

An Approach to Employees' Participatory Performance Appraisal at Unison Laboratories Ltd.¹

Wiyada Mikhane²
Vannee Ungsittipoonporn³
Weerachart Supanyo⁴

Received: May 7, 2013

Accepted: May 20, 2013

Abstract

The purposes of this research were to 1) study employees' acceptance of a performance appraisal system at Unison Laboratories Ltd., 2) propose an approach to employees' participatory performance appraisal at Unison Laboratories Ltd. Research sample were 225 employees of Unison Laboratories Ltd. selected by stratified and quota sampling techniques. Data were collected by using questionnaire and meeting minutes. It was found from the research that most of the sample accepted a performance appraisal system at Unison Laboratories Ltd. in all five dimensions including 1) appraisal objectives and policy, 2) process, 3) methods, 4) criteria, and 5) personnel in charge. In addition, the sample agreed with an approach to employees' participatory performance appraisal at Unison Laboratories Ltd. in 3 dimensions namely 1) appraisal objectives and policy, 2) criteria, and 3) personnel in charge. An approach to employees' participatory performance appraisal was proposed that Unison Laboratories Ltd. should 1) clarify and communicate the appraisal objectives and policy to employees for mutual understanding, 2) enhance the clarity and transparency of the appraisal process, methods, procedures, and criterion, 3) open for the employees to involve in appraisal criterion identification for greater acceptance and trustworthy, and 4) provide employees with accurate knowledge and understanding about performance appraisal.

Keywords: performance appraisal, participation

¹ Thesis for the Master of Art Program in Human and Community Resource Development ,Kasetsart University, Kampeang Saen Campus

² Graduate Student, Master Degree in Human and Community Resource Development ,Kasetsart University, Kampeang Saen Campus, E-mail : Tammm7@gmail.com

³ Lecturer in Department of Human and Community Resource Development ,Kasetsart University, Kampeang Saen Campus

⁴ Assistant Professor in Department of Human and Community Resource Development, Kasetsart University, Kampeang Saen Campus

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

บริษัท ยูนิซัน จำกัด¹

วิยดา มิขเนตร²

วรรณิ อั้งสิทธิพนพร³

วีรฉัตร สุปัญญา⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด 2) นำเสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ พนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด จำนวน 225 คน ได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ และหาสัดส่วน การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และบันทึกการประชุม วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ยูนิซัน จำกัด ในทุกด้านคือ 1) ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ยังเห็นด้วยกับแนวทางการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีการนำเสนอให้บริษัท ดำเนินการ ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และสื่อสารชี้แจงให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน 2) ปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ ขั้นตอน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและโปร่งใส 3) เปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการ เพื่อให้เกิดการยอมรับ และความเชื่อมั่นจากทุกคน และ 4) ให้ความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องแก่พนักงานเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ: การประเมินผลการปฏิบัติงาน, การมีส่วนร่วม

¹ วิทยานิพนธ์ระดับมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

² นิสิตระดับมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน

E-mail : Tammm7@gmail.com

³ อาจารย์ประจำภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชนและภาคราชการ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับ "คุณภาพของคน" (สมบัติ กุสุมาลี, 2547)

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วยการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารแรงงานสัมพันธ์ การบริหารค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่าทำไปได้แค่ไหน อย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวังขององค์กร

ผลการประเมินเป็นสารสนเทศสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลมีประสิทธิภาพ กล่าวคือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานได้ทราบถึงจุดเด่นและจุดด้อย ตลอดจนระดับขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรแต่ละคน เพื่อกำหนดแนวทางที่ถูกต้องและเหมาะสมในการพัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไข ให้บุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพมากขึ้น รวมทั้งสามารถพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าในสายวิชาชีพได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการช่วยให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรได้ซึ่งนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์กรในท้ายที่สุด นอกเหนือไปจากการพิจารณาว่าควรจ่ายค่าตอบแทนมากน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับผลงาน

ของบุคลากรในแต่ละช่วงที่ทำการประเมินอีกด้วย (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543)

องค์การที่ประสบความสำเร็จจึงมักเป็นองค์การที่ได้มีการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน อยู่เป็นประจำ โดยมีการพัฒนาเทคนิคการประเมินจากที่เน้นด้านการเงินด้านเดียวมาเป็นการประเมินผลด้านอื่น ๆ ด้วย คือ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) และด้านเรียนรู้และการพัฒนา (จรินทร์ อาสาทรงธรรม, 2546) นอกจากนี้ กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ได้รับจากการประเมิน มุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน จนมีผลการปฏิบัติงานในอนาคตบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบูรณาการเป้าหมายขององค์กรมาสู่เป้าหมายของหน่วยงานและบุคลากร ด้วยการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงานเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของงาน ให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กรควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานไปพร้อม ๆ กันผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการบริหารผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จจึงต้องอาศัยความร่วมมือ การยอมรับ และเห็นพ้องต้องกันมากกว่าการควบคุม ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับข้อบกพร่องและสามารถบริหารผลการประเมินเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ไม่เฉพาะเพียงเพื่อการขึ้นค่าจ้างประจำปีเท่านั้น ดังนั้น การบริหารงานแบบ

การมีส่วนร่วมอย่างจริงจังเพื่อสืบหาข้อมูลย้อนกลับระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งจำเป็น (ชัยทวี เสนาะวงศ์, 2547)

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ บริษัท ยูนิซัน จำกัด ณ ปัจจุบัน เป็นการประเมินเพียงด้านเดียว คือผู้บังคับบัญชามีสิทธิประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น จึงทำให้กระบวนการประเมินที่ใช้อยู่มีปัญหาและอุปสรรคพอสมควร อีกทั้งผลที่ได้จากการประเมินไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการเรื่องการพัฒนาและฝึกอบรมรวมทั้งวิธีการประเมิน ผลการปฏิบัติงานที่ทำอย่างรวบรัดใช้เวลาพิจารณาน้อยเกินไปเพราะการขาดระเบียบการปฏิบัติที่ดี มักจะเร่งทำการประเมินเมื่อใกล้เวลาการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี จึงทำให้ได้ข้อมูลที่เน้นในเรื่องของการได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเพียงอย่างเดียว หัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือเกณฑ์ที่ใช้พิจารณาไม่ครอบคลุมเพราะงานในองค์กรมีความแตกต่างกันและรายละเอียดของงานที่ซับซ้อนมากมาย จึงไม่สามารถกำหนดหัวข้อการประเมินแต่ละตำแหน่งงานได้ทั้งหมด รวมถึงขาดความต่อเนื่องเพราะผู้ประเมินไม่ได้จดบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินไว้ เป็นรายงานผลการปฏิบัติงาน มักจะใช้ความจำในเหตุการณ์เด่น ๆ ที่พบเห็นจากการสังเกตการณ์เป็นข้อมูลในการประเมินผล

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัท ยูนิซัน จำกัด เนื่องจากเป็นองค์กรที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการและการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่รูปแบบใหม่ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน รวมทั้งใช้เป็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เกิดความเป็นธรรม

กับพนักงาน นำมาซึ่งขวัญกำลังใจของบุคลากรทุกคน และผลสำเร็จในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งพัฒนาแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน องค์กรธุรกิจเอกชนซึ่งใช้ บริษัท ยูนิซัน จำกัด เป็นกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด
2. เพื่อนำเสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่เชื่อถือได้ โดยมีกระบวนการวิจัยดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด จำนวน 516 คน จำแนกเป็นระดับปฏิบัติการ จำนวน 483 คน และระดับบริหารจำนวน 33 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งหมด 225 คน โดยใช้สูตรของ Taro Yamane's จำแนกเป็นระดับปฏิบัติการจำนวน 192 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามหน่วยงาน ส่วนระดับบริหาร ใช้ประชากรทั้งหมดจำนวน 33 คน เนื่องจากมีจำนวนน้อย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับใช้จากแบบสอบถามที่มีผู้สร้างไว้แล้ว และบางส่วนผู้วิจัยได้

สร้างขึ้นเองจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษามีค่าความสอดคล้องของข้อกระทง (IOC) 0.76 และมีค่าความเชื่อมั่น .895 จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาโดยใช้สูตร Pearson's product moment correlation coefficient

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปสอบถามกลุ่มพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด จำนวน 225 คน ที่ปฏิบัติงานตามฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหารจำนวน 52 คน ฝ่ายทรัพยากรบุคคลจำนวน 11 คน ฝ่ายประกันคุณภาพจำนวน 35 คน ฝ่ายโรงงานจำนวน 127 คน จากนั้นผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มาวางแผนทางการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วทำการประชุมกลุ่มผู้แทนระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการเพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 71.6 มีอายุระหว่าง

32 – 38 ปี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 46 มีอายุการทำงานในบริษัท ยูนิซัน จำกัด น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 58.7 และอยู่ในระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่/นักวิจัยฯ จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 41.3

การยอมรับที่มีต่อระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากที่สุด คือ บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้พัฒนาการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน และองค์การ จำนวนให้การยอมรับ 216 คน (ร้อยละ 96.0) และข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือ บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์ และนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายอย่างชัดเจนมีความยุติธรรม มีจำนวนให้การยอมรับ 195 คน (ร้อยละ 86.7) แสดงในตารางที่ 1

2. ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากที่สุด คือ บริษัทฯ กำหนดการประเมินผลงาน 2 ครั้ง/ปี จำนวนการยอมรับ 220 คน (ร้อยละ 97.8) และข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือพนักงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมินผล จำนวน การยอมรับ 192 คน (ร้อยละ 85.3) แสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 1 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผล
การปฏิบัติงาน (n=225)

ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)
1. บริษัทมีการชี้แจงวัตถุประสงค์และนโยบายเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจนและทั่วถึง	213 (94.7)	12 (5.3)
2. วัตถุประสงค์นโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและ ยุติธรรม	198 (88.0)	27 (12.0)
3. บริษัท มีวัตถุประสงค์ และนโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายอย่างชัดเจนมีความยุติธรรม	195 (86.7)	30 (13.3)
4. บริษัท มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณา ปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	213 (94.7)	12 (5.3)
5. บริษัท มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ พัฒนาการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานและ องค์กร	216 (96.0)	9 (4.0)
6. บริษัท มีวัตถุประสงค์ นโยบาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้ พนักงานเพิ่มพูนการเรียนรู้ เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน	212 (94.2)	13 (5.8)

ตารางที่ 2 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (n=225)

ด้านกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)
1. บริษัทมีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	213 (94.7)	12 (5.3)
2. พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ผู้บังคับบัญชา มอบหมายให้ปฏิบัติ (Job Description) เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันก่อนมีการ ประเมินผล	198 (88.0)	27 (12.0)
3. พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	195 (86.7)	30 (13.3)
4. พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผล	213 (94.7)	12 (5.3)

3. ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากที่สุด คือ หัวข้อในการประเมินผลที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนการทำงาน จำนวน การยอมรับ 213 คน (ร้อยละ 94.7) และข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย

คือการใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของบริษัทฯ ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำนวน การยอมรับ 199 คน (ร้อยละ 88.4) แสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (n=225)

ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ มีการสัมภาษณ์พนักงานเพื่อประกอบการพิจารณา การประเมินผลการปฏิบัติงาน	201 (89.3)	24 (10.7)
2. หัวข้อในการประเมินผลที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนการ การทำงาน	213 (94.7)	12 (5.3)
3. เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ครอบคลุมในกระบวนการประเมินผล การปฏิบัติงาน	206 (91.6)	18 (8.0)
4. การใช้การมีส่วนร่วมของพนักงานในกิจกรรมของ บริษัทฯ ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	199 (88.4)	26 (11.6)
5. การใช้ข้อมูลสถิติการ ขาด ลา มาทำงานตามความจริงของผู้ได้รับการ ประเมินประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	211 (93.8)	14 (6.2)
6. การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินการด้วยความยุติธรรม	205 (91.1)	20 (8.9)
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานพิจารณาโดยการอุทิศตนเพื่องานของ บริษัทฯ ด้วยความซื่อสัตย์ไม่เอาเปรียบเบียดเวลาการทำงาน	209 (92.9)	16 (7.1)

4. ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากที่สุด คือ บริษัทฯ มีการใช้ความรู้และทักษะของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเป็นเกณฑ์ในการประเมิน จำนวนการยอมรับ 215 คน (ร้อยละ 95.6) และข้อที่ยอมรับลำดับสุดท้าย คือ บริษัทฯ มีการใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผล จำนวน การยอมรับ 205 คน (ร้อยละ 91.1) แสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (n=225)

ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)
1. บริษัทฯ มีการใช้ความรู้และทักษะของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เป็นเกณฑ์ในการประเมิน	215 (95.6)	10 (4.4)
2. บริษัทฯ มีการนำเรื่องการให้ความร่วมมือของพนักงานภายใน หน่วยงานเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	208 (92.4)	17 (7.6)
3. บริษัทฯ มีการใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานเป็นเกณฑ์ใน การประเมินผล	205 (91.1)	20 (8.9)
4. บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ด้านความสามารถของพนักงานในการวิเคราะห์ วางแผนและทำงานอย่างเป็นระบบในการประเมินผล	211 (93.8)	14 (6.2)
5. บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ด้านความสามารถของพนักงานในการตัดสินใจ เลือกวิธีการปฏิบัติงานในการประเมินผล	209 (92.9)	16 (7.1)
6. บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความรับผิดชอบในหน้าที่ เป็นเกณฑ์ใน การประเมินผลการปฏิบัติงาน	212 (94.2)	13 (5.8)
7. บริษัทฯ มีการใช้เกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จของงานตามเป้าหมายใน การประเมินผล	212 (94.2)	13 (5.8)
8. บริษัทฯ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการทำงานแต่ละระดับ	211 (93.8)	14 (6.2)

5. ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า ข้อที่มีการยอมรับมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินครั้งแรกและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปลงความเห็นประกอบการประเมินผลงานอีกครั้ง รวมทั้งหัวข้อเรื่องผู้ประเมินมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิดหลักการ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ประเมินมีระบบติดตามประเมินผลและสังเกตการ

ทำงานของผู้ที่ได้รับการประเมิน จำนวนการยอมรับเท่ากันที่ 218 คน (ร้อยละ 96.9) และข้อที่มีการยอมรับลำดับสุดท้าย คือการให้ผู้ได้รับประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผลงาน จำนวนการยอมรับ 208 คน (ร้อยละ 92.4) แสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน (n=225)

ด้านตัวบุคคลที่จะประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)
1. บุคคลที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับ ผู้ที่ถูกประเมิน	215 (95.6)	10 (4.4)
2. ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินครั้งแรกและผู้บังคับบัญชาใน ระดับสูงขึ้นไปลงความเห็นประกอบการประเมินผลงานอีกครั้ง	208 (92.4)	17 (7.6)
3. ผู้ประเมินมีความรู้และความเข้าใจในแนวคิด หลักการ และวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	205 (91.1)	20 (8.9)
4. ผู้ประเมินมีระบบติดตามประเมินผลและสังเกตการทำงานของผู้ได้รับ การประเมิน	211 (93.8)	14 (6.2)
5. การให้ผู้ได้รับประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เพื่อความยุติธรรมในการประเมินผลงาน	209 (92.9)	16 (7.1)

ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม
จากการวิจัยความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ยูนิซัน จำกัด พบ 3 แนวทางได้แก่ 1) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน 3) แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาพบว่า

1. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน ได้แก่ 1. เพื่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรด้านการประเมินผลงาน (ร้อยละ 99.1) 2. เพื่อทราบถึงศักยภาพและความสามารถที่พนักงานปฏิบัติ (ร้อยละ 98.2) 3. ในส่วนของการไม่เห็นด้วย คือ เรื่องเพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถในแต่ละตำแหน่งงานนำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (ร้อยละ 2.7) แสดงในตารางที่ 6

2. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน พบว่ามีความเห็นด้วยอันดับแรก คือเรื่องผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้ผู้ถูกประเมิน (ร้อยละ 91.6) และในส่วนของไม่เห็นด้วย คือ เรื่องผู้ประเมิน มีความเที่ยงตรง ยุติธรรมโปร่งใส ต่อผู้รับประเมินในทุกระดับ (ร้อยละ 11.6) แสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 6 ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผล การปฏิบัติงาน (n=225)

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านวัตถุประสงค์และนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)
1. เพื่อให้เกิดการพัฒนาภายในองค์กรด้านการประเมินผลงาน	223 (99.1)	2 (0.9)
2. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้วัดพัฒนาระบบการประเมินผลตามความสามารถ ในแต่ละตำแหน่งงานนำไปหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	219 (97.3)	6 (2.7)
3. เพื่อทราบถึงศักยภาพและความสามารถที่พนักงานปฏิบัติ	221 (98.2)	4 (1.8)

ตารางที่ 7 ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน (n=225)

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน	ความคิดเห็น	
	ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)
1. ผู้บังคับบัญชามีการสอนงานให้ผู้ถูกประเมิน	206 (91.6)	19 (8.4)
2. ผู้ประเมิน มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม โปร่งใส ต่อผู้รับประเมินในทุก ระดับ	199 (88.4)	26 (11.6)

3. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่ามีความเห็น ด้วยมากอันดับแรก คือ เรื่องการให้คะแนนตาม ความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับ เป้าหมายของหน่วยงาน (ร้อยละ 93.3) ในส่วนของ

การไม่เห็นด้วยมากอันดับแรก คือในเรื่องการให้ คะแนนจากการสังเกตพฤติกรรม ทักษะคติ แนวความคิด หรือการแสดงออกซึ่งในแต่ละตำแหน่ง ให้กำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่ละหน้าที่ไว้ว่า ถ้าได้เกณฑ์มาตรฐาน จะต้องแสดงผลสำเร็จของงาน ออกมาทั้งในเชิงพฤติกรรมทั้งทางด้านปริมาณและ คุณภาพ (ร้อยละ 7.1) แสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ความคิดเห็นแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ในการประเมินสำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา (n=225)

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกณฑ์ ในการประเมิน สำหรับผู้ประเมินใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชา	ความคิดเห็น	
	ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)	ไม่ยอมรับจำนวน (ร้อยละ)
1. ให้คะแนนตามความสามารถของผลงานที่ทำได้โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายของหน่วยงาน	210 (93.3)	15 (6.7)
2. ให้คะแนนจากการสังเกตพฤติกรรม หรือทัศนคติ แนวความคิด และการแสดงออกซึ่งในแต่ละตำแหน่งให้กำหนดมาตรฐานในการทำงานแต่หน้าที่ไว้ว่า ถ้าได้เกณฑ์มาตรฐาน จะต้องแสดงผลสำเร็จของงานออกมาทั้งในเชิงพฤติกรรมทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ	209 (92.9)	16 (7.1)

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อหาหรือในที่ประชุมกลุ่ม โดยการเข้าร่วมของกลุ่มตัวแทนของแต่ละหน่วยงาน ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลจากการสรุปแบบสอบถามของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อให้ที่ประชุมรับทราบ และได้แนะนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากการสรุปผลของแบบสอบถาม ข้อเสนอแนะความคิดเห็นของประเด็นที่ควรมีการแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ไม่ยอมรับ โดยให้ที่ประชุมพิจารณาในประเด็นเหล่านั้น ซึ่งในที่ประชุมได้ร่วมกันเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และเพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้นในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้คือ

1. บริษัทฯ ควรกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และควรสื่อสารชี้แจงให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน

2. บริษัทฯ ควรเพิ่มความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. บริษัทฯ ควรมีกระบวนการที่มีความชัดเจน และโปร่งใสในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ วิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

4. บริษัทฯ ควรให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการยอมรับ และความเชื่อมั่นจากทุกคน

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่พบว่า พนักงานของบริษัท ยูนิซัน จำกัด ส่วนใหญ่ยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเห็นด้วยต่อแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมที่

ผู้วิจัยเสนอ เพราะเป็นระบบที่ทางผู้บริหารได้นำมาใช้ในการประเมินมาตั้งแต่เริ่มแรก และได้มีการพัฒนามาเรื่อยๆ จึงมีส่วนทำให้พนักงานรับทราบในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมาตั้งแต่เริ่มแรก เข้างาน และตลอดช่วงอายุงานที่ทำภายในบริษัท แต่ทั้งนี้ทางบริษัทก็ยังไม่มีการเปิดโอกาสให้กลุ่มพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวทางเพื่อให้พนักงานได้เข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของพิชชา รัตนดิถ ญ ภูเก็ต (2552) กล่าวว่า หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติแบบการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมคิดและร่วมอภิปรายถึงปัญหา การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ร่วมทั้งการมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์จากผลการประเมิน ตลอดจนการตัดสินใจในระหว่างการดำเนินงานของประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของบริษัท เพื่อกำหนดแนวทางเลือก หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่จากข้อสรุปที่ได้จากการผลการพิจารณาแนวปฏิบัติที่สังเคราะห์จากข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานที่ได้จากแบบสอบถาม จะพบว่าพนักงานให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสื่อสารจากองค์การเพื่อให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และรับทราบทั่วกันเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอให้บริษัทดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชัดเจน มีการสื่อสาร ทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้รับทราบ โดยทั่วกัน รวมทั้งวิธีการ ขั้นตอน และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินให้เกิดความโปร่งใส เปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ และ

จัดอบรมให้ความรู้ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามการกล่าวของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2552) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทต้องมีการแจ้งผลการประเมินระหว่างผู้การประเมินและผู้ถูกประเมินรวมทั้งแจ้งวิธีการ ขั้นตอนและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำผลจากการประเมินหรือ ก่อนการประเมินผลต้องแจ้งให้ผู้ถูกประเมินรับทราบก่อนมีการประเมิน และภายหลังจากการประเมินเสร็จสิ้น เพื่อให้พนักงานรับทราบการประเมินทราบถึง ข้อดี ข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานของคนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกรู้สึก ชักถามข้อข้องใจขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด เลือกวิธีประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับการกล่าวของอลงกรณ์ และสมิต (2549) ควรจะมีการชี้วัดผลที่ชัดเจน และสามารถนำมาประเมินผลการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้นบริษัทควรมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมของ

พนักงานทุกคนเข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม โปร่งใส และสามารถวัดผลออกมาเป็นตัวเลขนตามผลการปฏิบัติงานจริง อีกทั้งสามารถทวนสอบ และตรวจสอบข้อมูลได้ตามขั้นตอนการประเมินผล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังนี้

1. ส่วนขององค์กรบริษัท ยูนิซัน จำกัด

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และด้านเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดให้ชัดเจน และกำหนดทิศทางและนโยบายให้ชัดเจนเพื่อให้ตอบสนองต่อธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต

1.2 การนำเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติมาใช้งานควรมีการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติงาน/กระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเหมาะสม

2. ส่วนขององค์กรโดยทั่วไป

2.1 การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาความพึงพอใจเจาะลึกเกี่ยวกับการใช้งานเฉพาะทางของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีใช้อยู่ในองค์กร อาทิเช่น การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เป็นต้น

2.2 ควรศึกษาถึงความเหมาะสมในการนำเทคโนโลยีในการนำมาใช้ในงานต่าง ๆ เป็นประจำ

เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.3 ควรศึกษาในลักษณะเชิงคุณภาพมากขึ้น เพราะจะทำให้ข้อมูลที่จะได้รับนั้นอาจจะละเอียดและมีคุณภาพมากขึ้น เช่น การสัมภาษณ์หรือใช้เวลาพูดคุยกับพนักงานผู้ใช้งานให้มากขึ้น พร้อมทั้งใช้เวลาและสถานที่ที่เหมาะสมในการสัมภาษณ์ เพื่อสามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ได้ตามความเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- จรินทร์ อาสาทรงธรรม. (2546, มกราคม-มิถุนายน). Balanced Scorecard ช่วยกิจการได้จริงหรือ??? (พิมพ์ครั้งที่ 1). *วารสาร BU, Academic Review*.
- ชัยทวี เสนาะวงศ์. (2547, มกราคม-กุมภาพันธ์). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. *Human Resource Productivity World*, 9.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2552). *ตัวอย่างใบประเมินผลงานประจำปีบนพื้นฐานของตัวชี้วัดผลงาน*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การ และการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: อิง ปียอนด์บุ๊คส์ จำกัด.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมบัติ กุสุมาวลี. (2547, 16 ธันวาคม). บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร?, โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ประชาชาติธุรกิจ, 28(3645), 6.

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2548). การประเมินผลการปฏิบัติงาน (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) . (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.