

**การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์อุปนิสัย  
พฤติกรรมการทำงาน สมรรถนะในการทำงาน ความสำเร็จในงาน  
และการปรับปรุงศักยภาพในการทำงานของ  
พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย**

**Performance Appraisal Can Predict or Predict The Character  
Work Behavior, Work Efficiency, Job Success and Potential  
Improvement of Employees of The State Railway of Thailand**

อรพินท์ บุญสิน

Orapin Bunsin

อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

Corresponding author E-mail: ple\_imc@hotmail.com

Received: May 2, 2020; Revised: September 26, 2021; Accepted: September 29, 2021

**บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์อุปนิสัย พฤติกรรมการทำงาน สมรรถนะในการทำงาน ความสำเร็จในงาน และการปรับปรุงศักยภาพในการทำงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ทั้งวิธีการประเมินและผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) เพื่อเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรนำมาใช้ในการรถไฟแห่งประเทศไทย การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยผสม การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 581 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างมีระบบ วิเคราะห์ที่ใช้สถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์ถดถอยพหุ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ สุ่มแบบเจาะจง วิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่การรถไฟแห่งประเทศไทยควรนำมาใช้คือ การประเมินมาตรฐานการทำงาน และการประเมินแบบ 360 องศา เนื่องจากสามารถประเมินได้ทั้งอุปนิสัย พฤติกรรม สมรรถนะ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการปรับปรุงศักยภาพ 2) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือบุคคลที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด เนื่องจากสามารถประเมินได้ทั้งอุปนิสัย พฤติกรรม สมรรถนะ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน ส่วนการให้ผู้ให้บริการประเมิน จะประเมินได้ทุกเรื่องยกเว้นเรื่อง อุปนิสัย เช่นเดียวกับการให้เพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมประเมิน ส่วนการให้พนักงานประเมินตนเอง ไม่สามารถประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายและการปรับปรุงศักยภาพได้ ส่วนการให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน จะประเมินได้เพียงเรื่องเดียวคือ การปรับปรุงศักยภาพ ส่วนเรื่องอุปนิสัย พฤติกรรม และสมรรถนะไม่สามารถประเมินได้ 3) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การประเมินมาตรฐานการทำงาน และการประเมินแบบ 360 องศา ส่วนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรใช้เสริมคือ การประเมินโดยใช้มาตรประมาณค่า และ 4) วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า การให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ให้บริการ และเพื่อนร่วมงาน ประเมินพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่สามารถประเมิน พฤติกรรม สมรรถนะ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงานได้ โดยเฉพาะการให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินพนักงานยังสามารถประเมินอุปนิสัยของพนักงานได้อีกด้วย ส่วนวิธีการที่ควรนำมาใช้เสริมคือ การให้พนักงานประเมินตนเอง และให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน

**คำสำคัญ:** การประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

### Abstract

The objectives of this study are 1) to study the performance evaluation employees of the State Railway of Thailand 2) to study the performance evaluation that can predict or predict the character, work behavior, work efficiency, Job success, and improving the work potential of the State Railway of Thailand staff Both assessment methods and performance evaluators. and 3) To propose best practices for evaluating performance that should be used in the State Railway of Thailand. In which this study is quantitative research The sample group used in the study was staff operating the car. State Railway of Thailand, 581 people and systematic sampling was used. The qualitative research is used to propose best practices in evaluating the performance of the State Railway of Thailand staff. The results showed that 1) Performance evaluation methods that the State Railway of Thailand should use are evaluation of work standards and a 360-degree assessment because it can assess both character, behavior, performance, achievement, goal and potential improvement. 2) Direct supervisors are the most suitable people for evaluating the performance of employees. Because it can assess both character, behavior, performance, and achievement of goals And improving the potential of employees As for the users to evaluate can assess everything except for character, as well as for colleagues and team members to evaluate as for the employees to self-assess unable to assess goal achievement and potential improvement as for the subordinates to assess Can assess only one matter is potential improvement as for the character, behavior and competency, it cannot be evaluated 3) Best practices in performance appraisal methods found that the assessment of work standards and 360 degree assessment. Assessment using an estimator and 4) The best practice method for performance appraisals found that direct supervisors, service users and colleagues Evaluate employees Because they are able to assess behavior, performance, achievements according to goals. and improving the potential of employees In particular, direct supervisors to assess employees can also assess the behavior of employees as well. The additional methods that should be used are Employee self-assessment and let the subordinates evaluate.

**Keywords:** Performance Appraisal, Best Practices

### บทนำ

ปัจจุบัน การคมนาคมขนส่งในประเทศไทยมีหลายรูปแบบ อาทิ การขนส่งทางบก (ทั้งทางถนนและทางราง) การขนส่งทางน้ำ และการขนส่งทางอากาศ ล้วนเป็นที่นิยมของผู้ใช้บริการที่แตกต่างกันออกไป การขนส่งระบบรางก็เป็นการขนส่งรูปแบบหนึ่งที่ยังเป็นที่ต้องการของประชาชนแต่การขนส่งระบบรางของประเทศ โดยเฉพาะการขนส่งทางรถไฟยังมีข้อจำกัดหลายอย่างที่ไม่อาจนำไปสู่การพัฒนาอย่างรวดเร็วในเวลาอันสั้นได้ อันเนื่องมาจากปัญหาและข้อจำกัดหลายอย่างในการดำเนินงาน ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดคือ ความล่าช้าไม่ตรงเวลาในการเดินทาง หรือแม้กระทั่งความไม่สะดวกสบายภายในห้องโดยสาร ความสกปรกของห้องน้ำ เนื่องจากสภาพรถที่เก่าจึงยากต่อการทำความสะอาด ทำให้ผู้ใช้บริการมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปใช้การขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ แทน ซึ่งประเด็นปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นส่วนหนึ่งมาจากการขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดแคลนหัวรถจักร และตู้โดยสารที่ทันสมัย รวมไปถึงโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับระบบรางและระบบอาณัติสัญญาณ และจุดลักผ่านทาง

รถไฟจำนวนมาก ซึ่งอาจเป็นบ่อเกิดแห่งอันตรายในการเดินทางที่ยังคงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้า ดังกล่าว หากพิจารณาที่ผลการประกอบการของการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งผลการดำเนินงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยประสบภาวะขาดทุนมาโดยตลอด แม้ว่าจะมีการบริหารที่ดินของการรถไฟฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับการรถไฟฯ แล้วก็ตาม (วุฒิชชาติ กัลยาณมิตร, 2559)

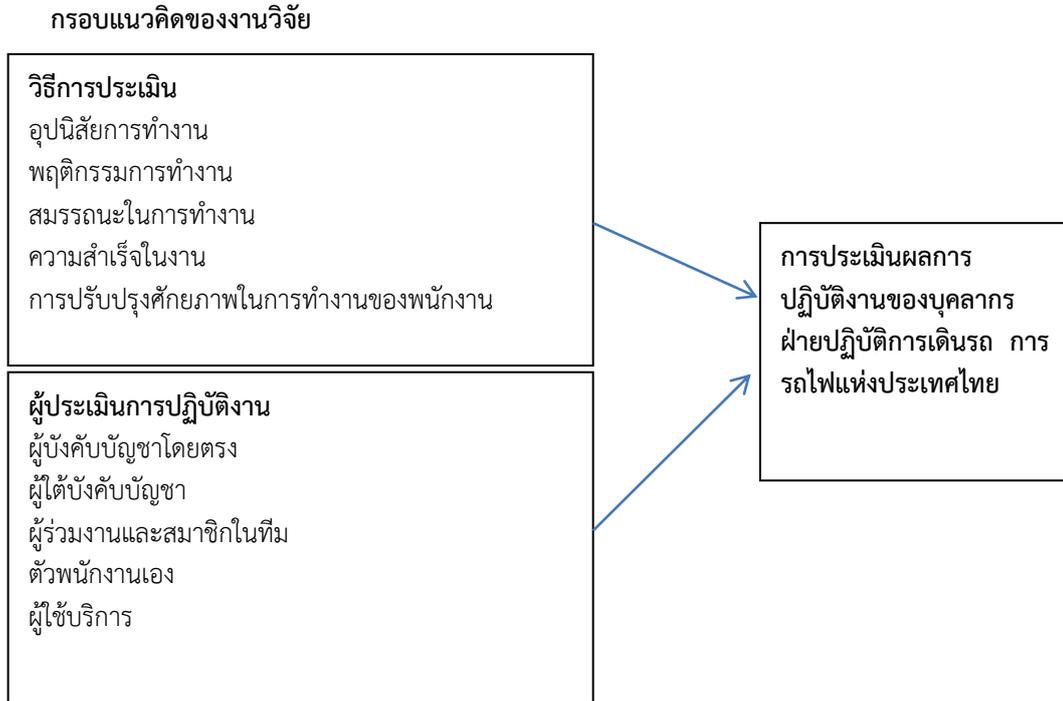
จากภาวะการขาดทุนดังกล่าวนำไปสู่การไม่สามารถจัดอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย อีกทั้งยังมีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่จะเกษียณอายุลง อีกทั้งยังไม่สามารถบรรจุพนักงานใหม่ทดแทนได้ ทำให้พนักงานที่มีอยู่เดิมต้องรับภาระงานที่หนักมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการให้บริการโดยตรง โดยเฉพาะพนักงานที่มีหน้าที่ในการให้บริการผู้โดยสารโดยตรงของฝ่ายการเดินรถ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรหลักขององค์กร (Core Staff) เพราะพนักงานเหล่านี้จะต้องพบปะผู้โดยสารโดยตรง และเป็นกำลังสำคัญในการเดินรถทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง, 2561)

การประเมินผล เป็นระบบโครงสร้างการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล และผลที่ได้จากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ในองค์กรที่ต้องพัฒนา และความสามารถในการจัดการบริหารองค์กรของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังใช้เป็นกุศโลบายเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนในองค์กรให้แสดงออกไปในทิศทางที่ผู้บริหาร และองค์กรต้องการโดยใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนในการประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการจูงใจและควบคุมคน (ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สนวนกุล, 2559; Mathew et al. 2015) เช่นเดียวกัน การรถไฟแห่งประเทศไทยได้ใช้การประเมินมาตรฐานการให้บริการของฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ซึ่งมีบุคลากร ประกอบด้วย 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มสถานี ได้แก่ นายสถานี เสมียนสถานี และ 2) กลุ่มขบวนรถ ได้แก่ พนักงานท่ามล้อ พนักงานรถนอน และพนักงานรักษารถ ซึ่งทั้งสองกลุ่มนี้ ถือเป็นบุคลากรสำคัญขององค์กรที่จะได้มีความรู้เฉพาะทาง และการให้บริการที่เป็นไปตามรูปแบบและมาตรฐานที่กำหนด แต่ที่ผ่านมานั้นพนักงานในกลุ่มนี้ปฏิบัติงานได้ดีในระดับหนึ่ง ซึ่งมีบางอย่างที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน หรือบางส่วนขาดจิตสำนึกในการให้บริการ ซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญยิ่งที่จะต้องมีการแก้ไข โดยเฉพาะการทบทวนในเรื่องของการคัดเลือกพนักงานในฝ่ายการเดินรถว่ามีคุณภาพมาตรฐานหรือไม่ เนื่องจากการคัดเลือกที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน อาจไม่สะท้อนถึงการได้มาซึ่งคนเก่ง และดี และมีจิตสำนึกในการให้บริการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การรถไฟแห่งประเทศไทย จะต้องจัดให้มีการประเมินผลมาตรฐานการให้บริการของการรถไฟฯ ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้การประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานในฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เช่น สารวัตรการเดินรถ ผู้ช่วยสารวัตรการเดินรถ ซึ่งทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งพนักงานที่สถานีและพนักงานขบวนรถ ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเพียงไม่กี่วิธี และใช้ผู้บังคับบัญชาในการประเมินเพียงอย่างเดียว อาจไม่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงของพนักงาน อีกทั้งยังอาจเกิดความลำเอียงในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพและการรถไฟฯ สามารถนำวิธีการต่าง ๆ ที่ได้จากงานวิจัย ไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์ อุปนิสัยการทำงาน พฤติกรรมการทำงาน สมรรถนะในการทำงาน ความสำเร็จในงาน การปรับปรุงศักยภาพในการทำงาน และผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย
3. เพื่อเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรนำมาใช้ในการรถไฟแห่งประเทศไทย



### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mix Methods)

#### ประชากรและการกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณคือ พนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ การรถไฟแห่งประเทศไทย จำนวน 4,035 คน ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจะต้องไม่น้อยกว่า 10% (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2548) หรือไม่น้อยกว่า 404 คน ในการเก็บตัวอย่างครั้งนี้จึงใช้ตัวอย่างไม่น้อยกว่าตัวอย่างขั้นต่ำคือ 404 คน ซึ่งหมายถึงมากกว่า 404 คนได้ เก็บตัวอย่างจริง 581 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา คิดเป็นร้อยละ 100 และสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น ด้วยวิธีการสุ่มอย่างมีระบบ (Systematic Sampling) โดยพนักงานทุก ๆ 2 คนจะได้รับการสุ่มเป็นตัวอย่าง 1 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มแบบเจาะจง (purposive sampling) กลุ่มผู้ใช้บริการ กลุ่มผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย กลุ่มพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย และกลุ่มนักวิชาการ กลุ่มละ 2 คน รวม 10 คน

#### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือเชิงปริมาณในการวิจัยครั้งนี้ใช้เป็นแบบสอบถาม (questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น อันมีลักษณะคำถามปลายปิด (close – ended question) ชนิดตรวจสอบรายการ (check list) และแบบ มาตราวัด (rating scale) 7 ระดับ เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความ ดังนี้ คะแนนเฉลี่ย 6.16-7.00 มากที่สุด คะแนนเฉลี่ย 5.30-6.15 มาก คะแนนเฉลี่ย 4.44-5.29 ปานกลาง คะแนนเฉลี่ย 3.58-4.43 ค่อนข้างน้อย คะแนนเฉลี่ย 2.72-3.57 น้อย คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.85 น้อยที่สุด (สุพรรณ สุกสันต์, 2553) และคำถามปลายเปิด (open – ended question) เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญค่า จำนวน 3 ท่าน ค่า IOC=0.71 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับบุคลากรฝ่ายการเดินรถส่วนกลาง จำนวน 30 คน ค่า Alpha = 0.929 และเครื่องมือเชิงคุณภาพแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

## ตารางที่ 1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย	แบบสอบถาม	การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม	การสัมภาษณ์			การใช้ข้อมูลเอกสาร
			การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง	การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง		
				การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	การสัมภาษณ์เชิงลึก	
1. เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย	✓					
2. เพื่อศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์อุปนิสัย พฤติกรรมการทำงาน สมรรถนะในการทำงาน ความสำเร็จในงาน และการปรับปรุงศักยภาพในการทำงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ทั้งวิธีการประเมินและผู้ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓	✓				✓
3. เพื่อเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรนำมาใช้ในการรถไฟแห่งประเทศไทย				✓	✓	✓

## การวิเคราะห์ข้อมูล

- เชิงปริมาณ วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุ (Multiple Regression)
- เชิงคุณภาพ วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เป็นการเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติ โดยการนำเสนอสารสนเทศที่ได้จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อเสนอเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้กับการรถไฟแห่งประเทศไทย

## ผลการวิจัย

การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

- ปัจจัยแวดล้อมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 6.23$ ) รองลงมาคือหน่วยงานรับฟังความคิดเห็นของสหภาพแรงงานในระดับมาก ( $\bar{x} = 6.06$ ) และหน่วยงานคำนึงถึงข้อพิจารณาด้านกฎหมายเสมอในระดับมาก ( $\bar{x} = 5.88$ ) ดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 ปัจจัยแวดล้อมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยแวดล้อมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
หน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ	6.23	1.86	มากที่สุด
หน่วยงานของท่านรับฟังความคิดเห็นของสหภาพแรงงาน	6.06	1.87	มาก
หน่วยงานของท่านคำนึงถึงข้อพิจารณาด้านกฎหมายเสมอ	5.88	1.96	มาก

2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ควรนำมาใช้ในการประเมินพนักงาน จากผลการวิจัยพบว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับการประเมินพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ เรียงลำดับได้ดังนี้ การประเมินมาตรฐานการทำงาน ( $\bar{x} = 6.75$ ) รองลงมาคือการประเมินแบบ 360 องศา ( $\bar{x} = 6.18$ ) และน้อยที่สุด คือการประเมินโดยการให้พนักงานเขียนเรียงความ ( $\bar{x} = 4.76$ ) ดังตารางที่ 3

## ตารางที่ 3 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับการประเมินพนักงานฝ่ายการเดินรถ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับการประเมินพนักงานฝ่ายการเดินรถ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
การประเมินมาตรฐานการทำงาน	6.75	1.80	มากที่สุด
การประเมินแบบ 360 องศา	6.18	1.92	มากที่สุด
การประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ	6.06	1.77	มาก
การประเมินแบบกระจายอำนาจ (เช่น ผู้มีผลงานดีที่สุด 20%, ผู้ที่มีผลงานปานกลาง 70%, และผู้ที่มีผลงานต่ำ 10%)	5.86	1.91	มาก
การประเมินจากผลลัพธ์พื้นฐานของระบบ	5.80	1.80	มาก
การประเมินโดยใช้สเกลการให้คะแนน	5.77	1.84	มาก
การประเมินโดยการเรียงลำดับ	5.73	1.79	มาก
การประเมินโดยใช้สเกลเรียงลำดับพฤติกรรม	5.63	1.83	มาก
การประเมินโดยการให้พนักงานเขียนเรียงความ	4.76	2.19	ปานกลาง

3) ผู้ประเมินที่ควรทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ จากผลการวิจัยพบว่า บุคคลที่ควรทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ เรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ( $\bar{x} = 6.98$ ) รองลงมาคือผู้ใช้บริการ ( $\bar{x} = 6.86$ ) และน้อยที่สุด คือตัวพนักงานเอง ( $\bar{x} = 5.52$ ) ดังตารางที่ 4

## ตารางที่ 4 บุคคลที่ควรทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายการเดินรถ

บุคคลที่ควรทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	6.98	1.82	มากที่สุด
ผู้ใช้บริการ	6.86	1.97	มากที่สุด
เพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีม	6.24	2.06	มากที่สุด
ผู้ใต้บังคับบัญชา	5.78	2.18	มาก
ตัวพนักงานเอง	5.52	2.19	มาก

4) ประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ จากผลการวิจัยพบว่า ความคาดหวังจากผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันระหว่างพนักงานและองค์กร ( $\bar{x} = 5.90$ ) รองลงมาคือความมีมาตรฐาน ( $\bar{x} = 5.83$ ) และน้อยที่สุด คือ มีการทบทวนผลการประเมิน ( $\bar{x} = 5.49$ ) ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการเดินรถ

ประสิทธิภาพของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายการเดินรถ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ความคาดหวังจากผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันระหว่างพนักงานและองค์กร	5.90	1.70	มาก
ความมีมาตรฐาน	5.83	1.89	มาก
การประเมินมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม	5.71	1.98	มาก
มีความสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด	5.64	1.72	มาก
ผู้ประเมินได้รับการฝึกอบรมก่อนการประเมินพนักงาน	5.56	1.91	มาก
เป็นการประเมินที่ใช้การสื่อสารแบบเปิด	5.51	1.88	มาก
มีการทบทวนผลการประเมิน	5.49	1.87	มาก

5) ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ เรียงลำดับได้ดังนี้ ผู้ประเมินบางคนประเมินหย่อนเกินไปหรือบางคนอาจประเมินที่เข้มงวดเกินไป ( $\bar{x} = 6.13$ ) รองลงมาคือผู้ประเมินมักมองผลการปฏิบัติงานเพียงบางเรื่องที่พนักงานทำได้แ่ แล้วเหมารวมว่าเรื่องอื่นแ่ไปด้วย ( $\bar{x} = 6.10$ ) และน้อยที่สุด คือ ผู้ประเมินไม่สะดวกหรือไม่สบายใจที่จะประเมิน ( $\bar{x} = 5.35$ ) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายการเดินรถ

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายการเดินรถ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
ผู้ประเมินบางคนประเมินหย่อนเกินไปหรือบางคนอาจประเมินที่เข้มงวดเกินไป	6.13	1.83	มาก
ผู้ประเมินมักมองผลการปฏิบัติงานเพียงบางเรื่องที่พนักงานทำได้แ่แล้วเหมารวมว่าเรื่องอื่นแ่ไปด้วย	6.10	1.93	มาก
ผู้ประเมินมักให้คะแนนในระดับกลาง ๆ	6.04	1.73	มาก
ผู้ประเมินมีอคติจากพฤติกรรมซึ่งผ่านพ้นมาไม่นาน	5.92	1.96	มาก
ผู้ประเมินมักมองผลการปฏิบัติงานเพียงบางเรื่องที่พนักงานทำได้ดีแล้วเหมารวมว่าเรื่องอื่นดีด้วย	5.91	1.86	มาก
ความวิตกกังวลของพนักงานในช่วงของการประเมิน	5.89	1.90	มาก
ปัญหาในการจัดการกับผลการประเมิน	5.79	1.83	มาก
ผู้ประเมินมีอคติส่วนตัว	5.76	2.17	มาก
ขาดวัตถุประสงค์ในการประเมิน	5.50	1.96	มาก
ผู้ประเมินไม่สะดวกหรือไม่สบายใจที่จะประเมิน	5.35	2.03	มาก

6) การนำผลการประเมินฯ ไปใช้ประโยชน์ จากผลการวิจัยพบว่า การรถไฟฯ ได้นำผลการประเมินฯ ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ โดยด้านที่นำไปใช้ประโยชน์ค่อนข้างมาก ได้แก่ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ ( $\bar{x} = 5.85$ ) รองลงมาคือ การประเมินศักยภาพพนักงาน ( $\bar{x} = 5.80$ ) และน้อยที่สุด คือ การจ่ายค่าตอบแทน ( $\bar{x} = 5.60$ ) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.85	1.88	มาก
การประเมินศักยภาพพนักงาน	5.80	1.94	มาก
การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน	5.73	1.98	มาก
การพนักงานสัมพันธ์	5.67	1.94	มาก
การวางแผนและพัฒนาอาชีพ	5.65	1.91	มาก
การวางแผนทรัพยากรมนุษย์	5.60	1.82	มาก
การจ่ายค่าตอบแทน	5.17	2.22	ปานกลาง

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์อุปนิสัย พฤติกรรมการทำงาน สมรรถนะในการทำงาน ความสำเร็จในงาน และผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงศักยภาพในการทำงานของพนักงาน การรถไฟแห่งประเทศไทย

1) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์อุปนิสัยของพนักงาน พฤติกรรมของพนักงาน สมรรถนะของพนักงาน ความสำเร็จตามเป้าหมายของพนักงาน และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ อุปนิสัยของพนักงาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินแบบ 360 องศา ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.265 สามารถทำนายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 26.5 พฤติกรรมของพนักงาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการประเมินมาตรฐานการทำงาน การประเมินโดยใช้มาตราประมาณค่า การประเมินแบบ 360 องศา ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.265 สามารถทำนายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 26.3 ด้านสมรรถนะของพนักงาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านการประเมินมาตรฐานการทำงาน การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินโดยใช้มาตราจัดลำดับ การประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.299 สามารถทำนายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 29.9 ด้านความสำเร็จตามเป้าหมายของพนักงาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การประเมินมาตรฐานการทำงาน การประเมินโดยใช้มาตราประมาณค่า การประเมินแบบ 360 องศา ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.315 สามารถทำนายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 31.5 และด้านการปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การประเมินมาตรฐานการทำงาน การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐานค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจเท่ากับ 0.308 สามารถทำนายวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 30.8

ตารางที่ 8 วิธีการประเมินที่ควรนำมาใช้ในการประเมินอุปนิสัย พฤติกรรม สมรรถนะ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน

วิธีการประเมิน	B	Beta	t	Sig	R <sup>2</sup>
<b>อุปนิสัยของพนักงาน</b>					
การประเมินมาตรฐานการทำงาน	.259	.260	5.757	.000	.265
การประเมินแบบ 360 องศา	.121	.130	2.734	.006	
<b>พฤติกรรมของพนักงาน</b>					
การประเมินมาตรฐานการทำงาน	.297	.301	6.654	.000	.263

วิธีการประเมิน	B	Beta	t	Sig	R <sup>2</sup>
การประเมินโดยใช้มาตรฐานประมาณค่า	.106	.110	2.017	.044	
การประเมินแบบ 360 องศา	.098	.107	2.242	.025	
<b>สมรรถนะของพนักงาน</b>					
การประเมินมาตรฐานการทำงาน	.233	.245	5.561	.000	.299
การประเมินแบบ 360 องศา	.164	.184	3.964	.000	
การประเมินโดยใช้มาตรฐานจัดลำดับ	.118	.123	2.448	.015	
การประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ	.106	.109	2.081	.038	
<b>ความสำเร็จตามเป้าหมายของพนักงาน</b>					
การประเมินมาตรฐานการทำงาน	.371	.390	8.952	.000	.315
การประเมินโดยใช้มาตรฐานประมาณค่า	.103	.111	2.108	.035	
การประเมินแบบ 360 องศา	.099	.111	2.420	.016	
<b>การปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน</b>					
การประเมินมาตรฐานการทำงาน	.317	.336	7.674	.000	.308
การประเมินแบบ 360 องศา	.151	.171	3.707	.000	
การประเมินโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐาน	.151	.160	2.911	.004	

2) ผู้ประเมินที่สามารถประเมิน (ทำนายหรือพยากรณ์) พนักงานในเรื่องอุปนิสัย พฤติกรรมการทำงาน สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของงาน และการปรับปรุงศักยภาพในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงคือบุคคลที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด เนื่องจากสามารถประเมินได้ทั้งอุปนิสัย พฤติกรรม สมรรถนะ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงาน ส่วนการให้ผู้ให้บริการประเมิน จะประเมินได้ทุกเรื่องยกเว้นเรื่อง อุปนิสัย เช่นเดียวกับการให้เพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมประเมิน ส่วนการให้พนักงานประเมินตนเอง ไม่สามารถประเมินความสำเร็จตามเป้าหมายและการปรับปรุงศักยภาพได้ ส่วนการให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน จะประเมินได้เพียงเรื่องเดียวคือ การปรับปรุงศักยภาพ ส่วนเรื่องอุปนิสัย พฤติกรรม และสมรรถนะไม่สามารถประเมินได้

**ตารางที่ 9** ความสัมพันธ์พหุคูณเชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระต่าง ๆ (ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน กับ การประเมินอุปนิสัยของพนักงาน)

ตัวแปร	(V1)	(V2)	(V3)	(V4)	(V5)	(V6)
อุปนิสัยของพนักงาน (V1)	1					
ผู้บังคับบัญชาโดยตรง (V2)	.491**	1				
ผู้ใต้บังคับบัญชา (V3)	.305**	.213**	1			
ผู้ร่วมงานและสมาชิกในทีม (V4)	.368**	.309**	.674**	1		
ตัวพนักงานเอง (V5)	.382**	.233**	.419**	.451**	1	
ผู้ให้บริการ (V6)	.330**	.418**	.214**	.438**	.292 **	1

p < .05

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรนำมาใช้ในการรถไฟแห่งประเทศไทย

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาจากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 มาวิเคราะห์ และสัมภาษณ์กลุ่มผู้ใช้บริการ กลุ่มผู้บริหารการรถไฟแห่งประเทศไทย กลุ่มพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย และกลุ่มนักวิชาการ นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อสร้างเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังผลการวิจัยต่อไปนี้

1) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่การรถไฟแห่งประเทศไทยควรนำมาใช้คือ การประเมินมาตรฐานการทำงาน และการประเมินแบบ 360 องศา เนื่องจากสามารถประเมินได้ทั้งอุปนิสัย พฤติกรรม สมรรถนะ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการปรับปรุงศักยภาพ ส่วนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ควรใช้เสริมคือ การประเมินโดยใช้มาตราประมาณค่า ซึ่งสามารถประเมินพฤติกรรมและความสำเร็จตามเป้าหมายได้ การประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญสามารถประเมินสมรรถนะได้ การประเมินโดยใช้มาตราจัดลำดับสามารถประเมินสมรรถนะได้ และการประเมินโดยใช้ผลลัพธ์เป็นฐานสามารถประเมินการปรับปรุงศักยภาพของพนักงานได้

2) วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการกำหนดผู้ประเมินเพื่อทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน คือ การให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ใช้บริการ และเพื่อนร่วมงาน ประเมินพนักงาน เนื่องจากเป็นผู้ที่สามารถประเมินพฤติกรรม สมรรถนะ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงานได้ โดยเฉพาะการให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินพนักงานยังสามารถประเมินอุปนิสัยของพนักงานได้อีกด้วย ส่วนวิธีการที่ควรนำมาใช้เสริมคือ การให้พนักงานประเมินตนเอง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมิน

### สรุปและวิจารณ์ผล

จากผลการวิจัย วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน ใช้การประเมินมาตรฐานการทำงาน ซึ่งการประเมินมาตรฐานการทำงานนั้น เป็นวิธีหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับงานและเป้าหมายขององค์กร และแต่ละตำแหน่งจะมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน อีกทั้งผลการวิจัยเป็นการยืนยันว่า การประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานที่การรถไฟฯ ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นวิธีที่สามารถประเมินได้ทั้งอุปนิสัย พฤติกรรม สมรรถนะ ความสำเร็จตามเป้าหมาย และการปรับปรุงศักยภาพของพนักงานได้ แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยยังต้องการให้องค์กรนำวิธีการประเมินอื่น ๆ มาใช้ด้วย เช่น การประเมินโดยใช้เหตุการณ์สำคัญ การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับวิธีการประเมินที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551) ใช้ประเมินการปฏิบัติงานราชการ โดยใช้ในการประเมินสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการ ด้วยวิธีการประเมิน 2 วิธีคือ 1) การประเมินแบบ 360 องศา และ 2) การประเมินโดยการสังเกตจากพฤติกรรมที่แสดงออกที่สำคัญ ๆ และผลการศึกษาที่ยังสอดคล้องกันในเรื่องของการให้ผู้ใช้บริการได้มีส่วนในการประเมินพนักงาน ซึ่งเป็นวิธีที่สำนักงาน กพ. ได้นำมาใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยให้ผู้รับบริการเป็นผู้ประเมิน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการโดยให้ผู้ใช้บริการสะท้อนออกมา หากผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจหรือได้รับบริการในระดับที่ตรงกับที่คาดหวังไว้ ถือได้ว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดี

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ พบว่า การประเมินโดยใช้มาตราจัดลำดับ (Ranking Method) ไม่ค่อยได้รับความนิยมมากนักเมื่อเทียบกับวิธีการประเมินอื่น ๆ เช่น การประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน การประเมินแบบ 360 องศา สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Carroll and Schneier (1982); Landy and Farr (1983) and Mathew et al. (2015) ที่ได้ศึกษาวิธีการประเมิน โดยการประเมินจะต้องให้ใช้เกณฑ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งในระยะหลัง เกณฑ์การวัดที่ใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน เช่น การประเมินโดยใช้มาตราจัดลำดับ (Ranking Scale) จะเป็นวิธีที่ไม่ค่อยเป็นที่นิยมใช้กัน และมีผลงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีน้อยมาก และ Cascio (1992) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การประเมินในรูปแบบนี้จะต้องมี

พนักงานจำนวนมาก และมีผู้ประเมินมากกว่า 1 คน ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้ ไม่เป็นที่นิยมของการรถไฟแห่งประเทศไทย ด้วยเช่นกัน แม้ว่าการรถไฟฯ จะมีพนักงานจำนวนมาก แต่ผู้ประเมินพนักงานในสายงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว เช่น การประเมินนายสถานี จะให้สารวัตรการเดินรถเป็นผู้ประเมิน เป็นต้น

ส่วนปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากงานวิจัยนี้คือ มาตรฐานการประเมินแตกต่างกันตามความเข้มงวดหรือผ่อนปรนในการประเมิน ปัญหาอคติจากผู้ประเมิน ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับ Sulsky and Balzer (1988); Iqbal et al. (2014); Ameen, A., and Baharom, M.N. (2019) พบว่า จะต้องกำหนดเกณฑ์ที่มีความเที่ยงตรง มีความเชื่อถือได้ในระบบการประเมิน มีความถูกต้องแม่นยำ ซึ่งความถูกต้องแม่นยำของผลการวิจัยนี้หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปราศจากความผิดพลาดของผู้บริหาร เช่น อคติ หรือการให้คะแนนสูงเกินไป ต่ำเกินไป หรือการให้คะแนนแบบกลาง ๆ เป็นต้น ดังนั้น การเลือกใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเน้นที่ความถูกต้องแม่นยำเพียงอย่างเดียว อาจทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะ

- 1) การศึกษาในอนาคต ควรนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปแบบอื่น ๆ มาใช้ในการศึกษา เช่น การประเมินออนไลน์ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ควรศึกษาและนำมาใช้ในอนาคต
- 2) ควรศึกษาการเข้าไปมีส่วนร่วมและบทบาทของสหภาพแรงงานหากเกิดปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้น เช่น ผู้ประเมินมีอคติในการประเมิน ประเมินอย่างไม่เป็นธรรม หรือแม้แต่วิธีการของผู้ประเมิน บางคนอาจไม่เหมือนกัน ผู้ประเมินบางคนอาจประเมินเข้มงวดเกินไป หรือบางคนอาจประเมินแบบผ่อนปรนจนเกินไป ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ขึ้น การศึกษาในอนาคตควรมุ่งศึกษาในเรื่องดังกล่าวด้วย

#### เอกสารอ้างอิง

- ปิยะวัฒน์ จารุธนรัตน์กุล และอุทัย สวนกุล. (2559). *เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานสมัยใหม่ KPI&PMS*. กรุงเทพฯ: สอนอักษร พรินติ้ง.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2548). *การสำรวจโดยการสุ่มตัวอย่าง: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสนาธรรม.
- วุฒิชชาติ กัลป์ยามมิตร. (2559). *รถไฟไทย All way*. กรุงเทพฯ: การรถไฟแห่งประเทศไทย.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง. (2561). *โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำรายงานการจัดตั้งบริษัทบริหารทรัพย์สินการรถไฟแห่งประเทศไทย(รายงานฉบับสมบูรณ์)*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุพัฒน์ สุขมลสันต์. (2553). *ขนาดของผล: ความมีนัยสำคัญทางปฏิบัติในการวิจัย*. *วารสารภาษาปริทัศน์*, 25, 26-38
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2551). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล.
- Ameen, A., & Baharom, M.N. (2019). The assessment of effects of performance appraisal purposes on employee performance in Nigerian civil service. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 16(5), 1-17.
- Carrol, S.J., & Schneier, C.E. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and company.
- Iqbal, N., Ahmad, N., Haider, Z., Batool, Y., & ul-ain, Q. (2014). Impact of performance appraisal on employee's performance involving the Moderating Role of Motivation. *Oman*

*Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1), 37–56.

Landy, F. J. & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. New York: Academic Press.

Mathew, U. & Johnson, J. (2015). Impact of performance appraisal system on employee motivation: With special reference to a multi-specialty hospital in Kerala. *International Journal of Finance & Policy Analysis*, 7(1), 33-38

Sulsky, Lome M. & William K. Balzer. (1988, August). Meaning and Measurement of Performance Rating Accuracy: Some Methodological and Theoretical Concerns. *Journal of Applied Psychology*, 73, 497-506.

Wayne F. Cascio. (1992). *Managing human resources productivity quality of work life profits*. New York: Mcgraw-hill.