

การสำรวจความคิดเห็นของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ที่มีต่อการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ  
OPINION OF SPORTS AUTHORITY OF THAILAND STAFF ON JOB ASSESSMENT WITH 360  
DEGREE METHOD THROUGH INFORMATION  
TECHNOLOGY SYSTEM

วรรณเพ็ญ เจริญสุข

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาผ่านระบบสารสนเทศ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน กกท. ตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลกลับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน กกท. ในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) จำนวนทั้งสิ้น 237 ตัวอย่างได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบตามจำนวน 237 ชุด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สำรวจความคิดเห็นของพนักงาน กกท. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้การทดสอบค่าที (T-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงาน กกท. ที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยกระบวนการในการประเมิน มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด รองลงมาด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกและด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงาน กกท. ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม ในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านกระบวนการในการประเมิน และด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

**Abstract**

This research aimed to study opinion of Sports Authority of Thailand's (SAT) staffs on job assessment with 360 degree method through information technology system and compare their opinions in accordance with individual factors: gender, age, education, working position and working time span. Questionnaires were distributed to 237 samples of SAT staffs in central part (Bangkok) and one hundred percent were returned. Statistic analysis methods were used: frequency, percentage, mean, standard of deviation, t-test and the analysis of variance (one-way ANOVA) and pair comparison by using LSD method.

The finding was as follows. Analysis of hypothesis found that different age of staffs had different opinion on job assessment with 360 degree method through information technology system in the aspects of education, understanding in assessment, and equipment and facilities at the 0.05 level of statistic significance while there was no difference in the other factors.

Level of opinion of Sports Authority of Thailand's staffs on job assessment with 360 degree method through information technology system was moderate for all aspects in general. However moderate level of opinion was found in assessment process, equipment and facilities and understanding in assessment process accordingly.

**ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา**

การกีฬาแห่งประเทศไทย (กกท.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมการกีฬาและควบคุมการดำเนินงานกิจกรรมกีฬาของชาติ โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีจากรัฐบาลเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนดให้เป็นองค์กรหลักในการทำให้ประเทศไทยเป็นผู้นำทางการกีฬาของเอเชีย โดยมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน 3 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) พัฒนากีฬาเพื่อความเป็นเลิศโดยให้ความสำคัญแก่องค์กรกีฬาในการพัฒนานักกีฬาและบุคลากรทางการกีฬาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระบบสารสนเทศทางการกีฬามาประยุกต์ใช้ รวมถึงการจัดการแข่งขันและการส่งนักกีฬาเข้าร่วมการแข่งขันในระดับนานาชาติเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตลอดจนการจัดการและพัฒนาสถานกีฬาอุปกรณ์กีฬา สิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมสำหรับการฝึกซ้อมและกาจัดกาการแข่งขันกีฬาทุกระดับ

2) พัฒนากีฬาเพื่อการอาชีพเพื่อสนับสนุนการพัฒนานักกีฬาที่มีศักยภาพสู่การเป็นนักกีฬาอาชีพที่ได้มาตรฐาน นักกีฬาได้รับความนิยมจากผู้ชมและสามารถยึดเป็นอาชีพได้อย่างมั่นคง และเป็นกิจกรรมที่สร้างความสุขแก่สังคม สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ สนับสนุนการพัฒนาประเทศ (Sports Entertainment)

3) พัฒนาการบริการทางการกีฬาโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการกีฬาและเพื่อพัฒนาการบริการให้เกิดความคิดเห็นสูงสุด รวมถึงการจัดระบบสิทธิประโยชน์ที่ได้มาตรฐานในการให้บริการ กท. ได้ถูกกำหนดให้มีการนำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อปี พ.ศ. 2538 โดยกำหนดให้ กท. นำระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมาใช้ เพื่อมุ่งหวังให้มีครบปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้สูงขึ้น โดยได้ทำการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลในการบริหารจัดการองค์กรเพื่อผลักดันให้รัฐวิสาหกิจสร้างระบบการบริหารจัดการในด้านต่างๆ และพัฒนาองค์กรให้เข้าสู่ระดับมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น โดยการประเมินผลอาศัยหลักการประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ 1) ระบบหรือกระบวนการที่มีอยู่ 2) การปฏิบัติจริงและผลลัพธ์ที่ปรากฏ 3) นำการบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหลักของการบริหารจัดการองค์กร โดย กท. ได้เข้าสู่ระบบการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2548 เป็นต้นมาโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้กำหนดให้ กท. ดำเนินงานตามตัวชี้วัดเรื่องการบริหารจัดการองค์กรด้านบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจและการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นประเด็นพิจารณาในระบบการประเมินผลการดำเนินงานตามหลัก เกณฑ์การประเมินบทบาทของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจได้มุ่งเน้นในการส่งเสริมให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมีการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate Governance) และสนับสนุนให้คณะกรรมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครบถ้วนและมีประสิทธิผล โดยให้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ นโยบายการดำเนินงานที่สำคัญของรัฐวิสาหกิจ การดูแลติดตามผลการดำเนินงานและสนับสนุนการแก้ไขปัญหายุ่งยากต่างๆ รวมทั้งการสร้างควมมั่นใจในความเพียงพองของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญได้แก่ ระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุม

สำหรับเกณฑ์การประเมินด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละปี กท. ได้กำหนดให้มีระบบในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ในหัวข้อการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์และการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน พิจารณาจากเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน องค์ประกอบของเครื่องมือประเมินผลการดำเนินงาน วิธีการประเมิน การพัฒนาเครื่องมือ ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานเชื่อมโยงกับระบบสารสนเทศผลตอบแทนโดยผู้กตัวชี้วัดของ กท. เข้ากับตัวชี้วัดระดับฝ่าย/สำนัก กอง งาน และพนักงานทุกตำแหน่ง กท. จึงได้ทำการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจากระบบเดิมซึ่งมีหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วนำเสนอการพิจารณาเป็นลำดับขั้น เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยผ่านทางระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่พนักงานทุกตำแหน่ง ซึ่งจะทำให้ กท. มีระบบการประเมินผลงานที่มีมาตรฐาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน กท. โดยบูรณาการระบบการประเมินผลตอบแทนเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับภาระงานตามโครงสร้างการบริหารของ กท. พ.ศ. 2551 และแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล กท. พ.ศ. 2551-2554 และทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ที่สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนด

จากการปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระบบเดิมซึ่งมีหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วนำเสนอผลการพิจารณาเป็นลำดับขั้น เป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา โดยเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและตนเอง ได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และจากการประเมินดังกล่าว พนักงาน กท. ทุกคนสามารถส่งผลการประเมินหลังจากที่ได้ประเมินแล้ว นำส่งข้อมูลย้อนกลับไปในระบบสารสนเทศได้เอง ไม่จำเป็นต้องผ่านขั้นตอนงานเอกสาร ผ่านตามสายงานเหมือนดังเช่นเดิม จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้การศึกษาวิจัยถึงความคิดเห็นของพนักงาน กท. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ ได้นำมาเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการใช้ระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมต่อพนักงาน กท. ต่อไป

## วัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษาไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน กทท.ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ รวม 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ความเข้าใจในการประเมิน 2) ด้านกระบวนการในการประเมิน 3) ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ในการประเมิน
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน กทท.ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามตัวแปรได้แก่เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่องความคิดเห็นของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงาน กทท.ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน กทท. ที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศใน 5 ด้าน จำแนก ตามตัวแปรได้แก่เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย ในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) มีขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 237 คน โดยใช้สูตรคำนวณของ Taro Yamané ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม

สถิติที่ใช้ในการวิจัยข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้สถิติแบบพรรณนา (Descriptive statistic) โดยการวิเคราะห์แจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ

สถิติที่ใช้ในการวิจัยข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศใช้สถิติแบบพรรณนา (Descriptive statistic) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยวิธี LSD

## สรุปผลการศึกษาวิจัย

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงจำนวนมากที่สุดมีอายุ 31-40 ปี รองลงมา มีอายุ 51-60 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีมีตำแหน่งงานพนักงานเจ้าหน้าที่ ระดับ 1-6 จำนวนมากที่สุดมีอายุงาน 11-15 ปี รองลงมา มีอายุงาน 6-10 ปี

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาผ่านระบบสารสนเทศ

พนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าด้านที่มีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกระบวนการในการประเมิน รองลงมา ได้แก่ ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก และด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินตามลำดับ

ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินพบว่า ข้อที่มีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรรองลงมา ได้แก่ ข้อการนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้กับการกีฬาแห่งประเทศไทยมีความเหมาะสม วิธีการประเมินผลความสามารถ (competencies) ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้องเป็นวิธีที่เหมาะสมกับกาดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทย, หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่นำมาใช้กับการกีฬาแห่งประเทศไทยมีความเหมาะสมและในข้อพนักงานมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มี ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีความคิดเห็น อยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ข้อเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความชัดเจนที่ตรง และสามารถวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านกระบวนการในการประเมิน พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อการให้การจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ จริง มีความเหมาะสม รองลงมา ได้แก่ ข้อคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ ที่แจกให้กับพนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางประเมินมีความเหมาะสม, มีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ อย่างไรก็ตามถึงมีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบ

เกี่ยวกับการนำระบบการประเมินประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ อย่างที่ ๖ ถึงและในข้อพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ จึง มีความเหมาะสม ตามลำดับ

ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่า ข้อที่มีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อที่มีการเปิดเผยข้อมูล ต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์ได้อย่างเหมาะสมรองลงมา ได้แก่ ข้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มีสภาพพร้อมใช้งาน การนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ยังมีประสิทธิภาพ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในได้เป็นอย่างดี ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงานกท. เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ระบบอินเทอร์เน็ต ภายใน กทท. มีประสิทธิภาพ สามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว, อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มีเพียงพอต่อจำนวนพนักงาน, อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มีประสิทธิภาพดีและสามารถใช้งาน และในข้อคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศที่แจกให้กับพนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางประเมิน มีความเหมาะสม ตามลำดับ

### ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** พนักงาน กทท. ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านกระบวนการในการประเมิน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** พนักงาน กทท. ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลในด้านกระบวนการในการประเมินไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** พนักงาน กทท. ที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านกระบวนการในการประเมินแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลในด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 4** พนักงาน กทท. ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลในด้านกระบวนการในการประเมินไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 5** พนักงาน กทท. ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านกระบวนการในการประเมิน และด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

### อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย (กทท.) ที่มีต่อระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ ผลสรุปจากการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้พบประเด็นที่น่าสนใจในการนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน พนักงาน (กทท.) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ข้อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรรองลงมา ได้แก่ การนำแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้กับการกีฬาแห่งประเทศไทยมีความเหมาะสม วิธีการประเมินผลความสามารถ (competencies) ผู้ปฏิบัติงานเป็นการอาศัยมุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้องเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการดำเนินงานของการกีฬาแห่งประเทศไทยหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศาที่นำมาใช้กับการกีฬาแห่งประเทศไทยมีความเหมาะสมและในข้อพนักงานมีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในการใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มี ตามลำดับ ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจาก การกีฬาแห่งประเทศไทย เพิ่งเริ่มมีการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา มาใช้ในปี 2552 เป็นปีแรกและนับได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ขององค์กรจึงทำให้พนักงานยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวเท่าที่ควรสอดคล้องกับมานพ ทองตัน (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดสระบุรีงานวิจัยของผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดสระบุรีมีความรู้ในเรื่องการประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง

2. ด้านกระบวนการในการประเมินพบว่าพนักงาน (กทท.) มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การให้การจัดอบรมให้ความรู้กับพนักงานทุกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจก่อนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ ข้อที่มีความเหมาะสมรองลงมาได้แก่ ข้อคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ ที่แจกให้กับพนักงานเพื่อใช้เป็นแนวทางประเมินมีความเหมาะสม มีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้พนักงานทุกคนได้รับทราบเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึงที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากเรื่องการประเมินผลรูปแบบดังกล่าวเป็นเรื่องใหม่ ซึ่งที่ผ่านมามีฝ่ายที่รับผิดชอบได้มีการดำเนินการจัดอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้พนักงาน แต่ทั้งนี้ในการนำระบบใหม่ใน กทท. ไม่ได้มีการทดลองนำร่องเพื่อพัฒนาระบบ (Piloting) ซึ่งในทางปฏิบัติ กทท. ได้นำระบบมาใช้ปฏิบัติจริง ดังนั้นจึงทำให้การดำเนินการประเมินดังกล่าว ยังประสบปัญหาเรื่องขั้นตอนการในการประเมิน

3. ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก พบว่าพนักงาน (กทท.) มีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีการเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์ได้อย่างเหมาะสมรองลงมาได้แก่ ข้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มีสภาพพร้อมใช้งานการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการควบคุมภายในและตรวจสอบภายในได้เป็นอย่างดี ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนรายงานและการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงาน กทท. เพื่อให้เกิดความคล่องตัว ระบบอินเทอร์เน็ตภายใน กทท. มีประสิทธิภาพ สามารถใช้งานได้อย่างรวดเร็ว อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มีเพียงพอต่อจำนวนพนักงาน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มีประสิทธิภาพดีและสามารถใช้งานและในข้อคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในการประเมินแบบ 360 องศา ต้องใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการประเมิน ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งบางครั้งเป็นอุปสรรคกับพนักงานของ กทท. ที่ไม่มีความรู้ในเรื่องของการใช้ระบบสารสนเทศ อาทิ พนักงานบริการ ที่มีบทบาทหน้าที่ในการทำงานในภาคปฏิบัติ ที่ไม่ค่อยได้ใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน พร้อมทั้งไม่มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นจึงทำให้การดำเนินการดำเนินการประเมินดังกล่าวยังไม่สะดวกสบายเท่าที่ควร

4. พนักงาน กทท. ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านกระบวนการในการประเมิน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในการดำเนินการดังกล่าวพนักงานไม่ว่าจะเป็นเพศหญิงหรือเพศชายล้วนแล้วแต่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารการประเมินพร้อมๆ มีการแจ้งรายละเอียดทำความเข้าใจในเรื่องของการประเมินพร้อมกัน ดังนั้นจึงทำให้ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ ทิศัธรณ เกื้อกุล (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ศึกษากรณีกรมการขนส่งทางบก ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมการขนส่งทางบก ที่มีเพศ แตกต่างกันมีความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

5. พนักงาน กทท. ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลในต้นกระบวนการในการประเมินไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศเป็นการประเมินรูปแบบใหม่ที่ การกีฬาแห่งประเทศไทยได้เริ่มนำมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องมีประเมินผ่านระบบดังกล่าว โดยไม่ว่าจะเป็นพนักงานในช่วงอายุใดก็จะต้องมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจพร้อมกัน และทั้งนี้ในการปฏิบัติ กทท. ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องของการประเมินดังกล่าว ให้ทุกคนได้รับทราบดังนั้นจึงทำให้ทุกคนสามารถที่จะได้รับการดำเนินการประเมินดังกล่าวได้ สอดคล้องกับ ทิศัธรณ เกื้อกุล (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ศึกษากรณีกรมการขนส่งทางบก ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมการขนส่งทางบก ที่มีอายุ แตกต่างกันมีความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ สิทธิพงษ์ สืบสายสวัสดิ์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

6. พนักงาน กทท. ที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านกระบวนการในการประเมินแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลในด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินใหม่ที่พนักงานจะต้องมีการเรียนรู้และทำความเข้าใจไปพร้อมๆ กัน ซึ่งไม่ว่าพนักงานจะมีระดับการศึกษาใด ล้วนแล้วจะต้องมีการศึกษาข้อมูลของการประเมินดังกล่าวใหม่เช่นเดียวกัน ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับ สิทธิพงษ์ สืบสายสวัสดิ์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยต่อการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

7. พนักงาน กทท. ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ05 ขณะที่มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลในด้านกระบวนการในการประเมินไม่แตกต่างกันที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นระบบการประเมินแบบย้อนกลับจากระดับบนลงล่างและจากระดับล่างขึ้นบน ซึ่งพนักงาน กทท. ที่อยู่ในตำแหน่งใดต่างก็จะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นจึงทำให้พนักงาน กทท. ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศไม่แตกต่างกัน

8. พนักงาน กทท. ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศโดยรวม และในด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ด้านกระบวนการในการประเมิน และด้านอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ05 ที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินเป็นระบบสารสนเทศ (อินเทอร์เน็ต) ซึ่งพนักงานที่มีอายุงานมาก นั้นหมายถึงจะมีอายุมากตามไปด้วย ส่วนใหญ่จะไม่ค่อยมีความรู้ในเรื่องของกรใช้อินเทอร์เน็ตเท่าที่ควร ดังนั้นจึงทำให้การใช้ระบบการประเมินดังกล่าวไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับพนักงานที่มีอายุน้อย ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะต้องมีการใช้งานในระดับอินเทอร์เน็ตมากกว่า ดังนั้นจึงทำให้สามารถทำการประเมินในระบบดังกล่าวได้ดีกว่า ด้วยเหตุนี้จึงทำให้พนักงาน กทท. ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ สอดคล้องกับทฤษฎีวรรณเกือกุล (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน ศึกษากรณีกรมการขนส่งทางบก ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการกรมการขนส่งทางบก ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความเข้าใจการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

จากผลการวิจัยพบว่า

1. ขาดการประชาสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้พนักงานเห็นถึงประโยชน์ และความสำคัญในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กทท. แบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ มาใช้ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิธี เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในหลักการ การนำระบบสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กทท. แบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ
2. ผู้บริหารควรแสดงให้พนักงานทุกคนเล็งเห็นวาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กทท. แบบ 360 องศา ผ่านระบบสารสนเทศ นั้น มีความเที่ยงตรง ยุติธรรม และโปร่งใส และสามารถสร้างความสามัคคีให้เกิดความเข้าใจอันดี และนำมาซึ่งความร่วมมือของพนักงาน กทท. จากการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาประเมินผลงาน
3. ควรทำการจัดอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน กทท. ทั้งหมด ซึ่งรวมถึงพนักงานในส่วนกลาง (กรุงเทพฯ) และส่วนภูมิภาค เพื่อให้เกิดความคิดเห็น ความรู้ ความเข้าใจ ในการใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ ในภาพรวมทั้งหมด
4. ควรปรับปรุงลักษณะตัวแปรส่วนบุคคลในหัวข้อตำแหน่งงาน (พนักงานระดับ 6) เพื่อให้สามารถกระจายกลุ่มตัวอย่างได้ครอบคลุมได้มากกว่าเดิม
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กทท. แบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ ควรเพิ่มในด้านการพัฒนาการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปปรับปรุงเครื่องมือให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำการวิจัยประเด็นต่อไปนี้

1. ควรมีการศึกษาการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน กทท. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ โดยศึกษาจากพนักงาน กทท. ในส่วนภูมิภาค ที่จะต้องใช้ระบบดังกล่าว ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงาน กทท. ในส่วนกลางกับส่วนภูมิภาค ถึงการนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ ไปใช้
3. ควรทำการศึกษาในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กทท.แบบ 360 องศา ผ่านทางระบบสารสนเทศ ของหน่วยงานต่าง ๆ

## บรรณานุกรม

- แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ (2551). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ทิพย์วรรณ เกื้อกุล. (2544). การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน: ศึกษากรณีกรมการขนส่งทางบก. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.รามคำแหง.
- ผุสดี รุมาคม. (2551). การประเมินการปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- พรเทพ รุ่งแผน. (2546). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์คณะศึกษาศาสตร์ (บริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540) การวิจัยทางสังคมศาสตร์ กรุงเทพฯ:
- มานพ ทองตัน (2542). ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ระดับตำบล จังหวัดสระบุรี กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. วิทยาศาสตร์ (บริหารสาธารณสุข) มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมชาย สุภาคาร. (2543). การประเมินการปฏิบัติงานการนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี.อุบลราชธานี: วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- สิทธิพงษ์ สืบสายสวัสดิ์(2548). ความคิดเห็นของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. ศิลปศาสตร์ (รัฐศาสตร์)มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมิต สัจฉกร (2548-2549). การประเมินผลการปฏิบัติงาน.วารสารคน 2 (เมษายน-มิถุนายน 2526).
- เสนาะ ดิยาวารี. (2522). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- แสงเดือน รอดรัตน์ทูล. (2544). การยอมรับองค์ประกอบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณา ความดีความชอบของข้าราชการครู: กรณีศึกษาข้าราชการครูสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. ศึกษาศาสตร์ (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุภาพรรณ มณีศาสตร์. (2552). ความคิดเห็นของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทยที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา. กรุงเทพฯ: สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการมหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุรศักดิ์ ชัยรัตน์. (2542)การศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างธนาคารของรัฐกับธนาคารพาณิชย์ไทย. กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิตรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมศิริ พรหมทอง.(2545). ผลของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานโดยใช้แฟ้มสะสมงานต่อความพึงพอใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพวิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต. พยาบาลศาสตร์ (การบริหารการพยาบาล).จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนุชา หอยสังข์. (2542). ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน: ศึกษากรณี ข้าราชการกรมการปกครอง ตำแหน่งปลัดอำเภอ ระดับ 3-5.กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ ศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และคณะ. (2539). การประเมินผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ : บริษัท สเอเชีย เพรส (1989) จำกัด,
- อรุณ คุณคำ. (2545). การประเมินการปฏิบัติงานของครูอัตราจ้างในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี.อุบลราชธานี: วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- อุดม บุ่งทอง. (2545). การศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนประจำปีข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ บุรีรัมย์: วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- Dale S. Beach. (1980). **Personnel : The Management of People at Work**. New York MacMillan Publishing.Co.
- Herbert Heneman III et als (1983). **Personel/Human Resource Management** Illinois : Richard D. Irwin
- Michael J. Jucius. (1956). **Personnel Managemen** Illinois: Richard D. Erwin.
- William B. Walf. (1962). **The Management of Personnel** 2nd ed. California: Wadsworth Publishing Co.
- William B. Werther. (1990). **Canadian Human Resource Management**. Toronto McGraw-Hill Ryerson