นต้น)
<input type="checkbox"/> 4. งานการเงิน และบัญชี
<input type="checkbox"/> 5. งานสารบรรณ
<input type="checkbox"/> 6. งานพัสดุ
<input type="checkbox"/> 7. งานบุคคล
<input type="checkbox"/> 8. จัดทำแผนที่สถิติ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการเก็บข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ
<input type="checkbox"/> 9. ศูนย์การเรียนรู้ ICT ชุมชน (เช่น ประสานงานผู้ดูแลศูนย์ฯ, ติดตามการดำเนินงานของศูนย์ฯ เป็นต้น)











## 2. ตัวชี้วัดพฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
<b>สมรรถนะหลัก (Core Competency)</b>												
1. การเก็บรวบรวมข้อมูล โครงการสำมะโน/สำรวจ ตามแผนปฏิบัติงานของ สนง.สถิติแห่งชาติ	พิจารณาจากแบบสอบถามจาก โครงการสำรวจที่มีผลการแจ่ง นับเป็น“แจ่งนับได้”											
2. การบรรณาธิกรและการ บันทึกข้อมูลโครงการ สำมะโน/สำรวจ	วัดจากความถูกต้องในการ บรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูล โครงการสำมะโน/สำรวจ											
3. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....											
<b>สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</b>												
1. งานการเงิน บัญชี	วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติ หน้าที่ด้านงานการเงิน บัญชี											
2. งานพัสดุ	วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติ หน้าที่ด้านงานพัสดุ											
3. งานบุคคล	วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติ หน้าที่ด้านงานบุคคล											
4. งานสารบรรณ	วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติ หน้าที่ด้านงานสารบรรณ											
5. การจัดทำรายงาน	วัดจากความถูกต้องของรูปแบบใน การนำเสนอข้อมูลโครงการ.....											
6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....											







## แบบประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

### คำชี้แจง

1. แบบประเมินมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด
2. แบบประเมินมี 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
  - ตอนที่ 2 ความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ
  - ตอนที่ 3 การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล
  - ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ
3. กรุณาตอบแบบประเมินตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย จะเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัดให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป (โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน )

1. เพศ

1.ชาย

2. หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ตำแหน่ง

1. สถิติจังหวัด

4. นักวิชาการสถิติ

6. พนักงานสถิติ

2. หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ

5. เจ้าพนักงานสถิติ

7. ผู้ช่วยพนักงานสถิติ

3. หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการ	ความพึงพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ปัจจัยนำเข้า</b>					
1) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้สามารถทำให้สำเร็จได้จริง					
2) จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในรอบปีการประเมินมีความเหมาะสม					
3) จำนวนผู้ประเมินมีความชัดเจนและเหมาะสม					
4) เกณฑ์การประเมินมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง					
5) แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินมีความชัดเจน ง่ายต่อการใช้งาน					
<b>2. กระบวนการ</b>					
1) การประชุม ชี้แจงและทำข้อตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน					
2) กระบวนการประเมินเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม					
3) กระบวนการประเมินเป็นไปตามที่ทำข้อตกลงเมื่อต้นรอบการประเมิน					
4) กระบวนการประเมินสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ครอบคลุมและถูกต้อง					
5) การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความเพียงพอที่จะใช้ในการประเมิน					
<b>3. ผลผลิต</b>					
1) คะแนนจากผลการประเมินมีความถูกต้อง เพียงตรง					
2) กระบวนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และตรงเวลา					
3) ผลประเมินมีเอกสาร หลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบได้					
4) รูปแบบของรายงานผลการประเมิน มีความชัดเจน ครบถ้วน และเข้าใจง่าย					
5) คะแนนการประเมินสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่สำนักงานสถิติจังหวัดคาคาหวัง					
<b>4. ข้อมูลย้อนกลับ</b>					
1) การนำผลการประเมินมาใช้ในการสลับเปลี่ยน/โยกย้ายหน้าที่ของพนักงาน					
2) ผลการประเมินทำให้พนักงานราชการทราบ จุดเด่น จุดด้อย ของตน					
3) การนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม					
4) การพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ					
5) การนำผลประเมินมาใช้ในการสอนงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 3 การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ความเหมาะสม (Propriety)</b>					
การมุ่งบริการ (Service Orientation)					
4) มีการเขียนคำอธิบายลักษณะงานและมีการทำความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอย่างชัดเจน					
5) รูปแบบการประเมินสอดคล้องและตอบสนองเป้าหมายของสำนักงานสถิติจังหวัด					
<b>นโยบายและขั้นตอนที่เหมาะสม (Appropriate Policies and Procedures)</b>					
3) มีการอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการประเมินการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ประเมินและพนักงานราชการมีความเข้าใจตรงกัน					
4) มีการกำกับดูแล กระบวนการต่างๆ ในการประเมินเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินพนักงานราชการมีความเป็นกลางและเป็นธรรม					
<b>การเข้าถึงข้อมูลการประเมิน (Access to Evaluation Information)</b>					
3) มีนโยบายการเก็บรักษาความลับของข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินของพนักงานราชการ					
4) มีกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการประเมินว่ามีเพียงผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลการประเมินของพนักงานราชการได้					
<b>ปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกประเมิน (Interactions With Evaluatees)</b>					
1) มีการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ประเมินสามารถสื่อสารกับผู้รับการประเมิน (ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา) อย่างสร้างสรรค์และเป็นมืออาชีพ					
2) มีกระบวนการในการแก้ไขสถานการณ์ของการให้ข้อมูลอย่างไม่เป็นมืออาชีพในกับผู้ถูกประเมิน เช่น เมื่อพนักงานราชการสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมิน การสื่อสารที่ผิดพลาดระหว่างผู้ประเมินและพนักงานราชการ เป็นต้น					
<b>การประเมินผลอย่างครอบคลุม (Comprehensive Evaluation)</b>					
1) ขั้นตอนและจุดมุ่งหมายในการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานราชการ มากกว่ามุ่งเน้นเรื่องการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่เพียงอย่างเดียว					
2) การจัดอันดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการ จากผลการประเมินสามารถแสดงความแตกต่างของพนักงานราชการได้อย่างชัดเจน					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)</b>					
มีการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินของผู้ประเมินเป็นกลางและเจือใจหรือเหตุการณ์ในอดีตจะไม่ทำให้การประเมินไม่เป็นธรรม					
<b>การปฏิบัติได้จริงทางกฎหมาย (Legal Viability)</b>					
กระบวนการประเมินเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ.2554 และข้อบังคับ/กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง					
<b>2. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)</b>					
<b>มุ่งให้เกิดการสร้างสรรคการเปลี่ยนแปลง (Constructive Orientation)</b>					
1) กระบวนการประเมินสะท้อนถึงเป้าหมายและพันธกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด					
2) กระบวนการประเมินสอดคล้องกับข้อคิดเห็นและการพัฒนาวิชาชีพด้านสถิติตามจุดประสงค์พื้นฐานของการประเมินที่สะท้อนถึงเป้าหมายและพันธกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด					
<b>นิยามการนำไปใช้ประโยชน์ (Defined User)</b>					
1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมิน ถูกระบุไว้ตั้งแต่ต้นปีการประเมิน					
2) ข้อมูลต่างๆ จากผลการประเมินได้มีการชี้แจงจุดประสงค์การนำไปใช้อย่างชัดเจน เช่น การเลื่อนเงินเดือน การปลดออก การจ่ายเงินพิเศษ ฯลฯ					
<b>คุณสมบัติผู้ประเมิน (Evaluator Qualifications)</b>					
1) ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินมีความรู้ ความเข้าใจ ในขั้นตอน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับในการประเมิน					
2) ผู้ประเมินมีความน่าเชื่อถือ แสดงให้เห็นว่า การบันทึกข้อมูลและผลการประเมินเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง					
<b>เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน (Explicit Criteria)</b>					
1) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินพนักงานราชการสามารถทำให้สำเร็จได้จริง					
2) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานสถิติจังหวัด					
3) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเกี่ยวข้องกับงาน/หน้าที่รับผิดชอบของพนักงานราชการ					
<b>การจัดทำรายงานนำไปใช้ได้ (Functional Reporting)</b>					
มีระบบการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่ารายงานทั้งหมดที่ผู้ประเมินจัดทำขึ้นสามารถจัดส่งตรงตามกำหนดเวลาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และถูกต้อง					
<b>การติดตามผลและการพัฒนาวิชาชีพ (Follow-Up and Professional Development)</b>					
1) ระบบการประเมินทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพด้านสถิติ					
2) กระบวนการประเมิน มีการติดตาม กำกับดูแล เพื่อให้แน่ใจว่าผลการประเมินที่ได้มีความเหมาะสม					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)</b>					
<b>วิธีการประเมินเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedures)</b>					
ขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบที่ง่ายและสามารถกลมกลืนกับการดำเนินงานต่างๆไปมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อไม่ให้เกิดภาระต่อผู้ประเมินหรือผู้ถูกประเมินมากเกินไป					
<b>ความเป็นไปได้ทางการเมือง(Political Viability)</b>					
1) ระบบประเมินเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายซักถามถึงขั้นตอนหรือ ผลการประเมิน					
2) ระบบประเมินมีกระบวนการในการพิจารณา ทบทวน ผลจากคำถาม ข้อเสนอ ข้อสังเกต ที่เกี่ยวกับการประเมิน					
<b>ความเป็นไปได้เชิงงบประมาณ(Fiscal Viability)</b>					
สำนักงานสถิติจังหวัดสามารถจัดหาทรัพยากรด้านต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมิน					
<b>4. ด้านความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy)</b>					
<b>การตัดสินอย่างถูกต้อง (Valid Judgments)</b>					
1) มีแหล่งข้อมูลมากพอที่จะให้เห็นมุมมองที่ครอบคลุมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน					
2) มีระบบการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ประเมินปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมทั้งหมดและรายงานผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบ					
<b>การนิยามความคาดหวัง (Defined Expectations)</b>					
1) ความคาดหวังและขอบเขตการทำงานของผู้ถูกประเมินมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน					
2) ความคาดหวังจากงานทั้งหมดถูกเปิดเผยต่อผู้ถูกประเมินทั้งหมดในรูปแบบที่ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา					
3) ความคาดหวังจากงานมีความสมเหตุสมผลและเกี่ยวข้องโดยตรงกับรายละเอียดงานที่ระบุไว้					
<b>การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม (Analysis of Context)</b>					
มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน และรายละเอียดของการประเมินจะถูกบันทึกไว้ เช่น การบันทึกจากแบบสังเกตการณ์ เป็นต้น					
<b>เอกสารแสดงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Documented Purposes and Procedures)</b>					
ระบบในการประเมินทำให้มั่นใจว่าผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะต้องปฏิบัติอย่างถูกต้อง					

รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ข้อมูลที่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Defensible Information)</b>					
การกำกับดูแลการประเมินที่ทำให้แน่ใจได้ว่าผลจากการประเมินใด ๆ ก็ตาม จะมีแนวทางเดียวกันโดยไม่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมิน					
<b>ความน่าเชื่อถือของสารสนเทศ (Reliable Information)</b>					
มีการกำกับดูแลการประเมินที่ทำให้แน่ใจได้ว่ากระบวนการประเมินใด ๆ ก็ตามจะมีแนวทางเดียวกันโดยไม่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมิน					
<b>การควบคุมข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Systematic Data Control)</b>					
ระบบในการประเมินที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลจากการประเมินทั้งหมดจะถูกจัดเก็บในที่ที่ปลอดภัยเพื่อไม่ให้เกิดการละเมิดความเป็นส่วนตัว					
<b>การชี้แจงและการจัดการอคติ (Bias Identification and Management)</b>					
1) การกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าผลจากการประเมินจะไม่ได้รับอิทธิพลจากความคิดอุปาทานของผู้ประเมินซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานจริงของผู้ถูกประเมิน					
2) มีกระบวนการร้องทุกข์ในการประเมินเพื่อนำเสนอกระบวนการปกป้องผู้ถูกประเมินให้ได้รับความเป็นธรรม					
<b>การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of Information)</b>					
1) มีการกำกับดูแลรายงานผลการประเมินของผู้ประเมินที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว เพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง					
2) ข้อสรุปที่ได้จากการประเมินสอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมไว้แล้ว					
<b>การสรุปอย่างมีเหตุผล (Justified Conclusions)</b>					
ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำให้ผู้ประเมินทำการประเมินพนักงานราชการได้สอดคล้องตามเอกสารการปฏิบัติงาน					
<b>การประเมินอภิมาน (Meta evaluation)</b>					
มีการตรวจสอบการประเมินเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินพนักงานราชการยังสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป					

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย

พหุจน์ ปณฺ ทิโต สีเว

ที่ศธ. ๐๕๓๐.๕(๒) / ว ๒๐๐๘



คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด หลักสูตร พร.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้ เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตร จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปรน ภิโต ชีเว

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐





ที่ศธ ๐๕๓๐.๕(๒) /ว ๒๑๙๙

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน ๑๕ ชุด  
ของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ตามที่ นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา นักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำหลักสูตร ปร.ด. สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยมี ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย (แบบประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด) กับข้าราชการและพนักงานราชการทุกคนของสำนักงานสถิติจังหวัดกาฬสินธุ์ และส่งแบบประเมินกลับมาถึง นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา บ้านเลขที่ ๒๘๕ หมู่ ๑๙ ต.ท่าพระ อ.เมือง จ.ขอนแก่น ๔๐๒๖๐ ภายในวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปรณ ทัต ฐเว

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐

ที่ศธ ๐๕๓๐.๕(๑) / ๒๑๗๙



สำนักงานสถิติแห่งชาติ  
รับที่ 4010  
วันที่ 3 พ.ย. 2559  
วันที่.....เวลา.....

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๑ พฤศจิกายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ

รองผู้อำนวยการ  
สำนักงานสถิติแห่งชาติ  
(นางนวลนภา ธนศักดิ์)  
รับที่ ๒๔๒๔  
วันที่ ๙ พ.ย. ๒๕๕๙

ผู้อำนวยการ  
สำนักงานสถิติแห่งชาติ  
รับที่ ๒๑๓๘  
วันที่ 4 พ.ย. ๕๙

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน ๑ ฉบับ  
ของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด
- ๒. แบบประเมินความต้องการจำเป็นของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน ๑ ฉบับ  
ของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด
- ๓. รายชื่อจังหวัดและจำนวนตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา นักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำหลักสูตร ป.ด. สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยมี ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบประเมินความต้องการจำเป็นของระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานสถิติจังหวัด แก่ข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๒๔ แห่ง ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานกับสำนักงานสถิติจังหวัดในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

๒) เสร็จ ณ สังกัด

๒) เรียน ผ.สช.

เพื่อโปรดพิจารณา ๓๓ ม ๒)

(นางสาวกฤษณา จิรวัดน์สถิตย์)

ผอ.สชก.  
- 3 พ.ย. 2559

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔  
เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ)  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

(นางสาวกฤษณา จิรวัดน์สถิตย์)  
ผอ.สชก.  
- 8 พ.ย. 2559

๓) - ๑๓๓๓

นางนวลนภา  
(นางนวลนภา ธนศักดิ์)  
- รศ.ร.ก.ผสช.

พ.ย. 2559

เกินเวียบให้ทราบแล้ว - ๘ พ.ย. ๒๕๕๙



ที่ศธ. ๐๕๓๐.๕(๒) / ว ๒๘๗๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๑๕ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ  
๒. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมิน ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด หลักสูตร ปร.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา โดยมี ผศ.ดร. ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้ เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอ ความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุณ ปณ ทิโต ชีเว

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๕-๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑๙๒๙๐



ที่ศธ ๐๕๓๐.๕(๑) / ๖๑๕๑

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๑๙ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน วิทยาลัยการศึกษามหาสารคาม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑ ฉบับ
๒. ผลการประเมินความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ นางสาวพรวิณัส ช่างสีมมา นักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำปีหลักสูตร ปร.ด. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยมี ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

ในการนี้ นิสิตจำเป็นต้องสัมภาษณ์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการสำนักงานสถิติจังหวัด เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรวิณัส ช่างสีมมา เข้าทำการสัมภาษณ์ท่าน รวมทั้งขออนุญาตบันทึกเสียงและภาพ โดยข้อมูลทั้งหมดของท่านจะเก็บรักษาเป็นความลับและนำเสนอข้อมูลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรวิทย์ จันทร์ศิริศิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐



ที่ศธ. ๐๕๓๐.๕(๒) / ว ๖๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๑๓ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด หลักสูตร พร.ด. วิจัยและประเมินผลการศึกษา โดยมี ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้ เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปณ ทิโต ชีเว

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๔-๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑๙๒๙๐



ที่ศธ ๐๕๓๐.๕(๒) /ว ๓๑๗

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑๕ ชุด

ตามที่ นางสาวพรวิñas ช่วงสิมมา นักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำหลักสูตร ป.ด. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยมี ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวพรวิñas ช่วงสิมมา ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย (แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด) กับข้าราชการและพนักงานราชการทุกคนของสำนักงานสถิติจังหวัด และส่งแบบสอบถามกลับมาถึง นางสาวพรวิñas ช่วงสิมมา สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ศาลากลางจังหวัดชั้น ๒ ต.ลำภู อ.เมืองหนองบัวลำภู จ.หนองบัวลำภู ๓๙๐๐๐ ภายใน วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุบัณฑิตศึกษา

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐



ที่ศธ ๐๕๓๐.๕(๑) / ๑๖๙

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑ ฉบับ
๒. รายชื่อจังหวัดและจำนวนตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ นางสาวพรวิมล ช่วงลิ้มมา นักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำหลักสูตร ปร.ด.สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยมี ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรวิมล ช่วงลิ้มมา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด แก่ข้าราชการและพนักงานราชการของสำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๒๔ แห่ง ทั้งนี้ เมื่อได้รับอนุญาตแล้วนิสิตจะส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยและแบบสอบถามไปยังสำนักงานสถิติจังหวัดอีกครั้ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปลูก ฟ้าโต ชั่ว

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐



ที่ศธ ๐๕๓๐.๕(๒) /ว ๓๑๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ ศธ ๐๕๓๐.๕(๑) /๑๖๙ ลงวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๖๐

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑๕ ชุด

ตามที่ นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา นักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำหลักสูตร พร.ด. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติ และได้ขออนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ เรียบร้อยแล้ว ความละเอียดตามที่แนบมาพร้อมนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยใช้แบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด กับข้าราชการและพนักงานราชการทุกคนของสำนักงานสถิติจังหวัด และส่งแบบสอบถามกลับมายัง นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ศาลากลางจังหวัดชั้น ๒ ต.ลำภู อ.เมืองหนองบัวลำภู จ.หนองบัวลำภู ๓๙๐๐๐ ภายใน วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐





ที่ศธ ๐๕๓๐.๕(๒) / ๖๒๒๒๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐

๑๒ กันยายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานสถิติจังหวัด

เรียน

- |                                                                                                                             |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ<br>ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานสถิติจังหวัด   | จำนวน ๓ ฉบับ |
| ๒. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของของตัวชี้วัดและเกณฑ์<br>การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานสถิติจังหวัด | จำนวน ๓ ฉบับ |
| ๓. คู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ                                                                   | จำนวน ๓ ฉบับ |
| ๔. แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้ระบบประเมิน<br>ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด                  | จำนวน ๓ ฉบับ |

ตามที่ นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา นักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำหลักสูตร ปร.ต.สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยมี ผศ.ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านและพนักงานราชการในสังกัดของท่าน จำนวน ๒ คน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำนักงานสถิติจังหวัด และส่งแบบสอบถามกลับมาถึง นางสาวพรวิมล ช่วงสิมมา สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ศาลากลางจังหวัดชั้น ๒ ต.ลำภู อ.เมืองหนองบัวลำภู จ.หนองบัวลำภู ๓๙๐๐๐ ภายใน วันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๐ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐

คณะศึกษาศาสตร์  
 5359  
 วันที่ 17 พ.ย. 2560  
 เวลา 10.05  
 ส่งหน่วยงาน **ภาคการวิจัย**  
 วันที่ส่ง.....

ที่ ศส ๐๕๓๐.๕(๑)/๒๕๖๐



มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
 เลขรับ 6483  
 วันที่ 16 พ.ย. 2560  
 ส่งหน่วยงาน **คณะศึกษาศาสตร์**  
 17 พ.ย. 2560 08.47  
 สำนักงานสถิติแห่งชาติ

ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา  
 อาคารรัฐประศาสนภักดี ชั้น ๒ ถนนแจ้งวัฒนะ  
 เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐

๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง อนุญาตให้ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

อ้างถึง หนังสือมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ ศส ๐๕๓๐.๕(๑)/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๖๐

ตามหนังสือที่อ้างถึง คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม แจ้งว่านางสาวพรวิมล ช่างสิมมานักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ และกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด โดยขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรวิมล ช่างสิมมา ทำการทดลองใช้เครื่องมือระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด กับข้าราชการ และพนักงานราชการของสำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑๕ แห่ง ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

สำนักงานสถิติแห่งชาติ ขอเรียนชี้แจงว่า ตัวชี้วัดของการวิจัยในครั้งนี้มีเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้ประสานงานกับสำนักงานสถิติจังหวัดที่เป็นตัวอย่างด้วยตนเอง ว่ามีความสอดคล้อง เหมาะสมหรือตรงกับตัวชี้วัดที่สถิติจังหวัดได้มอบหมายให้พนักงานราชการในสังกัด ในรอบการประเมินที่ ๑/๒๕๖๐ หรือไม่ โดยสถิติจังหวัดจะเป็นผู้พิจารณาว่าผลการทดลองดังกล่าว จะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานสถิติจังหวัดแต่อย่างใด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และยินยอมอนุญาตให้ นางสาวพรวิมล ช่างสิมมา ตำแหน่งนักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยในเรื่องดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

*Nams*

(นายภูษพงศ์ โนนไธสง)  
 ผู้อำนวยการสำนักงานสถิติแห่งชาติ

*เรียน*

*นางสาวพรวิมล ช่างสิมมา*

*นางสาวพรวิมล ช่างสิมมา*

*17 พ.ย. 60*

*1103*

*ศส ๐๕๓๐.๕(๑)/๒๕๖๐*

สำนักงานเลขานุการกรม  
 โทรศัพท์ ๐๒ ๑๔๑ ๗๓๐๘  
 โทรสาร ๐๒ ๑๔๓ ๘๑๑๑



ที่ศธ ๐๕๓๐.๕(๒) /ว ๒๖๗๑๘

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐

๒๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

อ้างอิง หนังสือสำนักงานสถิติแห่งชาติ ที่ ศค ๐๕๐๑/๒๗๗๐ ลงวันที่ ๑๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๐

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑ ฉบับ
๒. CD คู่มือการใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน ๑ ฉบับ

ตามที่ นางสาวพรวิณัส ช่วงสิมมา นักวิชาการสถิติชำนาญการ สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ได้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำหลักสูตร ปร.ด.สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้อนุมัติให้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวพรวิณัส ช่วงสิมมา ดำเนินการทดลองใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกับพนักงานราชการในสำนักงานของท่าน สำหรับรอบการประเมินที่ ๑ (ระหว่างวันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ ถึงวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๑) ทั้งนี้ ผลการทดลองจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานสถิติจังหวัดแต่อย่างใด ข้อมูลที่ได้จะใช้ในการจัดทำวิทยานิพนธ์เท่านั้น และส่งเอกสารกลับมายัง นางสาวพรวิณัส ช่วงสิมมา สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ศาลากลางจังหวัดชั้น ๒ ต.ลำภู อ.เมืองหนองบัวลำภู จ.หนองบัวลำภู ๓๙๐๐๐ ภายในวันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๑ เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์ ดร.อารยา ปิยะกุล)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์ ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐



ที่ศธ. ๐๕๓๐.๕(๒) / ว๔๔๗

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๕๐๐

๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวพรวิมล ช่างสิมมา นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนาระบบประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด หลักสูตร ปร.ต. วิจัยและประเมินผลการศึกษา โดยมี ผศ.  
ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ ในเรื่องนี้ เป็นอย่างดี  
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิต จะนำข้อมูลที่ได้ไป  
ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ขอแสดงความนับถือ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จิตสุวรรณ์)

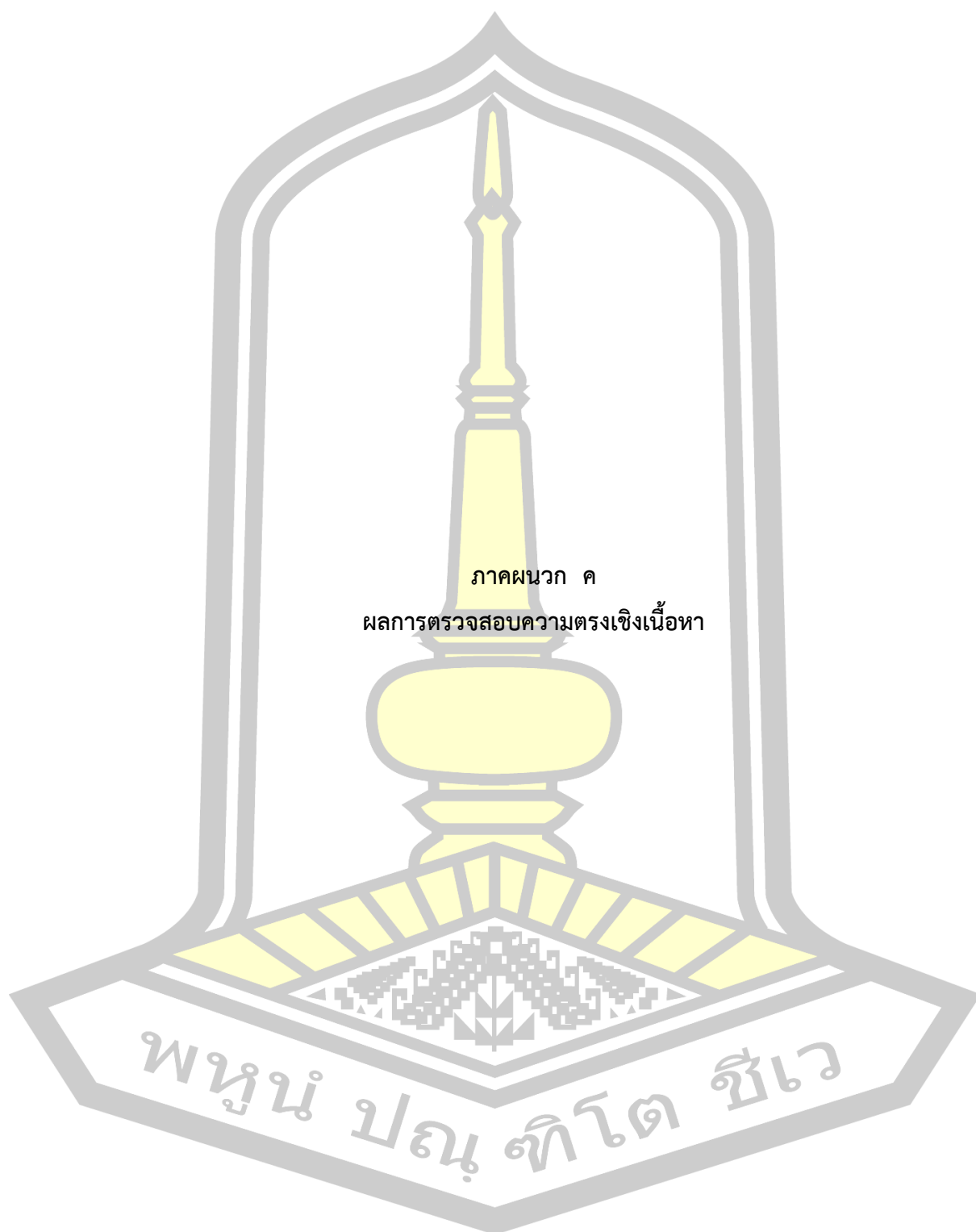
รองคณบดีฝ่ายบริหารและแผน ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พหุบัน ปณ ทิโต ชีเว

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐๔๓-๗๔๓๑๗๔

เบอร์โทรนิสิต ๐๘๑-๖๐๑-๙๒๙๐



ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความต้องการจำเป็นต่อระบบประเมินผล  
การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>							
1.มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานมีความเป็นไปได้ เป็นรูปธรรมที่พนักงานราชการสามารถทำให้สำเร็จได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2.ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับงานหรือหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3.ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสามารถแยกแยะความแตกต่างระหว่าง ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการแต่ละคนได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4.มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานสถิติแห่งชาติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5.ผู้บังคับบัญชาและพนักงานราชการร่วมกันวางแผน กำหนดข้อตกลง การปฏิบัติงาน เช่น ภาระงาน เป้าหมาย และ/หรือระดับความสำเร็จ ของงานที่พนักงานราชการต้องรับผิดชอบในรอบการประเมิน เป็นต้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับ ภาษา
6.มีการชี้แจงหลักการ ตัวชี้วัด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนรอบของการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
7.มีการทำข้อตกลงในการประเมินระหว่างผู้บังคับบัญชา และพนักงานราชการในช่วงก่อนหรือเริ่มต้นปีงบประมาณ หรือรอบการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
8.การกำหนดจำนวนผู้ประเมินในแต่ละรอบปีงบประมาณ/ปีการประเมินมีความชัดเจน และเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
9.การกำหนดน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคนในแต่ละรอบปีงบประมาณ/ปีการประเมิน มีความชัดเจน และเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
10.จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในรอบปีงบประมาณ/ปีการประเมินมีความเหมาะสมสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
11.แบบฟอร์มการประเมินที่ใช้สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้อย่างถูกต้อง และมีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

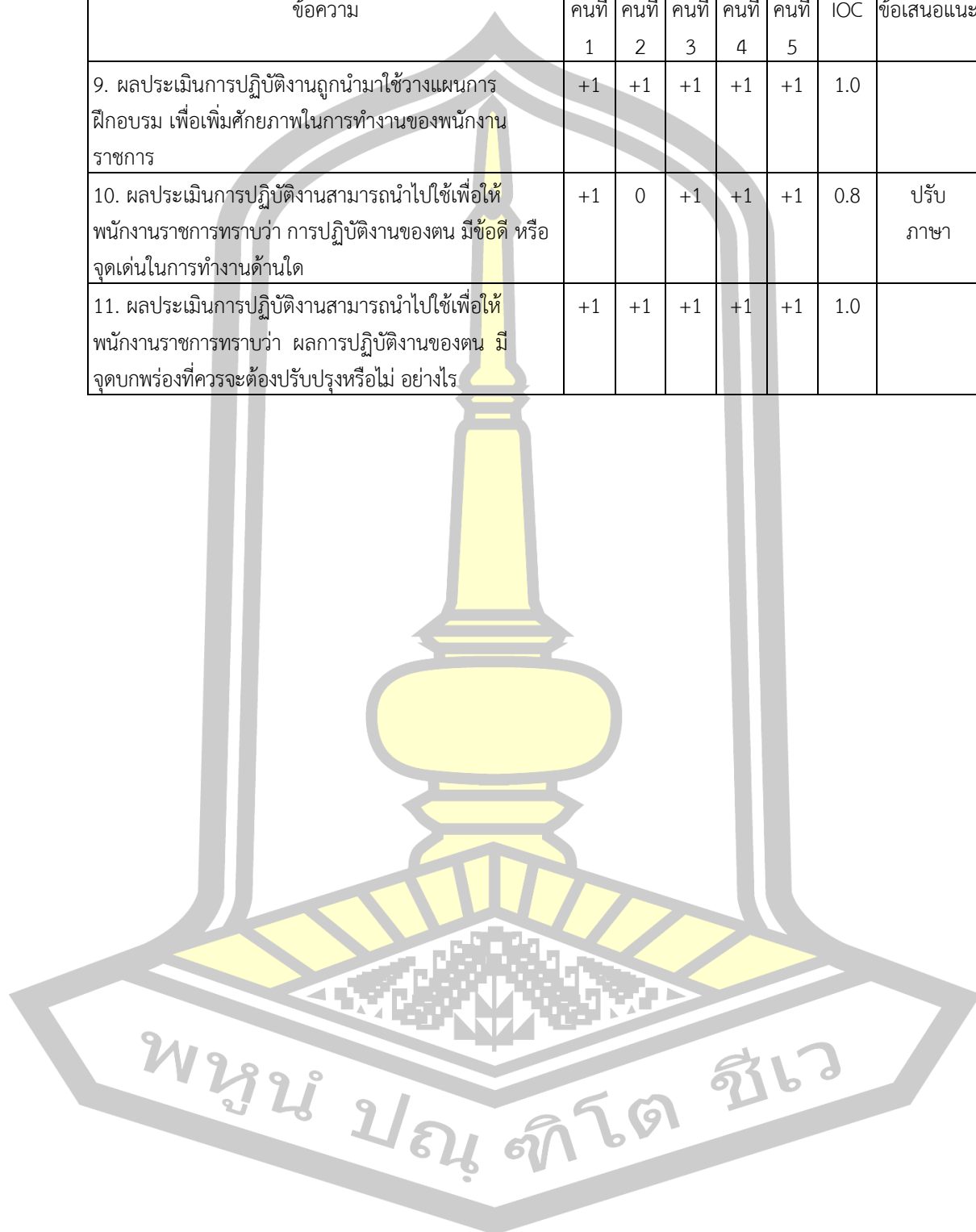
ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
12.แบบฟอร์มในการประเมินมีมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินแต่ละคนเข้าใจตรงกันว่าจะใช้เกณฑ์อะไรในการวัด หรือจะให้ความสำคัญกับปัจจัยใดมากกว่ากัน เป็นต้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>กระบวนการ</b>							
1. ผู้ประเมินมีการบันทึกพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ไว้ล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาใช้ในการประเมินเมื่อถึงรอบประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ก่อนการประเมินผู้ประเมินมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ด้วยวิธีที่หลากหลายเพียงพอที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ผู้ประเมินมีการแจ้ง กระบวนการ ขั้นตอน ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ผู้ประเมินทราบตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมินว่าตนเองมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. มีหลักฐานแสดงว่าผู้ประเมินได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. ผู้ประเมิน ปฏิบัติงานตามข้อตกลงการปฏิบัติงานและสมรรถนะที่กำหนดไว้ในช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมินและนำมาใช้ในการประเมินเมื่อถึงรอบประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
7. ผู้ประเมินนำผลงานที่ผ่านมาแล้วในอดีต (ทั้งในด้านบวกและลบ) มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสิน/ประเมินผลงานในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
8. ในช่วงเริ่มต้นปีงบประมาณหรือรอบการประเมิน มีการประชุม ชี้แจง และทำข้อตกลงระหว่างผู้ประเมินและพนักงานราชการ เกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
9. พนักงานราชการมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ ต่อขั้นตอน หรือ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
10. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้อย่างครอบคลุมและถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
11. สำนักงานสถิติจังหวัด เปิดโอกาสให้พนักงานราชการ สอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับคะแนนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ปรับ ภาษา
12. พนักงานราชการมีสิทธิ์ที่จะปฏิเสธ ได้แย้ง หรือคัดค้าน ผลการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
13. หลังการประเมินรอบแรก (1 ต.ค.-31 มี.ค.ของปีถัดไป) ผู้ประเมินมีการทบทวน พุดคุย แนะนำเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เพื่อให้พนักงานราชการ นำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>ผลผลิต</b>							
1. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานสะท้อนถึงผลงาน และพฤติกรรมการทำงานที่สำนักงานสถิติจังหวัด/สำนักงาน สถิติแห่งชาติคาดหวัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. คะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถชี้ให้เห็นถึง จุดเด่นหรือจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. คะแนนผลการประเมินมีความถูกต้อง เพียงตรง เนื่องจากผู้ประเมิน ให้คะแนนตามความเป็นจริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. คะแนนผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ จากผู้ประเมิน แต่ละคน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. ผลประเมินการปฏิบัติงาน สามารถแสดงความแตกต่าง ในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานราชการแต่ละคนได้อย่าง ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. ผลประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ มีเอกสาร หลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบได้ เพื่อแสดงความ โปร่งใสในการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
7. รูปแบบของรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานมีความ ชัดเจน ครบทุกด้าน และเข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
8. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ราชการ มีการชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจนว่าเพราะอะไรจึงให้ คะแนนเช่นนั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
9. รายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ราชการ มีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้พนักงานราชการนำไป ปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	



ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
10. พนักงานราชการได้รับรายงานผลการประเมินการปฏิบัติงานในรอบการประเมิน คือ ระหว่างวันที่ 1 ต.ค. ถึง 31 มี.ค. ของปีถัดไป และระหว่างวันที่ 1 เม.ย. ถึง 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
11. มีกระบวนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวดเร็วและตรงเวลา ในรอบการประเมิน คือ ระหว่างวันที่ 1 ต.ค. ถึง 31 มี.ค. ของปีถัดไป และ ระหว่างวันที่ 1 เม.ย. ถึง 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>ข้อมูลย้อนกลับ</b>							
1. หลังจากทราบผลการประเมินครั้งที่ 1 ( 1 ต.ค.- 31 มี.ค. ของปีถัดไป ) สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
2. หลังจากทราบผลการประเมินครั้งที่ 2 (1 เม.ย.- 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน) สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
3. หลังจากทราบผลการประเมิน สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินมีการพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการประเมินกับพนักงานราชการโดยเร็ว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมิน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงาน of พนักงานราชการอย่างละเอียด สำหรับใช้ในการทบทวน และการอภิปรายผลการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินนำข้อมูลจากผลประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการสอนงาน เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. ผลประเมินการปฏิบัติงานช่วยให้สำนักงานสถิติจังหวัดในฐานะผู้ประเมินทราบว่า ควรจะให้พนักงานราชการทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
7. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ดีและรักษาพฤติกรรมที่ดีของพนักงานราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
8. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้พิจารณาให้สิ่งตอบแทนแก่พนักงานราชการที่ทุ่มเททำงานและได้ผลงานที่ดีเกิดขึ้นแก่สำนักงานสถิติจังหวัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
9. ผลประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้วางแผนการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
10. ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เพื่อให้พนักงานราชการทราบว่า การปฏิบัติงานของตน มีข้อดี หรือ จุดเด่นในการทำงานด้านใด	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับ ภาษา
11. ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้เพื่อให้พนักงานราชการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตน มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่ อย่างไร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	



### ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์

#### แนวทางการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ปัจจัยนำเข้า ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 3 อันดับแรกคือ</b>							
1. การกำหนดน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคนในแต่ละรอบปีงบประมาณ/ปีการประเมิน ท่านมีแนวทางในการกำหนดน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินแต่ละคนอย่างไร (ผู้ประเมิน ได้แก่ สถิติจังหวัด หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผน หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติ นักวิชาการสถิติ และเจ้าพนักงานสถิติ ทั้งนี้ หัวหน้าฝ่ายวิชาการสถิติและวางแผนและนักวิชาการสถิติ ดูผลงานด้านการจัดทำรายงานผลสัมฤทธิ์/สำรวจ การให้บริการ เผยแพร่ และพัฒนาระบบการให้บริการข้อมูลสถิติ ส่วนหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการสถิติและ เจ้าพนักงานสถิติ ดูผลงานด้านการจัดเก็บข้อมูลสถิติโครงการ สัมมะโน /สำรวจต่าง ๆ เปรียบข้อมูลเพื่อการประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และงานธุรการ)	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
2. ท่านคิดว่าแบบฟอร์มในการประเมินควรมีลักษณะอย่างไร จึงจะสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการได้อย่างถูกต้องและมีองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ปรับภาษา
3. ท่านมีแนวทางในการกำหนดจำนวนผู้ประเมินอย่างไร ควรให้ใครเป็นผู้ประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
4. ประเด็นอื่น ๆ เพิ่มเติม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
<b>กระบวนการ ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 3 อันดับแรกคือ</b>							
1. ท่านคิดว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานราชการสามารถสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับคะแนนจากผลประเมินการปฏิบัติงาน ควรทำอย่างไร ในลักษณะใด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	
2. ท่านคิดว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานราชการสามารถแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะต่อขั้นตอนหรือกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำอย่างไร ในลักษณะใด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	

ข้อความ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
3. การบันทึกพฤติกรรม/สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ เพื่อให้สามารถนำมาใช้เป็นสารสนเทศในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน 1) รูปแบบการบันทึกเป็นแบบใด 2) บันทึกประเด็นใดบ้าง 3) ใครเป็นผู้บันทึก	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>ผลผลิต ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 3 อันดับแรกคือ</b>							
1. ท่านมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้รูปแบบของรายงานผลประเมินการปฏิบัติงานมีความชัดเจน ครบทุกด้าน และเข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ท่านมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้รายงานผลประเมินการปฏิบัติงานมีการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้พนักงานราชการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ท่านมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้รายงานผลประเมินการปฏิบัติงานมีการชี้แจงเหตุผลที่ชัดเจนว่าเพราะอะไร จึงให้คะแนนเช่นนั้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>ข้อมูลย้อนกลับ ประเด็นที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด 3 อันดับแรกคือ</b>							
1. ท่านมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้วางแผนการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	ปรับภาษา
2. ท่านมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้ในการสอนงานให้แก่พนักงานราชการ	+1	+1	0	+1	+1	1.0	ปรับภาษา
3. ท่านมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้ผลประเมินการปฏิบัติงานสามารถบอกได้ว่าควรจะให้พนักงานราชการทำหน้าที่เดิมหรือโอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด	+1	+1	0	+1	+1	1.0	ปรับภาษา
4. ประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

1. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน

ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>งานด้านวิชาการ</b>								
1. ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานโครงการสำมะโน/สำรวจ	การขออนุมัติต้นฉบับภายในระยะเวลาที่กำหนด ความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
2. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงข้อมูล/เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารของสำนักงานสถิติจังหวัด	พิจารณาจากการปรับปรุงข้อมูล/เผยแพร่ /ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสำนักงานสถิติจังหวัดผ่านทางเว็บไซต์ Facebook ของสำนักงานสถิติจังหวัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงฐานข้อมูลสถิติจากการสำมะโน/สำรวจ	พิจารณาจากจำนวนและการอัปเดตฐานข้อมูลสถิติจากการสำมะโน/สำรวจที่เป็นปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ระดับความสำเร็จของการส่งงานโครงการผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (GPP)	พิจารณาจากการส่งงานโครงการ GPP แล้วเสร็จ ตามคาบเวลาที่สำนักงานสถิติจังหวัดกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. ระดับความสำเร็จในการบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายของสำนักงานสถิติจังหวัด	ตรวจสอบ บำรุงรักษา เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่อพ่วง และการทำงานของระบบเครือข่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>งานด้านปฏิบัติการสถิติ</b>								
1. การส่งงานโครงการ สศส. ตามคาบเวลาที่กำหนด	พิจารณาจากการส่งงานโครงการ สศส. แล้วเสร็จ ตามคาบเวลาที่สำนักงานสถิติจังหวัดกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. การส่งงานโครงการ สรง. ตามคาบเวลาที่กำหนด	พิจารณาจากการส่งงานโครงการ สรง. แล้วเสร็จ ตามคาบเวลาที่สำนักงานสถิติจังหวัดกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. การส่งงานโครงการสำรวจยอดขาย รายไตรมาส	พิจารณาจากการส่งงานโครงการสำรวจ ยอดขายรายไตรมาส แล้วเสร็จตามคาบเวลา							

ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
4. การส่งงานโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง	พิจารณาจากการส่งงานโครงการประมวล ข้อมูลพื้นที่การก่อสร้างแล้วเสร็จ ตามคาบเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. การส่งงานโครงการสำรวจการมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ(สทส.)	พิจารณาจากการส่งงานโครงการ สทส. แล้วเสร็จ ตามคาบเวลาที่กำหนด							
6. การส่งงานโครงการสำรวจความคิดเห็นของ ประชาชนตามแผนปฏิบัติงานของสนง. สหิตีแห่งชาติ	พิจารณาจากการส่งงานโครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน ตามแผนปฏิบัติงานของ สนง. สหิตีแห่งชาติแล้วเสร็จตามคาบเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
7. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>งานธุรการ (งานพัสดุ)</b>								
1. ระดับความสำเร็จของการการเบิก-จ่ายพัสดุ	ดำเนินการจัดทำบัญชีพัสดุและใบเบิกวัสดุ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถรายงานได้ภายในวันที่ 30 ก.ย.	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ระดับความสำเร็จของการจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์	จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์ รหัสครุภัณฑ์ และติด รหัสครุภัณฑ์ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถรายงานได้ภายในวันที่ 30 ก.ย.	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ระดับความสำเร็จของการจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน	การจัดทำทะเบียนคุมทรัพย์สิน ประวัติการซ่อมบำรุงรักษาเป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถรายงานได้ภายในวันที่ 30 ก.ย.	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ร้อยละของจำนวนใบสั่งซื้อสั่งจ้างที่สร้างในระบบ Web Online มีความครบถ้วนและถูกต้อง	ดำเนินการจัดทำใบสั่งซื้อ/สั่งจ้างในระบบWeb Online ภายหลังบันทึกข้อมูลในระบบ e-GP เรียบร้อยแล้ว ถูกต้อง ครบถ้วน ภายในเวลาที่กำหนด นับตั้งแต่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. ร้อยละของการจัดทำ PO ได้ตามเวลาที่กำหนด	ดำเนินการจัดทำ Purchase Order : PO ได้ ตามเวลาที่กำหนด นับตั้งแต่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบรายละเอียดการใช้โทรศัพท์/โทรสารได้แล้วเสร็จ	พิจารณาจากระยะเวลาที่ดำเนินการตรวจสอบรายละเอียดการใช้โทรศัพท์ / โทรสารได้แล้วเสร็จหลังจากได้รับใบแจ้งหนี้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
7. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ด้วยวิธีตกลงราคา	เริ่มตั้งแต่ 1.จัดทำหนังสือขออนุมัติดำเนินการ 2.ติดต่อกลางราคากับผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อขอใบเสนอราคาจากผู้ขายหรือผู้รับจ้าง 3.ตรวจสอบเอกสารให้เป็นตามระเบียบพัสดุ 4.ขออนุมัติจัดซื้อ/จัดจ้างจากผู้มีอำนาจอนุมัติ 5.แจ้งผลการจัดซื้อ/จัดจ้างให้ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อดำเนินการจัดส่งสินค้า 6.ตรวจรับสินค้าและเอกสารให้ถูกต้อง และให้คณะกรรมการตรวจรับ 7.ลงบัญชีวัสดุ จัดทำรายงานผลการจัดซื้อ/ จัดจ้าง และ จัดทำใบเบิกพัสดุ 8.ส่งมอบงานให้การเงินเพื่อดำเนินการเบิกจ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
8. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>งานธุรการ (งานการเงิน และบัญชี)</b>								
1. ระดับความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระบบ GFMS	พิจารณาจากผลสำเร็จจากการดำเนินการตั้งเบิกใบสำคัญ ภายในระยะเวลาที่สำนักงานสถิติ จังหวัด กำหนด ในระบบ GFMS	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ระยะเวลาในการจัดทำ การเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้างประจำ	เทียบเวลาที่ใช้ในการจัดทำ การเบิกจ่ายเงินเดือน และค่าจ้างประจำจะ ต้องนำส่งกรมบัญชี กลางใน แต่ละเดือนกับ เวลาตามที่กรมบัญชีกลางกำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ร้อยละของการส่งรายงานการเงินประจำเดือนให้กับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภายในกำหนดเวลา	วัดประสิทธิภาพการจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนและส่งให้ สนง. การตรวจเงินแผ่นดินภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป สูตรการคำนวณ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ระยะเวลาในการจัดส่งรายงานประจำปี	การจัดทำงบการเงินประจำปี ประกอบด้วย งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบรายได้ค่าใช้จ่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. ระยะเวลาเฉลี่ยในการปรับปรุงรายการบัญชีในระบบ GFMS	ดำเนินการปรับปรุงบัญชีในระบบ GFMS เพื่อให้งบการเงินในภาพรวม ถูกต้องตามมาตรฐานที่กรมบัญชีกลาง กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>งานธุรการ (สารบรรณ)</b>								
1. ร้อยละของจำนวนหนังสือที่มีการแจ้งเวียนได้ตามเวลาที่กำหนด	เป็นการแจ้งเวียนหนังสือภายในส่วนราชการโดยต้องดำเนินการแจ้งเวียนภายในเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานด้านสารบรรณ (รับ-ส่งหนังสือราชการ)	การรับ-ส่ง หนังสือราชการ เอกสาร อิเลคทรอนิกส์ ร่างโต้ตอบ บันทึก ย่อเรื่อง พิมพ์ ตรวจสอบหนังสือ ราชการ เสนอผู้มีอำนาจลงนาม เมื่อเสร็จแล้วจัดส่งหนังสือราชการนั้นๆให้หน่วยงาน/เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานด้านสารบรรณ (จัดเก็บหนังสือราชการ)	หนังสือราชการ มีการรวมและจัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพครบถ้วนของเรื่องทั้งหมดได้ อย่างครบถ้วนถูกต้องเป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และแก้ไขเพิ่มเติม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ร้อยละของรายงานการประชุมที่แล้วเสร็จตามมาตรฐานระยะ เวลาการปฏิบัติงาน	บันทึกรายงานการประชุม ประจำเดือนเพื่อแจ้งข้อราชการที่เกี่ยวข้องและเป็นการติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงานสถิติจังหวัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. ร้อยละของความผิดพลาดในการนำเสนอหนังสือราชการให้ผู้บริหารลงนาม	การเสนอหนังสือให้ผู้บริหารผิดหน่วยงานผิดเรื่องและหรือไม่เป็นไปตามข้อตกลง/ข้อกำหนด เอกสารแนบไม่ครบถ้วน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>งานธุรการ (งานบุคคล)</b>								
1. ร้อยละของเรื่องส่งตัวข้าราชการ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างชั่วคราว เพื่อไปปฏิบัติราชการภายในเวลาที่กำหนด	วัดผลจากจำนวนเรื่องส่งตัวข้าราชการ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างชั่วคราว เพื่อไปปฏิบัติราชการในขั้นตอนตั้งแต่การได้รับเรื่องถึงวันที่ทำหนังสือถึงผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณา โดยระยะเวลาในการเสนอเรื่องส่งตัว ภายใน 5 วันทำการ เริ่มนับจากวันที่ได้รับเรื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ระยะเวลาในการจัดทำคำสั่งเลื่อนเงินเดือน	วัดจากวันที่ประกาศคำสั่งเลื่อนเงินเดือน (นับจากวันสิ้นสุดรอบการประเมิน)	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	



ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
3. ร้อยละของจำนวนคำสั่งที่จัดทำแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	วัดระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยเริ่มนับจากเจ้าหน้าที่ได้รับเรื่องที่มีข้อมูลถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ และสามารถดำเนินการด้านคำสั่งได้ทันที โดยพิจารณาจากจำนวนของคำสั่งที่จัดทำแล้วเสร็จ ภายใน 5 วันทำการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรุปวันทำการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราวนับจากวันสิ้นเดือน	ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรุปวันทำการ การปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว นับจากวันสิ้นเดือน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....							

## 2. ตัวชี้วัดพฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>สมรรถนะหลัก (Core Competency)</b>								
1. การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจตามแผนปฏิบัติงานของสงฆ์ สถิติแห่งชาติ	พิจารณาจากแบบสอบถามจากโครงการสำรวจที่มีผลการแจ่มชัดเป็น “แจ่มชัดได้”	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. การบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ	วัดจากความถูกต้องในการบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency)</b>								
1. งานการเงิน บัญชี	วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ด้านงานการเงิน บัญชี	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. งานพัสดุ	วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ด้านงานพัสดุ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. งานบุคคล	วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ด้านงานบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. งานสารบรรณ	วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ด้านงานสารบรรณ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. การจัดทำรายงาน	วัดจากความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลโครงการ...	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
7. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

## 3. ตัวชี้วัดคุณลักษณะบุคคล

ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร</b>								
1. พฤติกรรมการมาทำงาน	พิจารณาจากจำนวนวันการลา ขาด สาย ในการมาปฏิบัติราชการ และไม่กลับก่อน เวลาเลิกงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่	พิจารณาจากความตั้งใจ ความเต็มใจ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จและเป็นผลดีแก่ทางราชการ และพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลของงานที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. ความซื่อสัตย์	การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่าง ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ	+1	+1	0	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
4. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>การมีส่วนร่วมในองค์กร</b>								
1. การเข้าร่วมงานพิธีในวันสำคัญต่างๆ	พิจารณาจากจำนวนครั้งในการเข้าร่วมงาน พิธี ในวันสำคัญต่างๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. การเข้าร่วมกิจกรรมของสำนักงานสถิติจังหวัด	พิจารณาจากจำนวนครั้งในการเข้าร่วม กิจกรรม ของสำนักงานสถิติจังหวัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>								
1. การทำงานเป็นทีม	พิจารณาจากความสามารถในการ ปฏิบัติงานร่วมกับ ผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. ความสามารถในการสื่อสาร	พิจารณาจากการแสดงความคิดเห็นที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การสื่อสารกับ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานทั้งด้วย วาจาและลายลักษณ์อักษร	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. อื่นๆ (โปรดระบุ).....	.....	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

**ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด**

**1. การประเมินความพึงพอใจต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ**

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ปัจจัยนำเข้า</b>							
1. ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานมีความเป็นไปได้สามารถทำให้สำเร็จได้จริง	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
2. จำนวนตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในรอบปีการประเมินมีความเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
3. จำนวนผู้ประเมินมีความชัดเจนและเหมาะสม	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
4. เกณฑ์การประเมินมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	0.8	
5. แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินมีความชัดเจน ง่ายต่อการใช้งาน	+1	+1	+1	+1	+1	0.8	
<b>กระบวนการ</b>							
1. การประชุม ชี้แจงและทำข้อตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้ ในการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. กระบวนการประเมินเป็นไปอย่างโปร่งใส เป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. กระบวนการประเมินเป็นไปตามที่ทำข้อตกลงเมื่อต้นรอบการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. กระบวนการประเมินสามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ครอบคลุม และถูกต้อง	+1	0	+1	+1	0	0.8	ปรับภาษา
5. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานมีความเพียงพอที่จะใช้ในการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>ผลผลิต</b>							
1. คะแนนจากผลการประเมินมีความถูกต้อง เทียบตรง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2. กระบวนการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และตรงเวลา	0	+1	+1	+1	0	0.8	ปรับภาษา
3. ผลประเมินมีเอกสาร หลักฐานอ้างอิง สามารถตรวจสอบได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. รูปแบบของรายงานผลการประเมิน มีความชัดเจน ครบถ้วน และเข้าใจง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
5. คะแนนการประเมินสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่สำนักงานสถิติจังหวัดคาดหวัง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

รายการ	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>ข้อมูลย้อนกลับ</b>							
1. การนำผลการประเมินมาใช้ในการสลับเปลี่ยน/โยกย้ายหน้าที่ของพนักงาน	+1	0	+1	+1	0	0.8	ปรับภาษา
2. ผลการประเมินทำให้พนักงานราชการทราบจุดเด่น จุดด้อยของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3. การนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
4. การพูดคุยและชี้แจงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ	+1	0	+1	+1	0	0.6	ปรับภาษา
5. การนำผลประเมินมาใช้ในการสอนงานเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

## 2. การประเมินระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ ตามกรอบมาตรฐานการประเมินบุคคล

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>1. ความเหมาะสม (Propriety)</b>							
การมุ่งบริการ (Service Orientation)							
6) มีการเขียนคำอธิบายลักษณะงานและมีการทำความเข้าใจระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินอย่างชัดเจน	+1	0	+1	+1	0	0.6	ปรับภาษา
7) รูปแบบการประเมินสอดคล้องและตอบสนองเป้าหมายของสำนักงานสถิติจังหวัด	+1	0	+1	+1	0	0.6	ปรับภาษา
<b>นโยบายและขั้นตอนที่เหมาะสม (Appropriate Policies and Procedures)</b>							
5) มีการอธิบายเกี่ยวกับกระบวนการและขั้นตอนในการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ประเมินและพนักงานราชการมีความเข้าใจตรงกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
6) มีการกำกับดูแล กระบวนการต่างๆ ในการประเมินเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การประเมินพนักงานราชการมีความเป็นกลางและความเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
การเข้าถึงข้อมูลการประเมิน (Access to Evaluation Information)							
5) มีนโยบายการเก็บรักษาความลับของข้อมูลเกี่ยวกับผลการประเมินของพนักงานราชการ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
6) มีกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการประเมินว่ามีเพียงผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลการประเมินของพนักงานราชการได้	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
<b>ปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกประเมิน (Interactions With Evaluatees)</b>							
1) มีการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้ประเมินสามารถสื่อสารกับผู้รับการประเมิน (ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา) อย่างสร้างสรรค์และเป็นมืออาชีพ	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
2) มีกระบวนการในการแก้ไขสถานการณ์ของการให้ข้อมูลอย่างไม่เป็นมืออาชีพกับผู้ถูกประเมิน เช่น เมื่อพนักงานราชการสอบถามเกี่ยวกับผลการประเมิน การสื่อสารที่ผิดพลาดระหว่างผู้ประเมินและพนักงานราชการ เป็นต้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
<b>การประเมินผลอย่างครอบคลุม (Comprehensive Evaluation)</b>							
1) ขั้นตอนและจุดมุ่งหมายในการประเมิน มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานราชการ มากกว่ามุ่งเน้นเรื่องการการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพแต่เพียงอย่างเดียว	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
2) การจัดอันดับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานราชการ จากผลการประเมินสามารถแสดงความแตกต่างของพนักงานราชการได้อย่างชัดเจน	0	0	+1	+1	+1	0.6	ปรับภาษา
<b>ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)</b>							
มีการควบคุมและการกำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินของผู้ประเมินเป็นกลางและเจือปนหรือเหตุการณ์ในอดีตจะไม่ทำให้การประเมินไม่เป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>การปฏิบัติได้จริงทางกฎหมาย (Legal Viability)</b>							
กระบวนการประเมินเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ พ.ศ.2554 และข้อบังคับ/กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>2. ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)</b>							
<b>มุ่งให้เกิดการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Constructive Orientation)</b>	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
1) กระบวนการประเมินสะท้อนถึงเป้าหมายและพันธกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
2) กระบวนการประเมินสอดคล้องกับข้อคิดเห็นและการพัฒนาวิชาชีพด้านสถิติตามจุดประสงค์พื้นฐานของการประเมินที่สะท้อนถึงเป้าหมายและพันธกิจของสำนักงานสถิติจังหวัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>นิยามการนำไปใช้ประโยชน์ (Defined User)</b>							
1) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประเมิน ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินถูกระบุไว้ตั้งแต่ ต้นปีการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2) ข้อมูลต่างๆ จากผลการประเมินได้มีการชี้แจงจุดประสงค์การนำไปใช้อย่างชัดเจน เช่น การเลื่อนเงินเดือน การปลดออก การจ่ายเงินพิเศษ ฯลฯ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>คุณสมบัติผู้ประเมิน (Evaluator Qualifications)</b>							
1) ผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินมีความรู้ ความเข้าใจ ในขั้นตอน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับในการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2) ผู้ประเมินมีความน่าเชื่อถือ แสดงให้เห็นว่า การบันทึกข้อมูล และผลการประเมินเป็นไปตามผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>เกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน (Explicit Criteria)</b>							
1) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินพนักงานราชการสามารถทำให้สำเร็จได้จริง	+1	0	+1	+1	0	0.6	
2) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานสถิติจังหวัด	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3) เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินเกี่ยวข้องกับงาน/หน้าที่รับผิดชอบของพนักงานราชการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>การจัดทำรายงานนำไปใช้ได้ (Functional Reporting)</b>							
มีระบบการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่ารายงานทั้งหมดที่ผู้ประเมินจัดทำขึ้นสามารถจัดส่งตรงตามกำหนดเวลาและให้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์และถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>การติดตามผลและการพัฒนาวิชาชีพ (Follow-Up and Professional Development)</b>							
1) ระบบการประเมินทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาวิชาชีพด้านสถิติ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2) กระบวนการการประเมิน มีการติดตาม กำกับดูแล เพื่อให้แน่ใจว่าผลการประเมินที่ได้มีความเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	

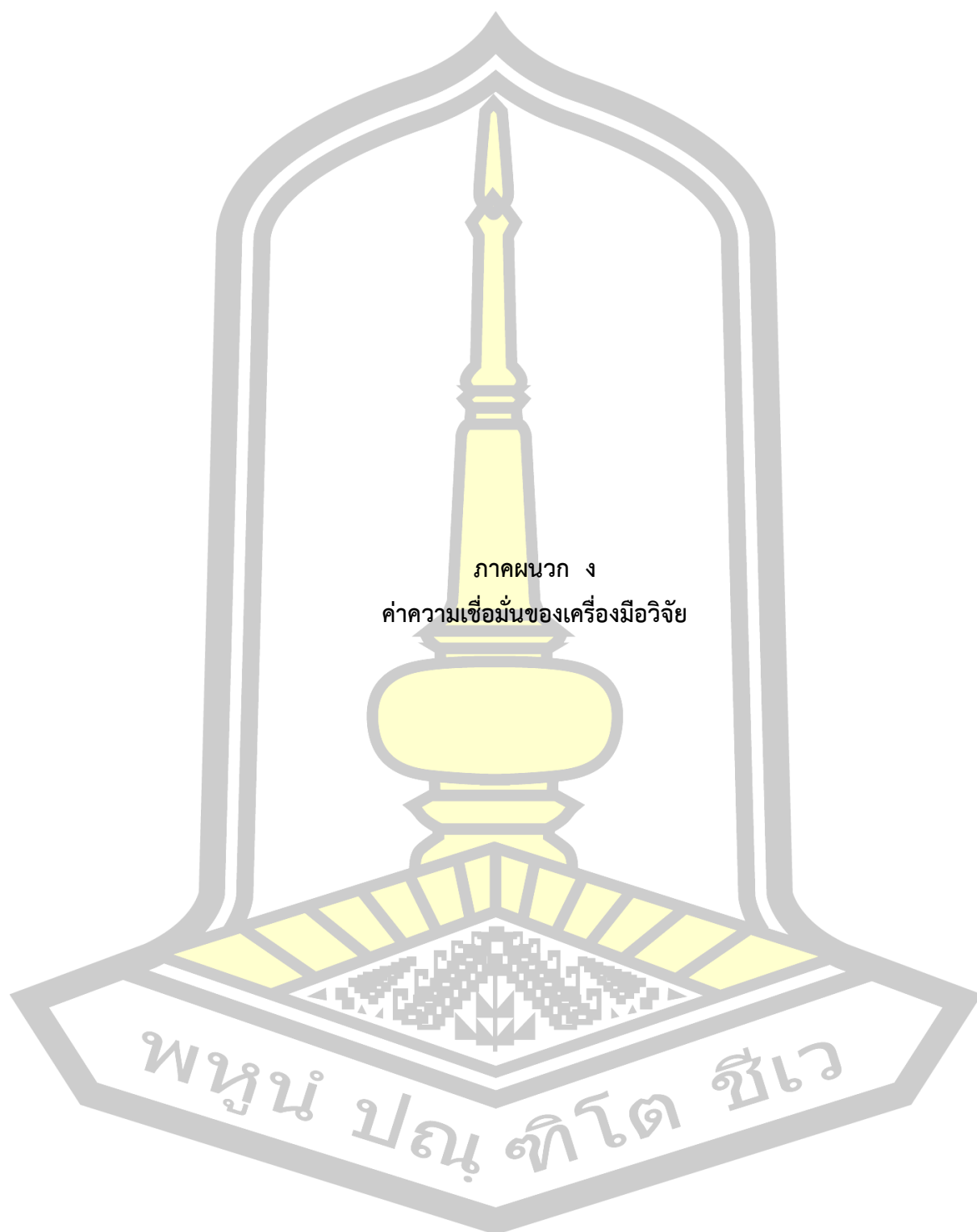
รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>3. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility)</b>							
<b>วิธีการประเมินเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedures)</b>							
ขั้นตอนในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบที่ง่ายและสามารถกลมกลืนกับการดำเนินงานทุกอย่างไปมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อไม่ให้เกิดภาระต่อผู้ประเมินหรือผู้ถูกประเมินมากเกินไป	0	+1	+1	+1	0	0.6	ปรับภาษา
<b>ความเป็นไปได้ทางการเมือง(Political Viability)</b>							
1) ระบบประเมินประเมินเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายซักถามถึงขั้นตอนหรือ ผลการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2) ระบบประเมินมีกระบวนการในการพิจารณา ทบทวน ผลจากคำถามข้อสงสัย ข้อสังเกต ที่เกี่ยวกับการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>ความเป็นไปได้เชิงงบประมาณ(Fiscal Viability)</b>							
สำนักงานสถิติจังหวัดสามารถจัดหาทรัพยากรด้านต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>4. ด้านความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy)</b>							
<b>การตัดสินอย่างถูกต้อง (Valid Judgments)</b>							
1) มีแหล่งข้อมูลมากพอที่จะให้เห็นมุมมองที่ครอบคลุมเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน	+1	0	+1	+1	0	0.6	ปรับภาษา
2) มีระบบการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ประเมินปฏิบัติตามกระบวนการต่างๆ พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมทั้งหมด และรายงานผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>การนิยามความคาดหวัง (Defined Expectations)</b>							
1) ความคาดหวังและขอบเขตการทำงานของผู้ถูกประเมินมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2) ความคาดหวังจากงานทั้งหมดถูกเปิดเผยต่อผู้ถูกประเมินทั้งหมดในรูปแบบที่เป็นลายลักษณ์อักษรและด้วยวาจา	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
3) ความคาดหวังจากงานมีความสมเหตุสมผลและเกี่ยวข้องโดยตรงกับรายละเอียดงานที่ระบุไว้	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>การวิเคราะห์บริบทแวดล้อม (Analysis of Context)</b>							
มีการเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมิน และรายละเอียดของการประเมินจะถูกบันทึกไว้ เช่น การบันทึกจากแบบสังเกตการณ์ เป็นต้น	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
<b>เอกสารแสดงวัตถุประสงค์และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Documented Purposes and Procedures)</b>							
ระบบในการประเมินทำให้มั่นใจว่าผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะต้องปฏิบัติอย่างถูกต้อง	0	+1	+1	+1	0	0.6	ปรับภาษา
<b>ข้อมูลที่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ (Defensible Information)</b>							
การกำกับดูแลการประเมินที่ทำให้แน่ใจได้ว่าผลจากการประเมินใด ๆ ก็ตามจะมีแนวทางเดียวกันโดยไม่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมิน	0	0	+1	+1	+1	0.6	ปรับภาษา
<b>ความน่าเชื่อถือของสารสนเทศ (Reliable Information)</b>							
มีการกำกับดูแลการประเมินที่ทำให้แน่ใจว่ากระบวนการประเมินใด ๆ ก็ตามจะมีแนวทางเดียวกันโดยไม่เกี่ยวข้องกับผู้ประเมิน	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
<b>การควบคุมข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Systematic Data Control)</b>							
ระบบในการประเมินที่ช่วยให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลจากการประเมินทั้งหมดจะถูกจัดเก็บในที่ที่ปลอดภัยเพื่อไม่ให้เกิดการละเมิดความเป็นส่วนตัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
<b>การชี้แจงและการจัดการอคติ (Bias Identification and Management)</b>							
1) การกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าผลจากการประเมินจะไม่ได้รับอิทธิพลจากความคิดเห็นอุปาทานของผู้ประเมินซึ่งอาจไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานจริงของผู้ถูกประเมิน	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	
2) มีกระบวนการร้องทุกข์ในการประเมินเพื่อนำเสนอกระบวนการปกป้องผู้ถูกประเมินให้ได้รับความเป็นธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	



รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ					IOC	ข้อเสนอแนะ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
<b>การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of Information)</b>							
1) มีการกำกับดูแลรายงานผลการประเมินของผู้ประเมินที่เสร็จสมบูรณ์แล้ว เพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง	+1	0	+1	+1	0	0.6	ปรับภาษา
2) ข้อเสนอที่ได้จากการประเมินสอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมไว้แล้ว	+1	0	+1	+1	+1	0.8	ปรับภาษา
<b>การสรุปอย่างมีเหตุผล (Justified Conclusions)</b>							
ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำให้ผู้ประเมินทำการประเมินพนักงานราชการได้สอดคล้องตามเอกสารการปฏิบัติงาน	0	0	+1	+1	+1	0.6	ปรับภาษา
<b>การประเมินอภิมาน (Meta evaluation)</b>							
มีการตรวจสอบการประเมินเป็นระยะๆ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการประเมินพนักงานราชการยังสามารถใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.0	





ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินความต้องการจำเป็นต่อระบบประเมินผล  
การปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	96

Item-Total Statistics

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1.1	.888	.991
b1.2	.810	.991
b2.1	.806	.991
b2.2	.777	.991
b3.1	.842	.991
b3.2	.736	.991
b4.1	.905	.991
b4.2	.623	.991
b5.1	.838	.991
b5.2	.547	.991
b6.1	.872	.991
b6.2	.645	.991
b7.1	.864	.991
b7.2	.695	.991
b8.1	.762	.991
b8.2	.567	.991
b9.1	.894	.991
b9.2	.648	.991
b10.1	.426	.991
b10.2	.269	.991
b.11.1	.569	.991
b.11.2	.640	.991
b.12.1	.867	.991
b.12.2	.769	.991

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
c1.1	.843	.991
c1.2	.242	.991
c2.1	.901	.991
c2.2	.613	.991
c3.1	.904	.991
c3.2	.712	.991
c4.1	.930	.991
c4.2	.568	.991
c5.1	.904	.991
c5.2	.553	.991
c6.1	.930	.991
c6.2	.591	.991
c7.1	.849	.991
c7.2	.547	.991
c8.1	.902	.991
c8.2	.610	.991
c9.1	.915	.991
c9.2	.655	.991
c10.1	.926	.991
c10.2	.541	.991
c.11.1	.894	.991
c.11.2	.667	.991
c.12.1	.838	.991
c.12.2	.595	.991
c13.1	.937	.991
c13.2	.603	.991
d1.1	.867	.991
d1.2	.554	.991
d2.1	.903	.991
d2.2	.660	.991
d3.1	.901	.991
d3.2	.629	.991
d4.1	.919	.991
d4.2	.614	.991

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d5.1	.938	.991
d5.2	.497	.991
d6.1	.876	.991
d6.2	.603	.991
d7.1	.903	.991
d7.2	.630	.991
d8.1	.911	.991
d8.2	.630	.991
d9.1	.926	.991
d9.2	.591	.991
d10.1	.819	.991
d10.2	.560	.991
d.11.1	.871	.991
d.11.2	.599	.991
e1.1	.772	.991
e1.2	.466	.991
e2.1	.877	.991
e2.2	.591	.991
e3.1	.884	.991
e3.2	.591	.991
e4.1	.898	.991
e4.2	.602	.991
e5.1	.928	.991
e5.2	.585	.991
e6.1	.781	.991
e6.2	.670	.991
e7.1	.885	.991
e7.2	.678	.991
e8.1	.904	.991
e8.2	.605	.991
e9.1	.913	.991
e9.2	.591	.991
e10.1	.943	.991
e10.2	.628	.991
e.11.1	.933	.991
e.11.2	.586	.991

ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ สำนักงานสถิติจังหวัด

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.986	92

### Item-Total Statistics

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b1.1	.640	.986
b1.2	.506	.986
b2.1	.578	.986
b2.2	.529	.986
b3.1	.430	.986
b3.2	.253	.986
b4.1	.681	.986
b4.2	.576	.986
b5.1	.634	.986
b5.2	.626	.986
c1.1	.617	.986
c1.2	.617	.986
c2.1	.768	.986
c2.2	.648	.986
c3.1	.630	.986
c3.2	.487	.986
c4.1	.561	.986
c4.2	.365	.986
c5.1	.538	.986
c5.2	.573	.986
C6.1	.776	.986
C6.2	.794	.986
C7.1	.673	.986
C7.2	.639	.986
d1.1	.630	.986
d1.2	.466	.986

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
d2.1	.687	.986
d2.2	.559	.986
d3.1	.823	.986
d3.2	.780	.986
d4.1	.596	.986
d4.2	.606	.986
d5.1	.731	.986
d5.2	.662	.986
d6.1	.796	.986
d6.2	.658	.986
e1.1	.618	.986
e1.2	.441	.986
e2.1	.591	.986
e2.2	.538	.986
e3.1	.752	.986
e3.2	.648	.986
e4.1	.701	.986
e4.2	.616	.986
e5.1	.737	.986
e5.2	.720	.986
f1.1	.671	.986
f1.2	.696	.986
f2.1	.812	.986
f2.2	.799	.986
f3.1	.870	.986
f3.2	.823	.986
f4.1	.839	.986
f4.2	.800	.986
f5.1	.724	.986
f5.2	.761	.986
g1.1	.854	.986
g1.2	.789	.986
g2.1	.742	.986
g2.2	.638	.986
g3.1	.590	.986

	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
g3.2	.572	.986
g4.1	.778	.986
g4.2	.685	.986
h1.1	.770	.986
h1.2	.710	.986
h2.1	.798	.986
h2.2	.765	.986
i1.1	.831	.986
i1.2	.751	.986
i2.1	.720	.986
i2.2	.637	.986
i3.1	.832	.986
i3.2	.755	.986
i4.1	.819	.986
i4.2	.779	.986
i5.1	.686	.986
i5.2	.728	.986
j1.1	.700	.986
j1.2	.525	.986
j2.1	.505	.986
j2.2	.355	.986
j3.1	.544	.986
j3.2	.499	.986
k1.1	.602	.986
k1.2	.561	.986
k2.1	.585	.986
k2.2	.529	.986
l1.1	.510	.986
l1.2	.449	.986
l2.1	.596	.986
l2.2	.482	.986





ภาคผนวก จ

ผลการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พหุ ประจักษ์ ชัยเว

## ตาราง 35 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของตัวชี้วัดในการประเมิน

## ผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
<b>1. ผลสำเร็จของงาน</b>						
<b>1.1 งานด้านวิชาการ</b>						
1) ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานโครงการ สำมะโน/สำรวจ	4.20	0.88	มาก	4.01	0.90	มาก
2) ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงข้อมูล/เผยแพร่/ ประชาสัมพันธ์ ข่าวสารของสำนักงานสถิติจังหวัด	4.12	0.88	มาก	3.99	0.92	มาก
3) ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงฐานข้อมูลสถิติจาก การ สำมะโน/สำรวจ	4.13	0.87	มาก	4.02	0.88	มาก
4) ระดับความสำเร็จของการส่งงานโครงการผลิตภัณฑ์ มวลรวมจังหวัด (GPP)	4.00	1.02	มาก	3.92	1.05	มาก
5) ระดับความสำเร็จในการบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ และระบบเครือข่ายของสำนักงานสถิติจังหวัด	3.94	1.00	มาก	3.81	1.01	มาก
<b>1.2 งานด้านปฏิบัติการสถิติ</b>						
1) การส่งงานโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคม ของครัวเรือน (สศส.)	4.49	0.67	มาก	4.43	0.73	มาก
2) การส่งงานโครงการสำรวจภาวะการทำงานของ ประชากร (สรง)	4.53	0.67	มากที่สุด	4.49	0.69	มาก
3) การส่งงานโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาส	4.46	0.67	มาก	4.40	0.69	มาก
4) การส่งงานโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง	4.51	0.67	มากที่สุด	4.45	0.70	มาก
5) การส่งงานโครงการสำรวจการมีเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ (สทส.)	4.46	0.67	มาก	4.43	0.70	มาก
6) การส่งงานโครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน ตามแผนปฏิบัติงานของสนง.สถิติแห่งชาติ	4.09	0.86	มาก	4.03	0.86	มาก
7) การส่งงานโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคม ของครัวเรือน (สศส.)	4.22	0.90	มาก	4.18	0.92	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
<b>1.3 งานด้านธุรการ (งานพัสดุ)</b>						
1) ระดับความสำเร็จของการการเบิก-จ่ายพัสดุ	4.15	0.85	มาก	4.11	0.87	มาก
2) ระดับความสำเร็จของการจัดทำทะเบียนครุภัณฑ์	4.16	0.85	มาก	4.12	0.84	มาก
3) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง ด้วยวิธีตกลงราคา	4.16	0.83	มาก	4.14	0.83	มาก
4) ร้อยละของจำนวนใบสั่งซื้อสั่งจ้างที่สร้างในระบบ Web Online มีความครบถ้วนและถูกต้อง	4.09	0.85	มาก	4.05	0.85	มาก
5) ร้อยละของการจัดทำ PO ได้ตามเวลาที่กำหนด	4.13	0.83	มาก	4.11	0.83	มาก
6) ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบรายละเอียดการใช้ โทรศัพท์/โทรสาร ได้แล้วเสร็จ.	4.17	0.81	มาก	4.10	0.83	มาก
<b>1.4 งานด้านธุรการ (งานการเงิน และบัญชี)</b>						
1) ระดับความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในระบบ GFMS	4.31	0.86	มาก	4.27	0.86	มาก
2) ระยะเวลาในการจัดทำการเบิกจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง ประจำ	4.38	0.86	มาก	4.35	0.88	มาก
3) ระยะเวลาในการจัดส่งรายงานประจำปี	4.24	0.89	มาก	4.21	0.88	มาก
4) ระยะเวลาเฉลี่ยในการปรับปรุงรายการบัญชีในระบบ GFMS	4.24	0.87	มาก	4.18	0.90	มาก
5) ร้อยละของการส่งรายงานการเงินประจำเดือนให้กับ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภายในกำหนดเวลา	4.26	0.88	มาก	4.22	0.89	มาก
<b>1.5 งานด้านธุรการ (สารบรรณ)</b>						
1) ร้อยละของจำนวนหนังสือที่มีการแจ้งเวียนได้ตามเวลาที่ กำหนด	4.18	0.77	มาก	4.13	0.78	มาก
2) ร้อยละของเอกสารที่จัดส่งได้ภายในเวลาที่กำหนด	4.18	0.84	มาก	4.14	0.85	มาก
3) ร้อยละของรายงานการประชุมที่แล้วเสร็จตามระยะเวลา ที่กำหนด	4.17	0.80	มาก	4.09	0.80	มาก
4) ร้อยละของความผิดพลาดในการนำเสนอหนังสือราชการ ให้ผู้บริหารลงนาม	4.17	0.80	มาก	4.13	0.84	มาก
5) ร้อยละความสำเร็จของการจัดเก็บหนังสือราชการ	4.00	0.96	มาก	3.92	0.95	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ
<b>1.6 งานด้านธุรการ (งานบุคคล)</b>						
1) ร้อยละของเรื่องส่งตัวข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราว เพื่อไปปฏิบัติราชการภายในเวลาที่กำหนด	4.18	0.77	มาก	4.13	0.78	มาก
2) ระยะเวลาในการจัดทำคำสั่งเลื่อนเงินเดือน	4.18	0.84	มาก	4.14	0.85	มาก
3) ร้อยละของจำนวนคำสั่งที่จัดทำแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด	4.17	0.80	มาก	4.09	0.80	มาก
4) ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรุปวันทำการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราวนับจากวันสิ้นเดือน	4.17	0.80	มาก	4.13	0.84	มาก
<b>2. พฤติกรรม/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน</b>						
<b>2.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency)</b>						
1) การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจตามแผนปฏิบัติงานของ สนง.สถิติแห่งชาติ	4.22	0.76	มาก	4.16	0.75	มาก
2) การบรรณาธิกรและการบันทึกข้อมูลโครงการสำมะโน/สำรวจ	4.23	0.69	มาก	4.20	0.71	มาก
<b>2.2 สมรรถนะประจำสายงาน(Functional Competency)</b>						
1) งานการเงิน บัญชี	4.21	0.86	มาก	4.17	0.86	มาก
2) งานพัสดุ	4.11	0.92	มาก	4.08	0.92	มาก
3) งานสารบรรณ	4.04	0.95	มาก	3.99	0.96	มาก
4) งานบุคคล	4.14	0.86	มาก	4.08	0.85	มาก
5) การจัดทำรายงาน	4.16	0.89	มาก	4.11	0.88	มาก
<b>3. คุณลักษณะบุคคล</b>						
<b>3.1 การปฏิบัติตามนโยบายขององค์กร</b>						
1) พฤติกรรมการทำงาน	4.14	0.94	มาก	4.00	1.01	มาก
2) ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่	4.28	0.86	มาก	4.20	0.88	มาก
3) ความซื่อสัตย์	4.25	0.90	มาก	4.18	0.90	มาก
<b>3.2 การมีส่วนร่วมในองค์กร</b>						
1) การเข้าร่วมงานพิธีในวันสำคัญต่างๆ	4.17	0.93	มาก	4.12	0.95	มาก
2) การเข้าร่วมกิจกรรมของสำนักงานสถิติจังหวัด	4.22	0.92	มาก	4.18	0.93	มาก
<b>3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</b>						
1) การทำงานเป็นทีม	4.26	0.85	มาก	4.21	0.88	มาก
2) ความสามารถในการสื่อสาร	4.29	0.84	มาก	4.23	0.87	มาก



ตาราง 36 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการด้านผลสำเร็จของงาน

งานด้านวิชาการ	ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด					เกณฑ์การให้คะแนน						
		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		S.D.	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		S.D.		
		มากที่สุด	น้อยที่สุด	มากที่สุด	น้อยที่สุด		มากที่สุด	น้อยที่สุด					
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 1.1 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานสถิติจังหวัด พ.ศ. ....</b></p> <p>คำอธิบาย : การขออนุมัติต้นฉบับภายในระยะเวลาที่กำหนด และความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ</p> <p>ตัวชี้วัดย่อย</p> <p>น้ำหนัก</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p>1.การขออนุมัติต้นฉบับภายในกำหนด วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....</p> <p>2.ความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ</p>	4.56	0.51	มากที่สุด	4.56	0.51	มากที่สุด	4.33	0.97	มากที่สุด	4.22	1.11	มากที่สุด	0.62
<p>1.การขออนุมัติต้นฉบับภายในกำหนด วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....</p> <p>2.ความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ</p> <p>3.ความทันสมัยของข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ</p> <p>4.ความถูกต้องของข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ</p> <p>5.ความทันสมัยของข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ</p>	4.17	0.99	มากที่สุด	4.39	0.70	มากที่สุด	4.28	0.67	มากที่สุด	4.22	0.73	มากที่สุด	0.62
<p>1.การขออนุมัติต้นฉบับภายในกำหนด วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....</p> <p>2.ความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ</p> <p>3.ความทันสมัยของข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ</p> <p>4.ความถูกต้องของข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ</p> <p>5.ความทันสมัยของข้อมูลที่เป็นสารสนเทศ</p>	4.33	0.69	มากที่สุด	4.39	0.78	มากที่สุด	4.33	0.69	มากที่สุด	4.44	0.62	มากที่สุด	0.62

	ตัวชี้วัดและเกณฑ์														
	ตัวชี้วัด					เกณฑ์การให้คะแนน									
	ความเหมาะสม	แปล S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ					
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.2 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานสำรวจภาวะการทำงานของ ประชากร ไตรมาส.. พ.ศ. ...</b> คำอธิบาย : การขออนุมัติต้นฉบับภายในระยะเวลาที่กำหนด และความถูกต้องของรูปแบบใน การนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ เกณฑ์การให้คะแนน:	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน													
	0.20	1 คะแนน	ภายหลังกำหนด > 5 สัปดาห์	4.39	0.70	มาก	4.33	0.59	มาก	4.17	1.04	มาก	4.33	0.69	มาก
1.การขออนุมัติ ต้นฉบับภายใน กำหนด วันที่... เดือน..... พ.ศ.....		2 คะแนน	ภายหลังกำหนด > 4 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 5 สัปดาห์												
		3 คะแนน	ภายหลังกำหนด > 3 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 4 สัปดาห์												
		4 คะแนน	ภายหลังกำหนด > 2 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 3 สัปดาห์												
		5 คะแนน	ก่อนหรือภายหลัง กำหนดไม่เกิน 2 สัปดาห์												
2.ความถูกต้อง ของรูปแบบใน การนำเสนอ ข้อมูลตรงตาม ที่กำหนด	0.30	1 คะแนน	ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	4.06	1.21	มาก	4.50	0.62	มาก	4.17	1.04	มาก	4.39	0.85	มาก
		2 คะแนน	ร้อยละ 80- 84 ของตารางข้อมูลทั้งหมด												
		3 คะแนน	ร้อยละ 85- 89 ของตาราง ข้อมูลทั้งหมด												
		4 คะแนน	ร้อยละ 90- 94 ของตาราง ข้อมูลทั้งหมด												
		5 คะแนน	ร้อยละ 95 ขึ้นไป ของตาราง ข้อมูลทั้งหมด												

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด														
	ตัวชี้วัด					เกณฑ์การให้คะแนน									
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		S.D.	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		S.D.					
̄	แปล ความ	̄	แปล ความ	̄		แปล ความ	̄	แปล ความ							
<b>ตัวชี้วัดที่ 1.3 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน พ.ศ. ...</b> คำอธิบาย : การขออนุมัติดัชนีฉบับภายในระยะเวลาที่กำหนด และความถูกต้องของรูปแบบในการนำเสนอข้อมูลตรงตามต้นฉบับ เกณฑ์การให้คะแนน:	น้ำหนัก	เกณฑ์การให้คะแนน													
	0.20	1 คะแนน	ภายหลังกำหนด > 5 สัปดาห์	4.50	0.62	มาก	4.44	0.70	มาก	4.22	1.06	มาก	4.39	0.85	มาก
		2 คะแนน	ภายหลังกำหนด > 4 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 5 สัปดาห์												
		3 คะแนน	ภายหลังกำหนด > 3 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 4 สัปดาห์												
		4 คะแนน	ภายหลังกำหนด > 2 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 3 สัปดาห์												
		5 คะแนน	ก่อนหรือภายหลัง กำหนดไม่เกิน 2 สัปดาห์												
	0.30	1 คะแนน	ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ของตารางข้อมูลทั้งหมด	4.39	0.61	มาก	4.33	0.69	มาก	4.17	0.99	มาก	4.33	0.77	มาก
		2 คะแนน	ร้อยละ 80- 84 ของตารางข้อมูลทั้งหมด												
		3 คะแนน	ร้อยละ 85- 89 ของตาราง ข้อมูลทั้งหมด												
		4 คะแนน	ร้อยละ 90- 94 ของตาราง ข้อมูลทั้งหมด												
	5 คะแนน	ร้อยละ 95 ขึ้นไป ของตาราง ข้อมูลทั้งหมด													



ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด					เกณฑ์การให้คะแนน																																	
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		S.D.	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		S.D.																													
	$\bar{X}$	แปล ความ	$\bar{X}$	แปล ความ		$\bar{X}$	แปล ความ	$\bar{X}$	แปล ความ																														
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ระดับความสำเร็จของงานโครงการผลิตภัณฑมวลรวมจังหวัด(GPP)</b>  <b>คำอธิบาย :</b> พิจารณาจากการทำงาน ผลการดำเนินงาน และความถูกต้อง โครงการ GPP แล้วเสร็จ ตามคาบเวลาที่สำนักงานสถิติ จังหวัดกำหนด</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ตัวชี้วัดย่อย</th> <th>น้ำหนัก</th> <th>1 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>5 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>การส่งงาน</td> <td>0.60</td> <td>x+2</td> <td>x+1</td> <td>x</td> <td>x-1</td> <td>x-2</td> </tr> <tr> <td>ผลการดำเนินงาน</td> <td>0.10</td> <td>ต่ำกว่า ร้อยละ 81</td> <td>ร้อยละ 81-85</td> <td>ร้อยละ 86-90</td> <td>ร้อยละ 91-95</td> <td>ร้อยละ 96-100</td> </tr> <tr> <td>ความถูกต้อง</td> <td>0.30</td> <td>ต่ำกว่า ร้อยละ 81</td> <td>ร้อยละ 81-85</td> <td>ร้อยละ 86-90</td> <td>ร้อยละ 91-95</td> <td>ร้อยละ 96-100</td> </tr> </tbody> </table>	ตัวชี้วัดย่อย	น้ำหนัก	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	การส่งงาน	0.60	x+2	x+1	x	x-1	x-2	ผลการดำเนินงาน	0.10	ต่ำกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	ร้อยละ 96-100	ความถูกต้อง	0.30	ต่ำกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	ร้อยละ 96-100											
ตัวชี้วัดย่อย	น้ำหนัก	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน																																	
การส่งงาน	0.60	x+2	x+1	x	x-1	x-2																																	
ผลการดำเนินงาน	0.10	ต่ำกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	ร้อยละ 96-100																																	
ความถูกต้อง	0.30	ต่ำกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	ร้อยละ 96-100																																	
<p>หมายเหตุ : X คือ วันที่กำหนดส่งงาน และ ตัวเลข คือ จำนวนวัน</p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงข้อมูล/เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์ ชำรงสาร</b>  <b>ของสำนักงานสถิติจังหวัด</b></p> <p><b>คำอธิบาย :</b> วัดจากความพึงพอใจของผู้ใช้บริการเว็บไซต์ของสำนักงานสถิติจังหวัด (ผู้ให้บริการ ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานสถิติจังหวัด และบุคคลภายนอก)</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>1 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>5 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50</td> <td>ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50</td> <td>ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50</td> <td>ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50</td> <td>ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00</td> </tr> </tbody> </table>	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	4.61	มากที่สุด	4.44	มาก	0.62	4.22	มาก	0.73	4.33	มาก	0.69	มาก																	
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน																																			
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00																																			

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน														
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้												
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ										
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ระดับความสำเร็จในการปรับปรุงฐานข้อมูลสถิติจากกรมการสัมมะโน/สำรวจ</b> คำอธิบาย : ร้อยละความสำเร็จของการนำเข้าตารางสถิติในฐานข้อมูลตารางสถิติระดับจังหวัดที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน														
	น้อยกว่าร้อยละ 61	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-90	มากกว่าร้อยละ 90														
<b>ตัวชี้วัดที่ 5 : ระดับความสำเร็จในการบำรุง รักษา ปรับปรุง ระบบคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย</b> ของสำนักงานสถิติจังหวัด คำอธิบาย : วัดจากคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อการบำรุงรักษา ปรับปรุง ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ ของบุคลากรในสำนักงานสถิติจังหวัด เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน														
	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00														
	4.56	0.62	มาก ที่สุด	4.50	0.62	มาก	3.94	1.06	มาก	3.94	1.11	มาก	3.94	1.16	มาก	3.89	1.18	มาก	มากที่สุด





ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน					
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : การส่งงานโครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนตามแผนปฏิบัติการปฏิบัติงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ</b> คำอธิบาย: พิจารณาจากการส่งงานโครงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนตามแผนปฏิบัติงานของสำนักงานสถิติแห่งชาติ เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน					
	x+2	x+1	x	x-1	x-2					
	4.61	0.50	มาก ที่สุด	4.61	0.50	มาก ที่สุด	4.50	0.62	มาก	
<b>ตัวชี้วัดที่ 5 : การส่งงานโครงการสำรวจยอดขายไตรมาส</b> คำอธิบาย: พิจารณาจากโครงการส่งงานโครงการสำรวจยอดขายไตรมาสแล้วเสร็จตามคาบเวลา เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน					
	x+1	x	x-1	x-2	x-3					
	4.33	0.69	มาก	4.28	0.75	มาก	4.11	1.08	มาก	0.77

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์		ตัวชี้วัด						เกณฑ์การให้คะแนน												
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้									
		$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ							
<b>ตัวชี้วัดที่ 6 : การส่งงานโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง</b> คำอธิบาย: พิจารณาจากโครงการส่งงานโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง แล้วเสร็จตาม คาบเวลา เกณฑ์การให้คะแนน :		กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน													
		<100 แห่ง	x+4	x+2	x	x-1	x-2													
		≥100 แห่ง	x+6	x+4	x+2	x	x-1													
<b>ตัวชี้วัดที่ 7 : การส่งงานโครงการสำรวจการมีผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในสถานประกอบการ(สทส.)</b> คำอธิบาย : พิจารณาจากโครงการส่งงานโครงการ สทส. แล้วเสร็จ ตามคาบเวลาที่กำหนด เกณฑ์การให้คะแนน :		กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน													
		1	x+1	x+2	x+3	x+1	x+2													
		2	x	x+1	x+2	x	x+1													
		3	x-1	x	x+1	x-1	x													
			4.33	0.69	มาก	4.28	0.75	มาก	4.11	1.02	มาก	4.33	0.69	มาก	4.22	1.06	มาก	4.44	0.70	มาก
			4.67	0.49	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด	4.22	1.06	มากที่สุด	4.44	0.70	มากที่สุด	4.22	1.06	มากที่สุด	4.44	0.70	มากที่สุด



ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน			
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.	แปล ความ	$\bar{X}$	S.D.
<b>งานธุรการ (งานพัสดุ)</b>								
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : ระดับความสำเร็จของการเบิก-จ่ายพัสดุ</b>								
คำอธิบาย: ดำเนินการจัดทำบัญชีพัสดุและใบเบิกพัสดุ เป็นปัจจุบัน ถูกต้อง ครบถ้วนและสามารถ รายงานได้ เริ่มตั้งแต่ ลงทะเบียนรับใบเบิกพัสดุ ทำการตรวจสอบความถูกต้องของใบเบิกพัสดุ และตรวจสอบบัญชีวัสดุคงคลังพร้อมจัดเตรียมพัสดุให้ ถูก ต้องตามประเภท ชนิดและจำนวนของพัสดุตามรายการที่ขอเบิก เสนอหัวหน้าหน่วยงานส่งจ่ายพัสดุ พร้อมแจ้งหน่วยงานที่ขอเบิกให้รับพัสดุได้ภายในเวลาที่ กำหนด	4.11	0.83	มาก	4.22	0.73	มาก	4.17	0.71
ทำการเก็บรักษาใบเบิกพัสดุเพื่อการตรวจสอบอ้างอิงอย่างเป็นระบบ และมีการตรวจนับความ ถูกต้อง ครบถ้วนของวัสดุคงคลัง กับบัญชีวัสดุทุกสิ้นเดือน และรายงานผลให้หัวหน้าหน่วยพัสดุทราบ								
เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน			
มี 0 - 1 ข้อ	มี 2 ข้อ	มี 3 ข้อ	มี 4 ข้อ	มี 5 ข้อ				



ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การใช้คะแนน							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้					
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.				
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ร้อยละของการจัดทำ PO ได้ตามเวลาที่กำหนด</b> คำอธิบาย : ดำเนินการจัดทำ Purchase Order : PO ได้ ตามเวลาที่กำหนด นับตั้งแต่ได้รับมอบหมาย สู่อุปการคำนวณ $= (\text{จำนวนรายการ PO ที่ดำเนินการได้} \div \text{จำนวนรายการ PO ทั้งหมด}) \times 100$ เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน							
	ต่ำกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	ร้อยละ 96-100							
<b>ตัวชี้วัดที่ 5: ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบรายละเอียดการใช้โทรศัพท์/โทรสารได้แล้วเสร็จ</b> คำอธิบาย: พิจารณาจากระยะเวลาที่ดำเนินการตรวจสอบรายละเอียดการใช้โทรศัพท์ / โทรสารได้แล้วเสร็จหลังจากได้รับแจ้งหนี้ เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน							
	ภายในวันที่ 30 ของเดือนถัดไป	ภายในวันที่ 25 ของเดือนถัดไป	ภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป	ภายในวันที่ 10 ของเดือนถัดไป	ภายในวันที่ 5 ของเดือนถัดไป							
	3.89	1.23	3.89	1.23	3.89	1.23	3.94	1.21	3.94	1.21	3.94	1.21
	3.83	1.25	3.83	1.25	3.83	1.25	4.06	1.00	4.06	1.00	4.06	1.00



ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน													
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้											
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.										
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 6 : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีตกลงราคา</b></p> <p>คำอธิบาย : เริ่มตั้งแต่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำหนังสือขออนุมัติดำเนินการ</li> <li>2. ติดต่อตกลงราคากับผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อขอใบเสนอราคาจากผู้ขายหรือผู้รับจ้าง</li> <li>3. ตรวจสอบเอกสารให้เป็นตามระเบียบพัสดุ</li> <li>4. ขออนุมัติจัดซื้อ/จัดจ้างจากผู้มีอำนาจอนุมัติ</li> <li>5. แจ้งผลการจัดซื้อ/จัดจ้างให้ผู้ขายหรือผู้รับจ้าง เพื่อดำเนินการจัดส่งสินค้า</li> <li>6. ตรวจสอบสินค้าและเอกสารให้ถูกต้อง และให้คณะกรรมการตรวจรับ</li> <li>7. ลงบัญชีพัสดุ จัดทำรายงานผลการจัดซื้อ/จัดจ้าง และ จัดทำใบเบิกพัสดุ</li> <li>8. ส่งมอบงานให้การเงินเพื่อดำเนินการเบิกจ่าย</li> </ol> <p>สูตรการคำนวณ = จำนวนเรื่องที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จภายในกำหนดเวลา X 100</p> <p>จำนวนเรื่องที่ต้องดำเนินการทั้งหมด</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>	3.83	0.99	3.72	1.18	3.72	1.18	3.72	1.18										
<table border="1"> <tr> <td>1 คะแนน</td> <td>2 คะแนน</td> <td>3 คะแนน</td> <td>4 คะแนน</td> <td>5 คะแนน</td> </tr> <tr> <td>ต่ำกว่า ร้อยละ 81</td> <td>81-85</td> <td>86-90</td> <td>91-95</td> <td>96-100</td> </tr> </table>	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	ต่ำกว่า ร้อยละ 81	81-85	86-90	91-95	96-100								
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน														
ต่ำกว่า ร้อยละ 81	81-85	86-90	91-95	96-100														

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน			
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ
<b>งานธุรการ (งานการเงิน และบัญชี)</b>								
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : ระดับความล่าช้าของงบการเงินในระบบ GFMS</b>	4.28	0.46	4.33	0.49	4.06	1.00	4.06	1.00
คำอธิบาย : พิจารณาจากผลสำเร็จจากการดำเนินการตั้งเบิก ใบสำคัญ ภายในระยะเวลาที่สำนักงานสถิติ สูตรการคำนวณ $= (\text{จำนวนรายการที่มีการตั้งเบิก} \times \text{ภายในเวลาที่กำหนด} \times 100) \div \text{จำนวนรายการที่ตั้งเบิกทั้งหมด}$								
เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน			
ต่ำกว่าร้อยละ 60	ร้อยละ 60-69	ร้อยละ 70-79	ร้อยละ 80-89	ร้อยละ 90-100				
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ระยะเวลาในการจัดทำงบการเงินเดือนและค่าจ้างประจำ</b>	3.78	1.22	3.83	1.20	3.89	1.18	4.11	0.96
คำอธิบาย : ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำงบการเงินเดือน และค่าจ้างประจำจะต้องนำส่งกรมบัญชีกลางในแต่ละเดือนกับเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด								
เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน			
ล่าช้ากว่ากำหนด 2 วัน	ล่าช้ากว่ากำหนด 1 วัน	ภายในเวลาที่กำหนด	ก่อนเวลา	ก่อนเวลาที่กำหนด				

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด			เกณฑ์การให้คะแนน				
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ระยะเวลาในการจัดส่งรายงานประจำปี</b> คำอธิบาย : การจัดทำงบการเงินประจำปี ประกอบด้วย งบแสดงฐานะทางการเงิน และงบรายได้ค่าใช้จ่าย วัตถุประสงค์ระยะเวลาในการจัดส่งรายงานประจำปี นับจากสิ้นปีงบประมาณ (30 ก.ย.) เกณฑ์การให้คะแนน :	4.22	0.65	4.22	0.65	3.94	0.80	4.06	0.64
	มาก	แปลความ	มาก	แปลความ	มาก	แปลความ	มาก	แปลความ
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ระยะเวลาเฉลี่ยในการปรับปรุงรายการบัญชีในระบบ GFMS</b> คำอธิบาย : ดำเนินการปรับปรุงบัญชีในระบบ GFMS เพื่อแจ้งงบการเงินในภาพรวมถูกต้อง ตามมาตรฐานที่กรมบัญชีกลางกำหนด เกณฑ์การให้คะแนน :	4.28	0.67	4.28	0.67	4.17	0.79	4.17	0.79
	มาก	แปลความ	มาก	แปลความ	มาก	แปลความ	มาก	แปลความ
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน				
มากกว่า 70 วัน	ภายใน 70 วัน	ภายใน 60 วัน	ภายใน 50 วัน	ภายใน 40 วัน				
เฉลี่ยมากกว่า 6 วัน	เฉลี่ย 6 วัน	เฉลี่ย 5 วัน	เฉลี่ย 4 วัน	เฉลี่ย 3 วัน				
6 วันทำการ	ทำการ	ทำการ	ทำการ	ทำการ				

ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน					
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
<b>ตัวชี้วัดที่ 5 : ร้อยละของการส่งรายงานการเงินประจำเดือนให้กับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภายในกำหนดเวลา</b> คำอธิบาย: วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนและส่งให้ ส.ง.การตรวจเงินแผ่นดินภายในวันที่ 15 ของเดือนถัดไป สูตรการคำนวณ $= (\text{จำนวนรายงานการเงินที่ส่งทันภายในกำหนดเวลา} \times 100) \div \text{จำนวนรายการเงินทั้งหมด}$ เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน					
	ต่ำกว่าร้อยละ 85	ร้อยละ 85-89	ร้อยละ 90-94	ร้อยละ 95-99	ร้อยละ 100					
<b>งานธุรการ (สารบรรณ)</b>										
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : ร้อยละของจำนวนหนังสือที่มีการแจ้งเวียนได้ตามเวลาที่กำหนด</b> คำอธิบาย : เป็นการแจ้งเวียนหนังสือภายในส่วนราชการโดยต้องดำเนินการแจ้งเวียนภายในเวลาที่กำหนด สูตรการคำนวณ $= (\text{จำนวนหนังสือที่มีการแจ้งเวียนได้ตามเวลาที่กำหนด} \times 100) \div \text{จำนวนหนังสือราชการทั้งหมด}$ เกณฑ์การให้คะแนน :	4.22	0.81	4.22	0.81	4.22	0.81	4.17	0.79	4.17	0.79
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน						
น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ 80-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	มากกว่าร้อยละ 95						

ตาราง 36 (ต่อ)

	ตัวชี้วัด		เกณฑ์การให้คะแนน	
	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้	ความเหมาะสม	ความเป็นไปได้
	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.	$\bar{X}$ S.D.
ตัวชี้วัดและเกณฑ์	4.33	0.71	4.33	0.59
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ร้อยละความสำเร็จของการจัดเก็บหนังสือราชการ</b></p> <p>คำอธิบาย : หนังสือราชการ มีการรวมและจัดเก็บเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ ครบถ้วน ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 และแก้ไขเพิ่มเติม</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รับหนังสือราชการที่ดำเนินการแล้วเสร็จมาดำเนินการจัดเก็บ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แยกประเภท หมวดหนังสือที่จะจัดเก็บ พร้อมทั้งทำสารบรรณการจัดเก็บหนังสือของหน่วยงาน</li> <li>- หนังสือผ่านการแยกประเภทเพื่อจัดเตรียมเข้าแฟ้ม ต้องนำหมายเลขแฟ้ม และวันที่ที่จัดเก็บลงแฟ้ม ไปใส่ในหมายเหตุในทะเบียนรับหนังสือนี้</li> <li>- ดำเนินการจัดเก็บหนังสือตามประเภท หมวดหนังสือ ภายใน 1 วันทำการหลังครบหรือพ้นกำหนดระยะเวลาดำเนินการ</li> </ul> <p>ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามข้อ 1 และ หนังสือที่ดำเนินการแล้วเสร็จ สามารถจัดเก็บได้ ร้อยละ 100</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 หนังสือที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 เมื่อมีผู้ร้องขอหรือต้องการค้นหา สามารถค้นหาได้ตามร้องขอ ภายใน 30 นาที ร้อยละ 90</p> <p>ขั้นตอนที่ 4 หนังสือที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 เมื่อมีผู้ร้องขอหรือต้องการค้นหา สามารถค้นหาได้ตามร้องขอภายใน 30 นาที ร้อยละ 95 และหนังสือราชการที่จัดเก็บไม่มีการสูญหาย</p> <p>ขั้นตอนที่ 5 หนังสือที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามขั้นตอนที่ 1 และ 2 เมื่อมีผู้ร้องขอหรือต้องการค้นหา สามารถค้นหาได้ตามร้องขอ ภายใน 30 นาที ร้อยละ 100 และหนังสือราชการที่จัดเก็บไม่มีการสูญหาย</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>	4.33	0.59	4.33	0.59
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 1-2	ขั้นตอนที่ 1-3	ขั้นตอนที่ 1-4	ขั้นตอนที่ 1-5

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้					
	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ	S.D.	แปลความ				
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ร้อยละของเอกสารที่จัดส่งได้ภายในเวลาที่กำหนด</b> คำอธิบาย : เอกสารที่จัดส่ง หมายถึง เอกสารที่ฝ่ายธุรการ ได้รับจากงานสารบรรณ เพื่อแจกจ่ายให้กับเจ้าของเรื่องที่เกี่ยวข้อง เวลาที่กำหนดจะดูจากความสำคัญและความเร่งด่วนของเอกสาร และการตกลงระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน (หลังจากที่ผู้บังคับบัญชาลงนามเขียนหนังสือ) สูตรการคำนวณ = จำนวนเอกสารที่จัดส่งได้ภายในเวลาที่กำหนด X 100 จำนวนเอกสารที่ต้องจัดส่งทั้งหมด	4.39	0.70	มาก	4.33	0.69	มาก	4.22	0.88	มาก	4.17	0.86	มาก
	<b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b>											
	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน							
น้อยกว่าร้อยละ 80	ร้อยละ 80-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	มากกว่าร้อยละ 95								
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ร้อยละของรายงานการประชุมที่แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด</b> คำอธิบาย : วันที่รายงานการประชุมประจำเดือนเพื่อแจ้งข้อราชการที่เกี่ยวข้องและเป็นการติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงานสถิติจังหวัด เกณฑ์การให้คะแนน :	4.06	0.80	มาก	4.06	0.87	มาก	4.11	1.02	มาก	4.22	0.73	มาก
	<b>เกณฑ์การให้คะแนน :</b>											
	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน							
ภายใน 5 วันทำการหลังวันประชุม	ภายใน 4 วันทำการหลังวันประชุม	ภายใน 3 วันทำการหลังวันประชุม	ภายใน 2 วันทำการหลังวันประชุม	ภายใน 1 วันทำการหลังวันประชุม								





ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน				
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ระยะเวลาในการจัดทำคำสั่งโอนเงินเดือน</b> คำอธิบาย : วัดจากวันที่ในประกาศคำสั่งโอนเงินเดือน (นับจากวันสิ้นสุดรอบการประเมิน) เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน				
	55 วันทำการ	50 วันทำการ	45 วันทำการ	40 วันทำการ	35 วันทำการ				
						4.06	1.26	4.00	1.24
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ร้อยละของจำนวนคำสั่งที่จัดทำแล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด</b> คำอธิบาย: วัดระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยเริ่มนับจากเจ้าหน้าที่ได้รับเรื่องที่มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ และสามารถดำเนินการตามคำสั่งได้ทันที โดยพิจารณาจากจำนวนของคำสั่งที่จัดทำแล้วเสร็จ ภายใน 5 วันทำการ เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน				
	น้อยกว่าร้อยละ 71	ร้อยละ 71-75	ร้อยละ 76 - 80	ร้อยละ 81- 85	มากกว่าร้อยละ 85				
						4.06	1.26	4.00	1.24
					4.06	1.29	4.00	1.24	
					4.06	1.26	4.06	1.26	
					4.06	1.24	4.06	1.26	
					4.06	1.26	4.06	1.26	



ตาราง 36 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน			
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ
<b>ตัวชี้วัดที่ 4 : ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรุปวันทำการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการและลูกจ้างชั่วคราวนับจากวันสิ้นเดือน</b> คำอธิบาย : ระยะเวลาเฉลี่ยในการสรุปวันทำการปฏิบัติราชการของข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างชั่วคราว นับจากวันสิ้นเดือน 1. สมุดลงเวลาปฏิบัติราชการ ถูกต้อง ครบถ้วน 2. เอกสารใบลา 3. ทะเบียนคุมวันลา 4. ทะเบียนคุมการขออนุมัติไปราชการ 5. สรุปงบเดือนวันทำการ ครบถ้วน ถูกต้อง ตามกำหนด (ภายในวันที่ 5 ของเดือน) และสรุปงบปีวันทำการ ครบถ้วน ถูกต้อง ตามกำหนด (ภายในวันที่ 5 หลังวันสิ้นปีงบประมาณ) เกณฑ์การให้คะแนน :	4.61	0.50	4.67	0.49	4.50	0.51	4.50	0.51
	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด
	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน				
มี 0-1 ข้อ	มี 2 ข้อ	มี 3 ข้อ	มี 4 ข้อ	มี 5 ข้อ				

ตาราง 37 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการด้านพฤติกรรมการ/สมรรถนะในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะหลัก	ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด						เกณฑ์การให้คะแนน										
		ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้							
		$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ					
ตัวชี้วัดที่ 1.1 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน (สศส.)	คำอธิบาย: พิจารณาจากแบบสอบถามจากโครงการ สศส. ที่มีผลการดำเนินงานเป็น “แข็งแรงนับได้” เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน												
		น้อยกว่าร้อยละ 61	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-90	ร้อยละ 91-100												
		4.67	0.59	มากที่สุด	4.56	0.62	มากที่สุด	4.11	1.28	มาก	4.11	1.28	มาก	4.11	1.28	มาก	4.11	1.28
ตัวชี้วัดที่ 1.2 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร (สรจ.)	คำอธิบาย: พิจารณาจากแบบสอบถามจากโครงการ สรจ. ที่มีผลการดำเนินงานเป็น “แข็งแรงนับได้” เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน												
		น้อยกว่าร้อยละ 61	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-90	ร้อยละ 91-100												
		4.67	0.59	มากที่สุด	4.67	0.59	มากที่สุด	4.28	1.27	มาก	4.28	1.27	มาก	4.28	1.27	มาก	4.28	1.27
ตัวชี้วัดที่ 1.3 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการประเมินผลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง	คำอธิบาย: เป็นการวัดร้อยละของแบบสอบถามที่รายงานการก่อสร้างและบันทึกข้อมูลผ่านระบบเครือข่ายด้วย Web Based เทียบกับจำนวนแบบสอบถามที่รายงานการก่อสร้างทั้งสิ้น ในแต่ละเดือน เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน												
		น้อยกว่าร้อยละ 51	ร้อยละ 51-60	ร้อยละ 61-70	ร้อยละ 71-80	ร้อยละ 81-100												
		4.61	0.61	มากที่สุด	4.61	0.61	มากที่สุด	4.44	0.98	มาก	4.44	0.98	มาก	4.44	0.98	มาก	4.44	0.98





ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การใช้คะแนน			
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	แปล S.D.	$\bar{X}$	แปล S.D.	$\bar{X}$	แปล S.D.	$\bar{X}$	แปล S.D.
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 1.6 : การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาส (ขต.)</b></p> <p>คำอธิบาย: พิจารณาจากแบบสอบถามจากโครงการ ขต.ที่มีผลการแจกแจงเป็น “แจกแจงได้”</p> <p>กลุ่ม 1 จังหวัดในเขตปริมาณพล จังหวัดที่มีพื้นที่ปฏิบัติงานยาก และจังหวัดที่มีปริมาณงานเฉลี่ยต่อคน 20 แห่งขึ้นไป (10 จังหวัด) ได้แก่ สมุทรปราการ นนทบุรี ปทุมธานี นครปฐม อุบลราชธานี และสมุทรสาคร ชลบุรี พระนครศรีอยุธยา เชียงใหม่ ขอนแก่น</p> <p>กลุ่ม 2 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง <math>\geq 201</math> สถานประกอบการ ได้แก่ เชียงราย นครราชสีมา สุราษฎร์ธานี และสงขลา</p> <p>กลุ่ม 3 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง 101-200 สถานประกอบการ ได้แก่ ลพบุรี ระยอง สระแก้ว ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์ นครสวรรค์ พิจิตร สุรินทร์ อุบลราชธานี อุตรดิตถ์ มทส.รามคำแหง ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ และนครศรีธรรมราช</p> <p>กลุ่ม 4 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง <math>\leq 100</math> สถานประกอบการ ได้แก่ อ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท สระบุรี จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก สมุทรสงคราม เพชรบุรี ลำพูน ลำปาง อุตรดิตถ์ แพร่ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน อุทัยธานี กำแพงเพชร ตาก สุโขทัย พิจิตร เพชรบูรณ์ บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ ยโสธร ชัยภูมิ บึงกาฬ อ่างทอง สิงห์บุรี จันทบุรี นครราชสีมา กาฬสินธุ์ สกลนคร นครพนม มุกดาหาร กระบี่ พังงา ระนอง ชุมพร สตูล พัทลุง ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส</p> <p>ร้อยละการได้รับความร่วมมือ = (แบบสอบถามที่แจกแจงได้ เฉพาะ (ENU=1) X 100) ÷ จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น*4</p> <p>หมายเหตุ : * จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น คือ ปริมาณงานจากผลการแจกแจงเป็น ENU=1 (แจกแจงได้) ENU=5 (ไม่ให้ความร่วมมือ) และ ENU=11 (ผลัดส่ง)</p>	4.61	0.61	4.61	0.61	4.06	1.35	4.06	1.30
เกณฑ์การใช้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน			
กลุ่ม	1	2	3	4	5			
1	$\leq 20$	21-30	31-40	41-50	51-100			
2	$\leq 30$	31-40	41-50	51-60	61-100			
3	$\leq 50$	51-60	61-70	71-80	81-100			
4	$\leq 60$	61-70	71-80	81-90	91-100			

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้					
	S.D.	แปลความ	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$					
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.1 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจภาวะเศรษฐกิจและสังคมของครัวเรือน (สศส.)</b> คำอธิบาย: วัดจากความถูกต้องในการบรรณการบันทึกข้อมูลโครงการ สศส. โดยการนับข้อผิดพลาด (Error) เทียบกับจำนวนรายการที่บันทึก(Record) ดังนี้ ร้อยละของความผิดพลาด = (จำนวนข้อผิดพลาด x 100)÷จำนวนรายการที่บันทึก เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน							
	≥5.00	3.00-4.99	2.00-2.99	1.00-1.99	0.00-0.99							
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.2 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจภาวะการทำงานของประชากร(สรจ.)</b> คำอธิบาย : วัดจากความถูกต้องในการบรรณการบันทึกข้อมูลโครงการ สรจ. โดยการนับข้อผิดพลาด (Error) เทียบกับจำนวนรายการแบบที่แจ้งนับได้ทั้งหมด ร้อยละของความผิดพลาด = (จำนวนข้อผิดพลาด x 100)÷จำนวน 46 Column x จำนวนคนที่แจ้งนับได้ เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน							
	≥0.16	0.12-0.15	0.08-0.11	0.04-0.07	≤0.03							
	4.28	1.02	มาก	4.17	1.25	มาก	4.50	0.99	มาก	4.33	1.28	มาก
	4.50	1.04	มาก	4.28	1.32	มาก	4.50	1.04	มาก	4.28	1.32	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน						
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้				
	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ			
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.3 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจ</b> <b>การมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานประกอบการ (สทส.)</b> คำอธิบาย : วัดจากความถูกต้องในการบรรณารักษะและการบันทึกข้อมูลโครงการ สทส โดยการนับ ข้อผิดพลาด (Error) เทียบกับจำนวนรายการแบบที่บันทึก ร้อยละของความผิดพลาด $= (\text{จำนวนข้อผิดพลาด} \times 100) \div \text{จำนวนรายการที่บันทึก}$ เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน						
	$\geq 5.00$	3.00-4.99	2.00-2.99	1.00-1.99	$\leq 0.99$						
	4.44	1.04	4.22	1.31	4.44	1.04	4.22	1.31	4.44	1.04	4.22
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.4 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการสำรวจ</b> <b>ข้อมูลพื้นฐานของครัวเรือน</b> คำอธิบาย : วัดจากความถูกต้องในการบรรณารักษะและการบันทึกข้อมูลโครงการสำรวจข้อมูล พื้นฐานของครัวเรือน ร้อยละของความผิดพลาด = $(\text{จำนวนข้อผิดพลาด} \times 100) \div \text{จำนวน}$ รายการที่บันทึก เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน						
	$\geq 5.00$	3.00-4.99	2.00-2.99	1.00-1.99	$\leq 0.99$						
	4.39	1.04	4.17	1.29	4.33	1.08	4.11	1.32	4.33	1.08	4.11

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน																											
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้																									
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.																								
<p><b>ตัวชี้วัดที่ 2.5: ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบสนองแบบสอบถามโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาส</b></p> <p>คำอธิบาย: วัดจากความถูกต้องในการบรรณานุกรมและการบันทึกข้อมูลโครงการสำรวจยอดขายรายไตรมาส</p> <p>กลุ่ม 1 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง <math>\leq 100</math> สถานประกอบการ ได้แก่ สมุทรสาคร อ่างทอง สิงห์บุรี ชัยนาท สระบุรี จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก สมุทรสงคราม เพชรบุรี ลำพูน อุตรดิตถ์ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน อุทัยธานี กำแพงเพชร ตาก สุโขทัย พิจิตร เพชรบูรณ์ บุรีรัมย์ ศรีสะเกษ ยโสธร ชัยภูมิ อ่างทอง บึงกาฬหนองบัวลำภู เลย หนองคาย กาฬสินธุ์ สกลนคร นครพนม มุกดาหาร กระบี่ พังงา ระนอง ชุมพร สตูล พัทลุง ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส</p> <p>กลุ่ม 2 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง 101-200 สถานประกอบการ ได้แก่ พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี ระยอง สระแก้ว แพร่ ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ลำปาง นครสวรรค์ พิชัย โฉลก สุรินทร์ อุดรธานี มหาสารคาม ร้อยเอ็ด และตรัง</p> <p>กลุ่ม 3 จังหวัดที่มีขนาดตัวอย่าง <math>\geq 201</math> สถานประกอบการ ได้แก่ สมุทรปราการ นนทบุรี ปทุมธานี</p>	4.56	0.98	4.28	1.27	4.56	0.98	4.28	1.27																								
<p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>กลุ่ม</th> <th>1 คะแนน</th> <th>2 คะแนน</th> <th>3 คะแนน</th> <th>4 คะแนน</th> <th>5 คะแนน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>&gt;4.00</td> <td>3.01-4.00</td> <td>2.01-3.00</td> <td>1.01-2.00</td> <td><math>\leq 1.00</math></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>&gt;4.55</td> <td>3.51-4.55</td> <td>2.51-3.50</td> <td>1.51-2.50</td> <td><math>\leq 1.50</math></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>&gt;5.00</td> <td>4.01-5.00</td> <td>3.01-4.00</td> <td>2.01-3.00</td> <td><math>\leq 2.00</math></td> </tr> </tbody> </table>	กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	1	>4.00	3.01-4.00	2.01-3.00	1.01-2.00	$\leq 1.00$	2	>4.55	3.51-4.55	2.51-3.50	1.51-2.50	$\leq 1.50$	3	>5.00	4.01-5.00	3.01-4.00	2.01-3.00	$\leq 2.00$								
กลุ่ม	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน																											
1	>4.00	3.01-4.00	2.01-3.00	1.01-2.00	$\leq 1.00$																											
2	>4.55	3.51-4.55	2.51-3.50	1.51-2.50	$\leq 1.50$																											
3	>5.00	4.01-5.00	3.01-4.00	2.01-3.00	$\leq 2.00$																											

ตาราง 37 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน				
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
<b>ตัวชี้วัดที่ 2.6 : ร้อยละของความผิดพลาดของข้อมูลในการตอบแบบสอบถามโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง</b> คำอธิบาย: วัดจากความถูกต้องในการบรรณการบันทึกข้อมูลโครงการประมวลข้อมูลพื้นที่การก่อสร้าง เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน				
	$\geq 5.00$	3.00-4.99	2.00-2.99	1.00-1.99	$\leq 0.99$				
	<b>สมรรถนะประจำสายงาน</b>								
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : งานการเงิน บัญชี</b> คำอธิบาย: วัดจากความถูกต้องในการปฏิบัติงานที่ด้านงานการเงิน บัญชี คือ ดำเนินการบันทึกรายการจ่ายในระบบ GFMS สอดทานเอกสารที่ตั้งเบิกเพื่อลดความผิดพลาดก่อนการตัดจ่าย เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน				
	มากกว่าร้อยละ 5.00	ร้อยละ 4.01-5.00	ร้อยละ 3.01-4.00	ร้อยละ 2.01-3.00	ร้อยละ 0.00-2.00				
	<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : งานพัสดุ</b>								
คำอธิบาย: วัดจากร้อยละจำนวนรายการจัดซื้อ/จัดจ้างที่บันทึกในระบบ e-GP มีความครบถ้วนและถูกต้อง เกณฑ์การให้คะแนน :	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน				
	น้อยกว่า ร้อยละ 81	ร้อยละ 81-85	ร้อยละ 86-90	ร้อยละ 91-95	มากกว่าร้อยละ 95				
	4.44	0.70	4.22	1.00	4.56	0.51	4.44	0.62	4.50







ตาราง 38 ตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานราชการด้านคุณลักษณะของพนักงานราชการ

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน													
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้											
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.										
<p><b>การปฏิบัติตามนโยบายองค์กร</b></p> <p><b>ตัวชี้วัดที่ 1 : ความรับผิดชอบต่อหน้าที่</b>            คำอธิบาย : พิจารณาจากความตั้งใจ และความเต็มใจ และความมุ่งมั่นที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จ และเป็นผลดีแก่ทางราชการ และ พร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลของงานที่เกิดขึ้น</p> <p>ระดับพฤติกรรม</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดี เช่น รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยไม่หลีกเลี่ยง ไปถึงวิธีการทำงานและขอคำแนะนำในการทำงาน เป็นต้น</li> <li>2.สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด</li> <li>3.สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ตามความมุ่งหมาย ถูกตามหลักวิชา ถูกตามขั้นตอนวิธีการ</li> <li>4.สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ยอมรับความผิดพลาดเสียสละ และแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานตามคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา</li> <li>5.มุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เช่น ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่ดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานสถิติจังหวัด</li> </ol> <p>เกณฑ์การให้คะแนน :</p>	4.61	0.78	4.44	1.04	4.50	0.79	4.39	0.85										
<table border="1"> <tr> <td>1 คะแนน</td> <td>2 คะแนน</td> <td>3 คะแนน</td> <td>4 คะแนน</td> <td>5 คะแนน</td> </tr> <tr> <td>0-1 ข้อ</td> <td>2 ข้อ</td> <td>3 ข้อ</td> <td>4 ข้อ</td> <td>5 ข้อ</td> </tr> </table>	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	0-1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ								
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน														
0-1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ														



ตาราง 38 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน				
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		
	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : พฤติกรรมการมาทำงาน</b> คำอธิบาย : พิจารณาจากจำนวนวันการลา ขาด สาย ในการทำงานมีผู้บริหารและไม่กลับก่อนเวลาเลิกงาน ตามเกณฑ์ที่กำหนด เกณฑ์การให้คะแนน :	4.67	แปล ความ มากที่สุด	4.50	แปล ความ มาก	4.72	แปล ความ มากที่สุด	4.50	แปล ความ มากที่สุด	
	0.49		0.62		0.46		0.71		
	มากที่สุด								
	มากที่สุด								
	มากที่สุด								
1 คะแนน	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกันไม่เกิน 10 ครั้ง	2 คะแนน	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกันไม่เกิน 9-10 ครั้ง	3 คะแนน	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกันไม่เกิน 7-8 ครั้ง	4 คะแนน	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกันไม่เกิน 5-6 ครั้ง	5 คะแนน	จำนวนวัน ลา ขาด สาย รวมกันไม่เกิน 4 ครั้ง

ตาราง 38 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน			
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ
<b>ตัวชี้วัดที่ 3 : ความสอดคล้อง</b> คำอธิบาย : การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม แห่งวิชาชีพ ระดับพฤติกรรม 1.ปฏิบัติตามกฎระเบียบของ สนง. สถิติจังหวัดและ สนง.สถิติแห่งชาติ 2.รักษาวินัย มีสำนึกที่ดี ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงหรืออ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง 3.ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย 4.ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน 5.ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของสำนักงานสถิติและสำนักงานสถิติแห่งชาติ แห่งชาติ เกณฑ์การให้คะแนน :	4.72	มาก ที่สุด	4.56	มาก ที่สุด	4.67	มาก ที่สุด	4.44	มาก
	0.46	แปล ความ	0.62	แปล ความ	0.49	แปล ความ	0.70	แปล ความ
	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน			
0-1 ข้อ	2 ข้อ	3 ข้อ	4 ข้อ	5 ข้อ				

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน				
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		
	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	
<b>การมีส่วนร่วมในองค์กร</b>									
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : การเข้าร่วมงานพิธีในวันสำคัญต่างๆ</b>									
คำอธิบาย : พิจารณาจากจำนวนครั้งที่เข้าร่วมงานพิธีในวันสำคัญต่างๆ									
เกณฑ์การให้คะแนน :									
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน					
ไม่เข้าร่วม 5 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 4 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 3 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 2 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 1 ครั้ง					
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : การเข้าร่วมกิจกรรมของสำนักงานสถิติจังหวัด</b>									
คำอธิบาย : พิจารณาจากจำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรม ของสำนักงานสถิติจังหวัด (ไม่นับรวมการเข้าร่วมงานพิธี ในวันสำคัญต่างๆ)									
เกณฑ์การให้คะแนน :									
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน					
ไม่เข้าร่วม 5 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 4 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 3 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 2 ครั้ง	ไม่เข้าร่วม 1 ครั้ง					
					4.56	0.62	มากที่สุด	มากที่สุด	
					4.50	0.71	มาก	มาก	
					4.61	0.61	มากที่สุด	มากที่สุด	
					4.50	0.71	มาก	มาก	
					4.56	0.78	มากที่สุด	มากที่สุด	
					4.61	0.50	มากที่สุด	มากที่สุด	
					4.50	0.71	มาก	มาก	
					4.56	0.62	มากที่สุด	มากที่สุด	

ตาราง 38 (ต่อ)

ตัวชี้วัดและเกณฑ์	ตัวชี้วัด				เกณฑ์การให้คะแนน					
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้			
	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ	S.D.	แปล ความ		
<b>ความล้มเหลวระหว่างบุคคล</b>										
<b>ตัวชี้วัดที่ 1 : การทำงานเป็นทีม</b>										
คำอธิบาย : พิจารณาจากคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน										
เกณฑ์การให้คะแนน :										
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	4.67	0.59	4.72	0.46	4.72	0.46
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด
<b>ตัวชี้วัดที่ 2 : ความสามารถในการสื่อสาร</b>										
คำอธิบาย : พิจารณาจากคะแนนประเมินความพึงพอใจต่อการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร										
เกณฑ์การให้คะแนน :										
1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	4.61	0.50	4.67	0.49	4.67	0.49
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50	ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50	ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50	ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50	ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00	มากที่สุด	มาก	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด	มากที่สุด

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาวพรวิมล ช่างสิมมา
วันเกิด	วันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2522
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 191 หมู่ 5 ตำบลลำภู อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู รหัสไปรษณีย์ 39000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	นักวิชาการสถิติชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานสถิติจังหวัดหนองบัวลำภู ศาลากลางจังหวัดชั้น 2 ตำบลลำภู อำเภอเมือง จังหวัดหนองบัวลำภู รหัสไปรษณีย์ 39000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2538 มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนขอนแก่นวิทยายน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2541 มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนขามแก่นนคร อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พ.ศ. 2544 ปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.) สาขาวิทยาศาสตร์-ฟิสิกส์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2545 ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วท.ม.) สาขาสถิติประยุกต์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2561 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาวิจัยและ ประเมินผลการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูนุ ปณุกิตโต ชีวะ