



บทที่ ๒

แนวความคิด เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เรื่องราวเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประวัติความเป็นมาอย่างไร หรือใครเป็นผู้เริ่มต้นในการประเมินผลเป็นคนแรกจะเป็นเรื่องที่ยากลำบาก ในทางทฤษฎีการบริหารงานมีผู้กล่าวไว้ว่าถ้าหากมีคนเข้ามารวมกันเกินกว่า ๑ คน ขึ้นไปก็จะเริ่มมีการบริหารเกิดขึ้น คนที่เข้ามารวมกันนั้นต่างก็มีความประสงค์ของตนในสิ่งที่จะใช้ประโยชน์หรือเอาประโยชน์จากการรวมกันเข้านั้นให้เป็น เครื่องสนองความต้องการของงาน^๑ หากเป็นเช่นนั้น มนุษย์พวกแรกในโลกนี้ก็จะมีการประเมินผลในกลุ่มของตนเองมาแล้ว เพื่อให้กลุ่มหรือพรรคพวกดำเนินการเป็นไปตามความมุ่งหมายของตน แต่ที่ปรากฏหลักฐานว่าได้มีการติดตามประเมินผลแล้วอย่างชัดเจนนั้นหลักฐานทางประวัติศาสตร์ชี้ให้เห็นว่าในสมัยราชวงศ์ถังของประเทศจีน เมื่อประมาณ ค.ศ. ๖๖๐ ถึง ๘๐๖ ประเทศจีนใช้ระบบคุณวุฒิในการบริหารงานบุคคล และได้มีการบริหารราชการ ๓ ลักษณะ คือ

๑. มีองค์การบริหารส่วนกลาง
๒. มีระบบการสอบข้าราชการ และควบคุมการปฏิบัติราชการ และ
๓. มีการบริหารราชการ ๓ ระดับ คือ ระดับชาติ ระดับภาค และระดับท้องถิ่น^๒

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานบุคคลของจีนในสมัยราชวงศ์ถัง ก็มีการสอบข้าราชการและควบคุมการปฏิบัติราชการ ซึ่งในแง่หนึ่งย่อมหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลโดยระบบคุณวุฒินั้นเอง และเมื่อพิจารณาดูอย่างลึกซึ้งแล้วอาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีมาเก่าแก่พร้อม ๆ กับการบริหารงานบุคคลนั้นทีเดียว

^๑Herbert G.Hicks and C.Ray Gullett, The Management of Organizations
London: McGraw-Hill Book Company, 1979. P.5

^๒อมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล บรรณาธิการ, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย,
กรุงเทพ: โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี พ.ศ. ๒๕๑๕ หน้า ๑๒.

วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่อยู่เคียงกันมากับการบริหารงานบุคคล วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่อาจแยกออกจากเรื่องราวของการบริหารงานบุคคลได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานในสมัยโบราณเป็นการวัดหรือทดสอบในลักษณะการนับ หรือวัดปริมาณของสิ่งของที่ผลิตขึ้นมาได้ มีหลักฐานว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานน่าจะเริ่มมาจากทวีปยุโรป ในสมัยศตวรรษที่ ๑๗ เมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรม ในสมัยที่เริ่มมีการคิดค้นการใช้เครื่องจักร เครื่องยนต์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ การใช้คนในการบริหารงาน หรือหลักการบริหารคนได้เริ่มขึ้นมาพร้อม ๆ กันด้วย การจะเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานหรือปรับปรุงคนนั้น สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมไม่มีเครื่องวัดความสามารถนอกเหนือจากการตรวจสอบผลผลิตทางอุตสาหกรรมซึ่งเป็นหน่วยนับได้ ต่อมาเมื่อการอุตสาหกรรมขยายตัวกว้างขึ้นจากผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรม และได้แพร่ขยายเข้าไปถึงประเทศสหรัฐอเมริกา เทคนิคในการจัดการงานบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมก็ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ได้มีการพยายามกำหนดมาตรฐานของงานบางอย่างขึ้นเพื่อให้เป็นหน่วยเปรียบเทียบกับผลผลิตของคนอื่น ๆ ในด้านปริมาณและคุณภาพ ฮังรีฟาโยล (Henri Fayol) นักการอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศสผู้ที่ได้คิดค้นหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การปรับปรุงงานไว้ โดยได้อาศัยผลจากการทดสอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมมาหลายปี หลักการของฟาโยล (Fayol) ว่าด้วยการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ มีดังนี้ ^๒

๑. การแบ่งงานกันทำตามลักษณะความถนัดและความรู้ความชำนาญของคนทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานมากที่สุดและมีคุณภาพดีที่สุด
๒. ให้กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้คนทำงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการควบคุมกันเองได้ภายในที่ทำงาน

^๑ บวร ประพฤทธิ์, การวัดผลและประเมินบุคคล, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. ๒๕๒๒ หน้า ๔๗

^๒ Micks and Gullett, เรื่องเดิม หน้า ๑๔๑-๑๔๓

๓. ความมีวินัย เพื่อให้ทุกคนเคารพหลักเกณฑ์ เชื่อฟัง ขยันขันแข็ง และมีการลงโทษผู้ฝ่าฝืน

๔. เอกภาพในการบังคับบัญชา กำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ช่วยให้การสั่งการไม่สับสน

๕. มีเป้าหมายเดียวในสำนักงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

๖. ให้ความสำคัญประโยชน์ส่วนงานมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว คือ การอุทิศเวลาให้กับงานนั่นเอง

๗. การให้ผลตอบแทนเป็นค่าแรงงาน และสวัสดิการต่าง ๆ จะต้องเป็นธรรม และมีความเหมาะสม

๘. ให้ มีการรวมอำนาจการปกครองบังคับบัญชาไว้ที่ศูนย์กลาง การกระจายอำนาจกระทำโดยผ่านผู้แทน

๙. มีสายงานการบังคับบัญชาที่ต่อเนื่องกันตามลำดับชั้น และเป็นไปโดยถูกต้องตามสายงาน และประสานงานกันทุกระดับ

๑๐. ความเป็นระเบียบภายในสำนักงาน

๑๑. มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในสิทธิ

๑๒. มีความเจริญและมีเสถียรภาพในตำแหน่ง มีการแต่งตั้งให้ก้าวหน้าเสมอ ๆ

๑๓. มีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า

๑๔. มีความสามัคคีกลมเกลียวกันในหมู่คณะ และช่วยเหลือกันทำงานของส่วนรวม

หากพิจารณาหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ของฟายอล (Fayol) ดูแล้วจะเห็นว่า หากจะให้การจัดการเป็นไปด้วยดี และสัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกชั้นตอนตามหลักการ ๑๔ ข้อที่กล่าวมาแล้ว

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการวัดทางคณิตศาสตร์เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้มีวิวัฒนาการควบคู่มากับความเติบโตของการบริหารบุคคล การประเมินผลโดยวิธีทางคณิตศาสตร์เกิดขึ้นครั้งแรกในศตวรรษที่ ๑๗ เบร์นบูลลี (Bernbulli) ได้พิมพ์เอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องนี้ขึ้นมา

ต่อมาในศตวรรษที่ ๑๙ เซอร์ ฟรานซิส แกลตัน (Sir Francis Galton) ได้ริเริ่มเอาหลักการทางคณิตศาสตร์กับหลักการวิเคราะห์ทางจิตวิทยามาประยุกต์และใช้ในการประเมินบุคคล โดยให้ผลออกมาเป็นตัว เลขทางคณิตศาสตร์ และสามารถถ่ายทอดตัวเลขเป็นคำอธิบายทางจิตวิทยาได้สำเร็จ ทำให้การประเมินบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับคุณสมบัติและพฤติกรรมเป็นจริงขึ้นมาได้ จนกระทั่งถึงยุคสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง โดยมี บิเนต (Binet) และแคทเทลล์ (Cattell) นำเอาการประเมินผลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานบุคคลเป็นครั้งแรก โดยใช้ในการคัดเลือกแยกประเภทของบุคคลที่เกณฑ์เข้ามาเป็นทหาร

สำหรับประเทศไทยเรื่องราวของการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะของหลักวิชาการ เพิ่งจะเกิดขึ้นพร้อมกับวิชาการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ซึ่งก็จำกัดอยู่ในวงการของการศึกษาในมหาวิทยาลัย ในการศึกษาลักษณะวิชาการปกครอง รัฐประศาสนศาสตร์ และการบริหาร ส่วนในวงราชการนั้นได้มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารบุคคลขึ้นในกระทรวงมหาดไทย เมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๐ ในครั้งนั้น กรมมหาดไทยได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการใหม่ กรมมหาดไทยได้เสนอความเห็นว่าการจัดองค์การของกรมแต่เดิมไม่เป็นไปตามหลักวิชาการบริหารงาน การจัดองค์การโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับ "การบริหารงานบุคคล" ซึ่งมีข้าราชการในสังกัดมากถึง ๗,๐๐๐ คนเศษ แต่กิจการที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการเหล่านี้ยังแยกกันอยู่ และแยกกันปฏิบัติ เช่น กองการปกครองเกี่ยวกับการเรียน การบรรจุ การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนชั้น กองการสอบสวนเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย สำนักงานเลขานุการกรมเกี่ยวกับความดีความชอบของข้าราชการ จึงเสนอให้ตั้งกองใหม่ เรียกว่า กองการบุคคล เพื่อรับผิดชอบเกี่ยวกับตัวบุคคลทั้งหมดที่เป็นข้าราชการ ทำนองเดียวกับผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล (Director of Personnel) ของกระทรวงทบวงกรมในสหรัฐ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยในขณะนั้นเห็นชอบและได้นำเสนอคณะรัฐมนตรี ซึ่ง ครม. รับหลักการและเสนอให้ ก.พ. ไปพิจารณา ก.พ. เห็นว่าควรเรียกชื่อว่า "กองการเจ้าหน้าที่" แทนชื่อ "กองข้าราชการ" ที่เสนอไป จึงมีกองการเจ้าหน้าที่สืบมา

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาได้จากการให้ คำจำกัดความหรือจากแนวความคิดของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญในด้านการประเมินผลหรือด้านการ บริหารงาน หรือการบริหารบุคคล ดังจะได้หยิบยกมาประกอบการพิจารณาความหมาย ดังต่อไปนี้

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการตัดสินความสำคัญของปรากฏการณ์ อย่างหนึ่ง เมื่อได้เปรียบเทียบกับปรากฏการณ์อีกอย่างหนึ่ง โดยมีมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นหลัก ในการเปรียบเทียบ"^๑

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญตอนหนึ่งของ ระบบบริหารงานบุคคล เปรียบเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนให้ทราบถึงความประพฤติ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการ"^๒

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้"^๓

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วิธีการวินิจฉัยความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน"^๔

^๑ Charles B. Handy, Understanding Organizations, (London: Penguin Books Ltd, 1979) P.147.

^๒ กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ, รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการกรมการปกครองประจำปี พ.ศ. ๒๕๒๑ (เอกสารโรเนียว, กรมการปกครอง พ.ศ. ๒๕๒๒), หน้า ๑.

^๓ Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students, (Bangkok : Thammasat University, Press, 1957) P.54

^๔ ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, จิตวิทยาธุรกิจ เอกสารโรเนียวประกอบคำบรรยาย หน้า ๒๖

"การประ เหมินผล เป็นกระบวนการซึ่งใช้ เป็น เครื่องกำหนดค่าของสิ่งที่ได้ปฏิบัติจัดทำลงไป หรือผลที่บังเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ และค่าที่วัดได้บางครั้งก็แสดงออกในรูปของตัว เลขที่นับได้ แต่บางครั้งก็แสดงออกมาในรูปของการแปลผลหรือผลการใช้วิจารณ์ญาณที่เลื่อนกลาง"^๑

"การประ เหมินผล การปฏิบัติงานคือการยอมรับและการกระทำให้พลังที่เคลื่อนไหวของ องค์การเกิดประโยชน์ และสามารถนำไปประยุกต์เพื่อปรับปรุงองค์การได้"^๒

จากแนวความคิดและความหมายของการประ เหมินผล การปฏิบัติงานของนักวิชาการฝ่าย การบริหารบุคคลทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ หากได้พิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปอีกก็จะ เห็นได้ว่าในความ หมายของการประ เหมินผล การปฏิบัติงานนั้น ชี้ให้เห็นถึงจุดสำคัญได้ดังต่อไปนี้

๑. การประ เหมินผล การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหรือวิธีการชนิดหนึ่ง ที่กล่าวว่า การประ เหมินผล การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหรือวิธีการชนิดหนึ่งนี้ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าในการทำการ ประ เหมินผล การปฏิบัติงานจะต้องมีการเคลื่อนไหว มีการดำเนินการทางกายภาพ หรือต้องมีการใช้ พลังงานทางกายในทางใดทางหนึ่ง การประ เหมินผล การปฏิบัติงานจะไม่มีทางเป็นไปได้หากปราศจาก กระบวนการหรือวิธีการ ไม่มีใครสามารถประ เหมินผล การปฏิบัติงานได้โดยการอยู่หนึ่ง ๆ และใช้เพียง สมองคิดตรองเอาแต่อย่างเดียว ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องกล่าวว่าการประ เหมินผล การปฏิบัติงานเป็น กระบวนการหรือวิธีการชนิดหนึ่งที่ต้องมีการเคลื่อนไหวดังกล่าวแล้ว

005273

๒. การประ เหมินผล การปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็น เป็นหน้าที่หรือเป็น เรื่องของผู้บังคับบัญชา หัวหน้า นายจ้าง หรือบุคคลใด ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในข้อนี้เป็นการอธิบายให้เห็นถึงผู้เป็น เจ้าของกิจกรรม การประ เหมินผล โดยข้อเท็จจริง การจัดทำ การประ เหมินผล การปฏิบัติงานอาจไม่จำกัดอยู่แต่เฉพาะคน ที่เป็นหัวหน้า หรือเป็นผู้บังคับบัญชา หรือนายจ้างแต่เพียงฝ่ายเดียว ผู้ปฏิบัติงานอาจเป็นผู้ประ เหมินผล เองก็ได้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือใคร ๆ ก็อาจประ เหมินผล การปฏิบัติงานของใครคนหนึ่งได้ หากมี ความประสงค์ดังนั้น แต่เมื่อมองไกลไปถึงผลการประ เหมินและการใช้ประโยชน์ของผลการประ เหมิน แล้ว จะเห็นได้ชัดเจนว่าเป็น เรื่องของผู้บังคับบัญชา หัวหน้า หรือนายจ้างอย่างแท้จริง มิใช่เรื่อง ของคนอื่น ๆ เลย

^๑สมพงษ์ กฤตลักษณ์, การประ เหมินผล การฝึกอบรมผู้นำในระดับตำบลหมู่บ้าน วิทยาลัยบัณฑิต พัฒนาบริหารศาสตร์, วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท พ.ศ. ๒๕๑๔) หน้า ๑๓

^๒เอารัลย์ นันทากิวัฒน์, หลักการจัดการ (กรุงเทพ, โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๒๐) หน้า ๑๗๗.

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารบุคคล (Personnel Administration หรือ Personnel Management) ในศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดของนักวิชาการจากค่ายใด ๆ ก็ตาม เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นส่วนที่จำเป็นส่วนหนึ่งเสมอ ถ้าหากในวิชาการบริหารงานบุคคลไม่มีสิ่งจำเป็นส่วนนี้อยู่ด้วยแล้วจะไม่มีเรื่องการพัฒนาบุคคล จะไม่มีเรื่องการปรับปรุงงาน คงจะมีแต่ความล้มเหลวของงานและความเสื่อมสลายขององค์การเท่านั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานในความเห็นของนักวิชาการฝ่ายตะวันตก เรียกชื่อไว้ต่าง ๆ กัน เช่น เรียกว่า Merit Rating,^๑ Personnel Evaluation,^๒ Performance Evaluation^๓ หรือ Appraisal Schemes^๔ และชื่อเรียกอื่น ๆ ในภาษาไทย เช่น ประเมินค่างาน การวัดผล และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งไม่ว่าจะเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปสักเพียงใดความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ยังคงหมายถึงการประเมินผลในส่วนของการบริหารงานบุคคลอยู่นั่นเอง

๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อแสวงหาค่าหรือเพื่อวัดค่าของงานที่ปฏิบัติไปแล้ว ในการประเมินผลการปฏิบัติงานหากไม่ดำเนินการโดยมีระบบที่ถูกต้องและไม่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แล้ว การประเมินผลโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะหาค่าของงานที่ปฏิบัติจะเป็นไปได้ยาก และมักจะไม่ประสบความสำเร็จ การที่กล่าวว่าใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์โดยมีระบบนี้ก็เพื่อให้ได้ผลการประเมินผลออกมาในลักษณะของปริมาณและตัวเลขที่สามารถวัดได้และนำไปเปรียบเทียบได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานหากใช้ระบบคุณค่า (Value Judgement) ย่อมเป็นการยุ่งยากในการนำไปเปรียบเทียบหรือวัดค่าออกมาให้ชัดเจน

^๑Michael J. Jucius Personnel Management, (Illinois : Richard D Erwin Inc. 1956) P.268

^๒Hicks and Gullett P.192

^๓สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี, การวัดในการจัดการงานบุคคล, (กรุงเทพฯ, ไทยวัฒนาพานิช, พ.ศ. ๒๕๑๗), หน้า ๕๔.

^๔Charles B. Handy P.254

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานมีเป้าหมายที่จะนำเอาผลที่ได้รับจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงตัวบุคคล และปรับปรุงการบริหารงาน ความเปลี่ยนแปลงในสังคม ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมของหน่วยงานและเป็นสิ่งแวดล้อมของงาน มีอิทธิพลอยู่เหนือความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้วย หากมีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางการบริหารแล้วไม่มีการทดสอบหรือประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วไม่นำไปเปรียบเทียบ หรือนำไปเป็นหลักในการปรับปรุงงานแล้วการประเมินผลดังกล่าวก็จะหาคุณค่าอะไรไม่ได้ นอกจากจะนำเอาการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นหลักในการปรับปรุงต่าง ๆ แล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานยังสามารถเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงส่วนที่สูญเสียของการเปลี่ยนแปลงจากครั้งก่อน ๆ ได้ด้วย

การประเมินผลการปฏิบัติงานตามความหมายและจุดร่วม ดังได้เสนอมานี้เป็นความหมายและหลักการที่ใช้กับการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนใหญ่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการประเมินผลงานในสาขาอื่นอาจมีความแตกต่างจากที่กล่าวมาแล้ว เป็นอันมาก

ความ เชื่อถือได้และความ เที่ยงตรงในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความ เชื่อถือได้ (Accountability) และความ เที่ยงตรง (Accuracy) ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็น เรื่องของคุณภาพของการ ประเมินผล หรือคุณภาพของวิธีการที่นำมาใช้ ความ เชื่อถือได้และความ เที่ยงตรงในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานใด ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหลายประการ การ ประเมินผลการปฏิบัติงานใด ๆ หากการ ประเมินมีอัตราความ เชื่อถือได้ และอัตราความ เที่ยงตรงทั้งสองอย่างนี้อยู่ในระดับสูงแล้ว ผลที่ได้จากการ ประเมินก็จะเป็น ข้อมูลที่มีประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคล ใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงตัวคนได้อย่างดีและให้ผลดีต่องาน

ความ เชื่อถือได้และความ เที่ยงตรงของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก ๓ ประการ คือ^๑

^๑ กองวิชาการ กรมการปกครอง หลักการประเมินผลงาน, "เอกสารทางวิชาการ" (โรเนียว พ.ศ. ๒๕๒๑) หน้า ๕-๖

๑. เทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในหัวข้อต่อไปของบทนี้จะได้กล่าวรายละเอียดถึงเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับในที่นี้เพื่อทำความเข้าใจในส่วนที่เกี่ยวกับความ เชื่อถือได้และความเที่ยงตรงของการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจะหยิบยกเอาเทคนิคและวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลเพื่อเป็นตัวอย่างเท่านั้น ในหลักการประเมินผลงานซึ่งกองวิชาการ กรมการปกครอง ได้กำหนดขึ้นไว้ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการทำการประเมินผล^๑ ได้กล่าวถึงการใช้เทคนิคและวิธีการในการประเมินผลเพื่อให้ได้ความเที่ยงตรง และเชื่อถือได้ว่าเทคนิคที่ใช้มีหลายแบบด้วยกัน ตั้งแต่แบบที่ง่ายที่สุด ไปถึงแบบที่ยากที่สุด การใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ง่ายนั้นอาจได้แก่ การประเมินผลแบบจัดลำดับของผลงาน (Ranking Method) แบบกาเครื่องหมาย (Check list) หรือแบบเปรียบเทียบ การใช้แบบประเมินดังกล่าวนี้อาจใช้ได้ดีเฉพาะในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน หรืองานที่มีคำตอบแน่นอนอยู่แล้ว สามารถทำการประเมินได้รวดเร็วและมีความเชื่อมั่นได้พอสมควร แต่ถ้าหากเป็นการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับสถิติตัวเลข หรือเป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากซับซ้อน หรือใช้ประเมินผลการปฏิบัติที่อยู่ในลักษณะไปทางนามธรรม การใช้เทคนิคการประเมินผลแบบที่กล่าวมาแล้วจะไม่สามารถให้ความเที่ยงตรงหรือความเชื่อถือได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงต้องคิดค้นเทคนิคใหม่โดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติเป็นหลัก การใช้เทคนิคทางสถิติเป็นเรื่องยากสำหรับผู้ทำการประเมินผลโดยทั่วไป เนื่องจากมีวิธีการคิดหาค่าที่ประเมินค่อนข้างจะซับซ้อนมาก เช่น การหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Co-efficiency correlation) ของผลการปฏิบัติงานในกลุ่มคน ผู้ถูกประเมิน การหาค่าบนเส้นโค้งปกติ (normal curves) การใช้หลักของ Chi square เพื่อให้ได้ความเที่ยงตรงของสหสัมพันธ์อย่างละเอียดละออ และยึดถือได้

การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลที่มีความ เชื่อถือได้สูงและมีความเที่ยงตรงสูงนั้นมีสิ่งที่จะต้องระมัดระวังอยู่บ้าง คือ การใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินจะต้องเลือกสรรให้ถูกต้องกับลักษณะของงาน เพราะบางครั้งการประเมินไม่อาจหาผลออกมาเป็นตัวเลขได้ทุกอย่าง การประเมินอาจจำเป็นต้องใช้ระบบคุณค่า (Value judgement) ซึ่งมีความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้น้อยกว่าดังกล่าวแล้ว^๒

^๑ เรื่องเดียวกัน หน้า ๔

^๒ สวัสดิ์ สุนทรังษี, เรื่องเดิม หน้า ๔๘

๒. ตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน เป็นปัจจัยอีกประการหนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และความเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกเหนือจากการใช้เทคนิค และวิธีการที่เหมาะสมแล้ว ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลผู้ทำการประเมิน กองวิชาการ กรมการปกครอง ได้เคยวางแนวทางที่เป็นคุณสมบัติหรือเป็นทางปฏิบัติสำหรับผู้ประเมินไว้เพื่อเป็นทางในการลดความผิดพลาดในการประเมิน และให้บังเกิดผลความสำเร็จได้และความเที่ยงตรงสูงโดยกำหนดว่า^๑

๒.๑ จะต้องมีการคัดเลือกผู้ที่จะไปทำการประเมินโดยมีหลักเกณฑ์พอสมควร อย่างน้อยผู้ที่จะไปทำการประเมินควรมีประสบการณ์ในการค้นคว้าหรือการทำวิจัยมาบ้างแล้ว หากเป็นคนใหม่ที่ไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนควรเป็นผู้ช่วยในการประเมินสำหรับช่วยเหลือผู้ประเมินหลักและเป็นการเรียนรู้หาประสบการณ์ไปในขณะเดียวกัน การคัดเลือกผู้ประเมินที่ดีมีคุณสมบัติเหมาะสมจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความ ความสำเร็จได้ และความเที่ยงตรงมากขึ้น

๒.๒ ผู้ทำการประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในระเบียบวิธีการ และเทคนิคในการประเมินผลอย่างดีและกว้างขวาง หากไม่สามารถหาผู้ที่มีความรู้ในการประเมินที่รู้รายละเอียด ซึ่งอย่างน้อยจะต้องได้ผู้ประเมินที่มีความรู้ในวิธีการที่จะใช้ประเมินอย่างถี่ถ้วนทุกขั้นตอน ในบางกรณีการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรและยังผลให้ผลการประเมินหาค่าความ ความสำเร็จได้กับความเที่ยงตรงได้น้อย เนื่องจากผู้ทำการประเมินไม่เข้าใจละเอียดในวิธีที่หน่วยทำการประเมินประสงค์จะใช้ แม้ว่าจะมีความรอบรู้ในเทคนิค การประเมินผลหรือรู้หลักการอย่างดีก็ตาม ทั้งนี้เพราะว่า การทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละงานมีความแตกต่างกันในเรื่องรายละเอียดมาก ผู้ประเมินบางท่านมีความชำนาญในการประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างประเภทใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมและรู้หลักการประเมินผลงานของลูกจ้างในโรงงานเป็นอย่างดี เมื่อมาทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในท้องที่บางจังหวัดที่เป็นเขตแทรกซึมของผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ก็ไม่อาจใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินแบบเดียวกันได้ แม้ว่าจะใช้เทคนิคและวิธีการอย่างเดียวกัน ความ ความสำเร็จได้และความเที่ยงตรงก็จะอยู่ในระดับที่แตกต่างกัน

^๑ กองวิชาการ กรมการปกครอง, เรื่องเดิม หน้า ๖-๗

๒.๓ ผู้ทำการประเมินจะต้องเป็นผู้มีความยุติธรรมอันเป็นคุณสมบัติพิเศษที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความ เชื่อถือได้และความเที่ยงตรงสูง ความ โน้มเอียงของบุคคล ต่อสภาวะต่อเหตุการณ์หรือต่อตัวบุคคล อาจถือเป็น เรื่องปกติสามัญในสถานการณ์ทั่ว ๆ ไป แต่สำหรับ ผู้ที่เข้ามาทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากต้องการที่จะให้การประเมินผลมีความ เชื่อถือได้สูง และมีความเที่ยงตรงสูงแล้วจะต้องละเว้นสิ่งที่เรียกว่า "อคติ" ทั้งปวง เนื่องจากอัตราความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงของผลที่ประเมินออกมาจะมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับอัตราความยุติธรรมของผู้ทำการประเมิน

๒.๔ ในบางครั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน หรือผู้ประเมิน หรือผลการปฏิบัติงาน จะไปทำการประเมินมีความสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวมาก่อน ผู้ประเมินจำเป็นจะต้องตัดความเป็น "ส่วนตัว" ออกให้หมด หากหวังผลความเชื่อถือได้และความเที่ยงตรงจากการประเมิน ความเป็นส่วนตัวนี้มิได้หมายความว่าเฉพาะเพียงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินหรือผลที่จะไปทำการประเมินเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงการรับรู้ (Perception) ของผู้ทำการประเมินด้วย การที่ผู้ประเมินมีความเห็นส่วนตัวรุนแรงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนถึงกับยึดมั่น ก็อาจจะเอาความรู้สึกส่วนตัวนี้เข้าไปเกี่ยวข้องกับ การประเมินผล ทำให้การประเมินผลไม่เที่ยงตรงและไม่สามารถเชื่อถือได้ เช่น จากรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับอำเภอหลายฉบับเปรียบเทียบกัน การประเมินผลโดยนายอำเภอคนเดียวกัน แต่ต่างเวลา และสถานที่ (พ.ศ. ๒๕๒๐ ดำรงตำแหน่ง นายอำเภอ ก. พ.ศ. ๒๕๒๑ ดำรงตำแหน่งนายอำเภอ ข.) นายอำเภอประเมินผลปลัดอำเภอ ที่เป็นโสดและไม่ดื่มสุรา เลยกับความสนิทแนบเนียนในการติดต่อกับประชาชนทั้งสองแห่ง ปรากฏผลว่า ผู้ไม่ดื่มสุราและเป็นโสดนั้น เป็นบุคคลที่บกพร่องในด้านมนุษยสัมพันธ์ ติดต่อกับประชาชนไม่สนิทแนบเนียนพอ และจากการติดตามดูผลการประเมินนายอำเภอผู้นั้นจากการประเมินผลโดยปลัดจังหวัด พบว่านายอำเภอ ผู้นี้เป็นผู้ที่ดื่มสุราจัดแต่ควบคุมสติได้ ซึ่งสรุปได้ว่า นายอำเภอที่ดื่มสุราจัดแต่คุมสติได้ผู้นั้นยึดถือตนเอง มากเกินไปจึงมีความเห็นและทัศนคติว่า คนหนุ่มโสดที่เป็นปลัดอำเภอแต่ไม่ดื่มสุรานั้นจะต้องเป็นผู้ที่เข้ากับประชาชน (ที่ชอบดื่มสุรา) ไม่ได้ดีหรือบกพร่องด้านมนุษยสัมพันธ์

๓. อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความ เชื่อถือได้และความเที่ยงตรงของในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งแวดล้อมที่กล่าวมานี้ หมายรวมถึงปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กล่าวไว้ในข้อ ๑. และข้อ ๒. ค่าย สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความ เชื่อถือได้และความเที่ยงตรงในการประเมินผล มีตั้งแต่สภาวะทางกายภาพ เช่น สภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศ ไปจนถึงสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง ที่แวดล้อมการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ ในการไปประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในท้องที่ที่รู้กันดี การคมนาคมไม่สะดวก กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในท้องที่ในเขตเมืองหลวง ผู้ทำการประเมินแม้จะมีคุณสมบัติทางอื่น ๆ ดีเยี่ยม แต่จะถูกอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมชักจูงให้เสียความเที่ยงตรงและความ เชื่อถือได้ไปไม่น้อย ระยะเวลาในการทำการประเมินผลก็มีส่วนสำคัญในเรื่องนี้ เช่นเดียวกัน ระยะเวลาในที่นี้หมายถึง ช่วงเวลา (Period) ในการประเมินผล และระยะเวลา (Length of time) ในการประเมินผลด้วยการทำการประเมินผลในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน แม้จะประเมินในเรื่องเดียวกันวิธีการเดียวกัน แต่ผลที่ออกมาอาจจะไม่เหมือนกันก็เป็นได้ เกี่ยวกับระยะเวลาที่เช่นกัน การใช้ระยะเวลายาวนานกับการใช้ระยะเวลาสั้นในการประเมินผลจะให้ผลที่แตกต่างกัน

การทดสอบความเที่ยงตรงและความ เชื่อถือได้

ในการที่จะนำเอาผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล จะต้องมั่นใจก่อนว่าผลที่ได้นั้นมีความเที่ยงตรงและ เชื่อถือได้ คือ จะต้องมีการทดสอบผลก่อน มิฉะนั้นแล้วการนำไปใช้ประโยชน์จะไม่มีเลย การนำไปใช้ก็จะได้ไม่ได้รับผลดีตามต้องการ

มีวิธีการทดสอบความเที่ยงตรงและความ เชื่อถือได้ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่หลายวิธี บางวิธีก็ง่าย แต่บางวิธีก็ซับซ้อนมาก ไม่ว่าจะวิธีการทดสอบจะง่ายหรือยากอย่างไรก็ตาม ต่างก็มีประเด็นที่จะทดสอบอยู่ ๔ อย่าง คือ

๑. ทดสอบความสมเหตุสมผลของการประเมิน (Validity of Rating) หรือทดสอบความเที่ยงตรง (Accuracy) ว่าที่ทำการประเมินผลไปแล้วนั้นมีความเหมาะสมเพียงใดพอที่จะใช้เป็นข้อมูลเป็นประโยชน์ได้หรือไม่ การประเมินผลบางอย่างเมื่อประเมินแล้วผู้ประเมินต้องการทดสอบว่าสมเหตุสมผลเพียงใดหรือไม่ อาจจะหามาตรฐานหรือเครื่องวัดได้ยาก วิธีที่ง่ายที่สุดก็คือ จะต้องเอา

ผลที่ประเมินได้ไปทดสอบเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ๆ มา ก็อาจได้พบความสมเหตุสมผล การนำเอาผลการประเมินไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่ผ่านพ้นมาแล้ว เช่น เปรียบเทียบกับผลการประเมินเมื่อปีก่อน เปรียบเทียบกับการประเมินผลที่คนอื่นประเมินไว้ก็จะเห็นความแตกต่างหรือเห็นความสมเหตุสมผล

๒. ทดสอบโดยวัดความถูกต้อง คือ การทดสอบโดยเปรียบเทียบพฤติกรรมเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่น เคยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของนาย ก. ไปแล้ว และนาย ก. ได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาให้ปรับปรุงตัวในเรื่องการแต่งกาย การประเมินผลครั้งต่อมาหากพบว่า นาย ก. เป็นคนที่แต่งกายดี เรียบร้อยและเหมาะสม ก็ถือได้ว่าการประเมินผลครั้งหลังนี้เป็น การประเมินผลที่ใช้การได้ เพราะตรงกันกับสิ่งที่ นาย ก. ได้ถูกเตือนให้ปรับปรุงและได้ปรับปรุงตัวแล้ว การทดสอบแบบนี้บางครั้งเป็นเรื่องยุ่งยากมากเมื่อต้องไปพิสูจน์เรื่องหลายเรื่องพร้อม ๆ กัน หรือหาข้อมูลเติมไม่ได้

๓. ทดสอบได้จากตัวผู้ประเมิน เพื่อจะดูว่าผู้ประเมินคนใดมีความเที่ยงตรงหรือไม่ โดยการพิจารณาจากการเปรียบเทียบกับผู้ประเมินคนอื่น ๆ ทั้งกลุ่ม แล้วพยายามหาค่าเฉลี่ยของความเที่ยงตรงของกลุ่มออกมา เมื่อได้ค่าเฉลี่ยแล้วจึงมาเปรียบเทียบความเที่ยงตรงของผู้ประเมิน กับค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ละคนจะได้ผลลัพธ์ออกมาว่า ผู้ทำการประเมินผลคนใดต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่ม ถือว่ามีความเที่ยงตรงต่ำ

๔. ทดสอบโดยวิธีการทางสถิติ ในปัจจุบันนี้วิธีการที่นำมาใช้ในการทดสอบมีมากขึ้นโดยเฉพาะได้มีการนำเอาหลักการทางสถิติมาใช้ในการหาค่าของผลที่ทำการประเมินไว้แล้ว การใช้วิธีการทางสถิติมีการเปรียบเทียบ หรือหาค่าสหสัมพันธ์เหล่านี้เป็นทางหนึ่งซึ่งช่วยให้การประเมินผลมีความเที่ยงตรงมากขึ้น และเชื่อถือได้มากขึ้น ตลอดทั้งสามารถใช้ในการประเมินได้กว้างขวางขึ้นอีกด้วย

เทคนิคและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิคและวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานในสมัยปัจจุบันมีความก้าวหน้ามาก ได้มีการนำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้การประเมินผลในขณะนี้มีความเที่ยงตรงมาก และสามารถประเมินผลในรายละเอียดปลีกย่อยได้มากกว่าแต่เดิม

ไม่ว่าเทคนิควิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นไปในรูปใดก็ตาม การใช้เทคนิค นั้น ๆ ต้องอยู่ในกรอบของหลักเกณฑ์หรือจุดมุ่งหมายที่ว่า เป็นความพยายามที่จะตีราคาคุณค่าของความ สามารถของตนให้ถูกต้องชัดเจนที่สุด แน่นยำและแน่นอนที่สุด โดยต้องมีการเตรียมการใช้เทคนิคนั้น ๆ ล่วงหน้าก่อนทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่าที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนี้ ที่ใช้แพร่หลายมีอยู่ด้วยกันทั้งสิ้น ๘ วิธี ตามแนวของ เอควิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo)^๑ คือ

๑. Graphic Rating Scales คือ การประเมินผลโดยการออกแบบสอบถามที่ละเอียด และรัดกุมสำหรับผู้ประเมินเป็นผู้ตอบหรือทำการประเมินเอง ผู้ประเมินจะเลือกเอาคำตอบ คำตอบใด คำตอบหนึ่งจากแบบประเมิน ซึ่งเท่ากับแสดงหรือชี้ว่าผู้ประเมินมีความเห็นต่อผู้ถูกประเมินตามคำตอบ ที่ได้เลือกไว้ แบบการประเมินผลชนิด Graphic Rating Scales (ตามตัวอย่างข้างล่างนี้) ผู้ประเมิน ไม่ต้องเขียนคำบรรยายใด ๆ เพียงแต่เลือกตัวเลขที่เป็นตัวคะแนนแทนคำตอบเท่านั้น

Graphic Rating Scale

รายงานประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี.....

ชื่อ.....ชั้น.....อันดับ.....ชั้น.....
ตำแหน่ง.....อำเภอ.....จังหวัด.....
แผนก.....กอง.....ส่วน.....
อายุ.....อายุราชการ.....คุณวุฒิ.....

รายการที่ต้องประเมิน	สูง	ปานกลาง			ต่ำ
		๒	๓	๔	
๑. คุณภาพของงาน	๑	๒	๓	๔	๕
๒. ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงไป	๑	๒	๓	๔	๕

^๑ Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1966) P.253-256

การประเมินโดยใช้ Graphic rating scale นี้ สามารถประเมินได้รวดเร็ว มีหลักเกณฑ์และมีมาตรฐานอย่างเดียวกันตลอด แต่มีข้อบกพร่องอยู่บ้าง คือ ผู้ทำการประเมินอาจเข้าใจค่าของตัวเลขได้ไม่เท่ากันทุกคน ยิ่งช่วงของตัวเลข (Scale) มีความกว้างมากหรือมีความถี่มากยิ่งทำให้ตัดสินใจยากขึ้น

๒. วิธี Ranking plans เป็นวิธีประเมินที่ใช้สำหรับวัดความแตกต่างของตัวบุคคล โดยใช้เลขลำดับ หรือตัวหนังสือบอกระดับ เมื่อตั้งคำถามแล้ว ผู้ประเมินผลจะพิจารณาจัดลำดับการเปรียบเทียบโดยวิธีนี้มักจะจัดเป็นคู่ ๆ (ตามแบบตัวอย่างต่อไปนี้)

Ranking plans

๑. เปรียบเทียบ A กับคนอื่น ๆ

A ดีกว่า B

A " C

D " A

A " E

๒. เปรียบเทียบ B กับคนอื่น ๆ

B ดีกว่า C

D " B

E " B

๓. เปรียบเทียบ C กับคนอื่น ๆ

D ดีกว่า C

E " C

๔. เปรียบเทียบ D กับคนอื่น ๆ

D ดีกว่า E

Ranking plans

รายงานคุณลักษณะและผลการปฏิบัติหน้าที่

คุณลักษณะและผลการปฏิบัติหน้าที่

คุณลักษณะ เฉพาะตัวและบุคลิกลักษณะ (ทำเครื่องหมายในกรอบที่ต้องการ)

๑. ความรับผิดชอบ

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| แสวงหาและยอม รับผิดชอบต่อเวลา | ๑ <input type="checkbox"/> |
| เต็มใจยอม รับผิดชอบต่อ | ๒ <input type="checkbox"/> |
| ยอม รับผิดชอบต่อที่จำเป็น | ๓ <input type="checkbox"/> |
| มักจะ เสนอ เรื่องที่ตัดสินใจเอง | ๔ <input type="checkbox"/> |
| เสี่ยงความ รับผิดชอบต่อ | ๕ <input type="checkbox"/> |

๒. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------|
| เป็นที่ชอบพอนับถือมากที่สุด | ๑ <input type="checkbox"/> |
| เป็นที่ชอบพอนับถือทั่วไป | ๒ <input type="checkbox"/> |
| เข้ากับทุกคนได้ดีพอสมควร | ๓ <input type="checkbox"/> |
| ความสัมพันธ์กับผู้อื่นไม่สู้ดีนัก | ๔ <input type="checkbox"/> |
| เป็นคนเข้ากับคนได้น้อยมาก | ๕ <input type="checkbox"/> |

การประเมินแบบ Ranking plans ก็มีส่วนดีและจุดอ่อนคล้ายคลึงกับแบบ Graphic rating scales คือขาดคำอธิบายที่จะช่วยสื่อความหมายที่ชัดเจนขึ้น แต่ก็ เป็นวิธีประเมินผลที่ สะดวกและแน่นอน ทั้งสองแบบนี้ต่างกันตรงที่วิธีแรกใช้ประเมินผลคุณลักษณะของผู้ถูกประเมิน แต่ วิธีที่สองใช้สำหรับประเมินระดับของคน

๓. วิธี Force distribution หรืออาจเรียกว่าการจัดกลุ่มคนในลักษณะบังคับ วิธีประเมินวิธีนี้ ใช้สำหรับประเมินคุณสมบัติของคนโดยการเปรียบเทียบบุคคลกับสมาชิกของกลุ่มก่อนแล้วจึงจัดลำดับ คุณสมบัติของคนนั้น วิธีการจัดกลุ่ม ในขั้นแรกจะต้อง เริ่มต้นด้วยการพิจารณาสมาชิกในกลุ่มว่าจะแบ่ง ออกได้เป็นกี่ประเภท ส่วนใหญ่จะแบ่งได้ระหว่าง ๕-๗ ประเภท ตั้งแต่คุณสมบัติต่ำสุดถึงสูงสุด การ

กระทำเช่นนี้เท่ากับเป็นการตั้งมาตรฐานเครื่องวัดไว้ก่อน จากนั้นพิจารณาคคุณสมบัติของคนในกลุ่มทีละคน โดยพิจารณาว่าคนนี้จะอยู่ในกลุ่มใด ตั้งแต่ ๑-๕ (สมมติว่าแบ่งไว้ ๕ กลุ่ม) เมื่อจัดเข้ากลุ่มหมดแล้วก็จะได้อัน ๕ กลุ่มที่มีคุณสมบัติตั้งแต่ ๑-๕ คนในแต่ละกลุ่มถือว่าเป็นคุณสมบัติใกล้เคียงกัน การประเมินผลโดยวิธีนี้อาจไม่เหมาะสมในการประเมินผลหลาย ๆ กรณี และมีความไม่แน่นอน เกิดขึ้นในการตั้งสมมติฐาน เสนอว่าจะกำหนดมาตรฐานของกลุ่มไว้ในระดับใด

๔. วิธีทำเครื่องหมาย (Check list) การประเมินผลวิธีนี้นับว่าเป็นวิธีสามัญอย่างง่าย ๆ ความถูกต้องเที่ยงตรงหรือ เชื่อถือได้ขึ้นอยู่กับ การออกแบบคำถาม เป็นสำคัญ หากคำถามมีความละเอียดและชัดเจนก็จะได้คำตอบที่ค่อนข้างถูกต้องตรงตามความประสงค์ของผู้ประเมิน (ตามตัวอย่างต่อไปนี้)

Check list

		ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	ไม่แน่ใจ
๑.	เขาเต็มใจร่วมมือกับผู้อื่นหรือไม่				
๒.	เขาสุภาพดีและเป็นคนคล่องแคล่วหรือไม่				

การกรอกแบบสอบถามเพื่อประเมินผลโดยวิธีทำเครื่องหมาย ได้มีการคิดแบบที่จะให้รัดกุม และใช้ได้ผลดีเพิ่มขึ้นอีก จึงมีผู้คิดแบบการทำเครื่องหมายอีก ๒ ชนิด ชนิดแรกเรียกชื่อว่า weighted check list ปรากฏตามแบบตัวอย่างต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Weighted Check List

		ใช่	ไม่ใช่
๑.	เขา เป็นคนมีความศรัทธา เริ่ม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๒.	เขาสนใจงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๓.	เขาสนับสนุนลูกน้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๔.	เมื่อเขาเริ่มงานอย่างหนึ่งเขาจะต้องทำให้เสร็จ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๕.	เป็นคนที่อารมณ์แน่นอน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๖.	เขาสนใจปัญหาของคนอื่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๗.	เขาเป็นคนมีระเบียบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๘.	เขามีความรู้เกี่ยวกับงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๙.	เขาเป็นคนรักษาเวลา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
๑๐.	เขาเป็นคนรับผิดชอบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

แบบการประเมินผลโดยการทำเครื่องหมายแบบที่สองเรียกว่า Forced check list เป็นแบบที่คิดขึ้นมาเพื่อแก้ไขแบบแรกทั้ง ๒ แบบ ได้แก่แบบ check list และแบบ weighted check list ให้เกิดความเที่ยงตรงมากขึ้น โดยการกำหนดคำตอบไว้ ๔ คำตอบ แบ่งเป็น ๒ คู่ คือ คู่หนึ่งเป็นในทางบวก อีกคู่หนึ่งเป็นในทางลบ ผู้ประเมินจะต้องเลือกคำตอบทั้งทางบวกและทางลบในข้อเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้ประเมินได้ทั้งสองด้าน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

Forced Check list

สูง	ต่ำ	
๑	๑	ทำงานดีมาก ไม่ผิดพลาด
๒	๒	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
๓	๓	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
๔	๔	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

ส่วนดีของแบบสอบถามประเมินผลชนิดให้ทำเครื่องหมาย คือ ผู้ประเมินผลไม่มีโอกาส
สังเกตหรือประเมินโดยกลาง ๆ หรือใช้อคติใด ๆ เพราะในcheck list จะเปิดโอกาสให้ประเมิน
เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่ส่วนเสียก็มีอยู่ที่ผู้ประเมินไม่มีโอกาสเลือก ประเมินในทางที่เป็น
กลาง ๆ แม้ว่าข้อเท็จจริงผู้ถูกประเมินจะเป็นอย่างนั้นก็ตาม การใช้ Forced check list อาจ
ช่วยแก้ไขได้บ้างบางโอกาสและบางเรื่อง

๕. การประเมินผลแบบ Critical incidents การประเมินผลวิธีนี้ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมิน
จะได้รับคำถามที่เกี่ยวกับเหตุการณ์เรื่องราวสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานและผู้ปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะ
ต้องประเมินโดยการเขียนตอบในแบบประเมิน และจะประเมินให้ถูกต้องตรงข้อเท็จจริงได้ ผู้ประเมิน
ที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีสมุดสำหรับบันทึกเหตุการณ์เรื่องราวสำคัญ ๆ ไว้ แบบประเมินผลอาจเป็น
ลักษณะดังต่อไปนี้

Critical incidents

.....

๓. เป็นคนใจร้อนเจ้าโทโส อุนเฉียวและโกรธง่าย หรือไม่

ตอบ.....เป็นบ้าง เมื่อประมาณกลางเดือนธันวาคมเกิดโต้เถียงกับเจ้าหน้าที่
ธุรการเนื่องจากค้นหาเรื่องเติมไม่พบ แต่ไม่ถึงกับปะทะกัน

๔. เป็นคนจิตใจเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่หรือไม่

ตอบ.....

การประเมินผลโดยใช้วิธีสอบถามเกี่ยวกับเหตุการณ์เรื่องราวสำคัญ อาจเป็นการประเมิน
โดยประกอบกับการสัมภาษณ์ตัวบุคคลด้วยก็ได้ การปล่อยให้ผู้ประเมินเขียนคำตอบเองโดยไม่มี
แนะนำหรือชี้แจงจากเจ้าหน้าที่อาจมีการเข้าใจผิดในข้อความที่เป็นคำถาม หรือเขียนคำตอบไม่ตรง
กับคำถามได้

๖. วิธี Field review คือ การสัมภาษณ์อย่างหนึ่ง วิธีนี้ใช้ไม่ค่อยได้ผลนัก หากประสงค์จะ
ความเที่ยงตรงหรือความเชื่อถือได้ เพราะเป็นการไปสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ประเมินแล้ว
เอาผลจากการสัมภาษณ์มาเป็นข้อมูล เช่นเดียวกับข้อมูลจากการประเมินผล จึงมีความเบี่ยงเบนมาก
และไม่ค่อยจะมีความรัดกุมเท่ากับแบบประเมินผลชนิดที่กล่าวมาแล้ว

๗. Free form essay คือ การประเมินผลโดยผู้ประเมินเป็นผู้เขียนการประเมินทั้งหมด ไม่มีคำถามหรือเค้าโครงการการประเมินให้ผู้ประเมิน ผู้ประเมินอาจจะประเมินในแง่ใดก็ได้ ตัวอย่างแบบ Free form essay ตามตัวอย่างต่อไปนี้

Free form essay

ความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

ความเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัด

(ลงชื่อ).....

(ลงชื่อ).....

ตำแหน่ง.....

...../...../...

/ /

หมายเหตุ ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงลงความเห็น ว่า เห็นพ้องกับผู้ประเมินในผลประเมินหรือไม่ และให้ลงความเห็นเพิ่มเติมประกอบด้วย

การประเมินผลโดยวิธี Free form essay มีผลเสียในแง่ความเป็นรูปแบบและการครอบคลุมของการประเมิน กล่าวคือผู้ประเมินเขียนการประเมินได้ทุกแง่ทุกมุม ตามแต่จะนึกคิดได้ แต่เมื่อนำผลการประเมินมารวบรวม และประสงค์จะเปรียบเทียบตัวบุคคล จะเปรียบเทียบได้ยากมาก เนื่องจากการประเมินมิได้อยู่ภายใต้หัวข้ออย่างเดียวกัน การประเมินผลแบบนี้ส่วนมากใช้ประกอบกับแบบประเมินอย่างอื่น เช่น แบบ Check list หรือแบบ Graphic rating scales

๘. วิธีประเมินแบบ Group appraisal วิธีนี้เป็นการประเมินโดยคนเป็นกลุ่มหรือประเมินในรูปของคณะกรรมการ มีการประชุมปรึกษาหารือและร่วมกันตัดสินใจ วิธีประเมินผลวิธีนี้ส่วนมากใช้ในการให้คุณ ให้โทษ การแต่งตั้ง การโยกย้าย หรือการพิจารณาความดีความชอบ แต่วิธีนี้ก็ยังมีข้อ

บทพร้อมอยู่ตรงที่คณะกรรมการจะไปพิจารณาประเมินผลอาจจะไม่ทราบเรื่องราวที่จะประเมินครบถ้วนทั้งหมด ซึ่งเมื่อประเมินแล้วอาจขาดสาระสำคัญที่ต้องการและจำเป็นได้

๕. วิธีสุดท้ายที่ฟลิปโป (Flippo) ได้เสนอแนะ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (Appraisal by results) ซึ่งเชื่อว่าเป็นวิธีที่ได้เคยใช้กันมานานแล้ว แต่ไม่ค่อยมีหลักเกณฑ์ และไม่มีการใช้จริงจัง กรมการปกครองก็เคยใช้วิธีการนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายอำเภอผู้สมควรได้รับรางวัลแหวนทองคำลงยาประดับเพชร ประจำปี (ปัจจุบันโครงการนี้งดไปแล้ว) โดยเริ่มต้นจากการตรวจสอบรายชื่อนายอำเภอที่มีผลงานดีเด่นที่จังหวัดต่าง ๆ เสนอชื่อขอรับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ ๒ ชั้น โดยพิจารณาจากรายการเฉพาะการทำภารกิจสร้างถาวรวัตถุในท้องที่โดยไม่ต้องใช้เงินงบประมาณของทางราชการ ถาวรวัตถุดังกล่าวรวมทั้งถนน สระน้ำ โรงเรียน สถานีอนามัย หรือแม้แต่สนามเด็กเล่น เมื่อได้รายชื่อและผลงานแล้ว กรมการปกครองจะส่งผู้ตรวจราชการกรมไปทำการประเมินผลจากผลงานที่ทำได้ โดยทำการเปรียบเทียบประโยชน์ที่ได้รับทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ พิจารณาถึงความร่วมมือของประชาชนในการทำภารกิจสร้างถาวรวัตถุดังกล่าวด้วย ผู้ตรวจราชการกรมการปกครองจะนำผลนั้นมารายงานต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาต่อไป วิธีดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นวิธีการที่ให้ผลในการประเมินได้เที่ยงตรงและถูกต้องเชื่อถือได้ แต่เป็นการประเมินผลที่ต้องใช้เวลาและใช้กำลังเจ้าหน้าที่ไปติดตามผลมากจึงไม่ค่อยมีการปฏิบัติในหน่วยราชการ

นอกจากนี้ยังได้มีนักวิชาการทางการบริหารบุคคลคิดค้นวิธีการประเมินผลแบบอื่น ๆ ขึ้นมาอีก เช่น แบบ Peer rating คือ ให้กลุ่มผู้ร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือไม่ใช้ก็ตาม เป็นผู้ร่วมกันประเมินผล วิธีนี้หากไม่มีการใช้อิทธิพลของสมาชิกใครคนหนึ่งหรือหลายคนก็ดูจะเป็นวิธีประเมินผลที่ดี เพราะได้ทราบความเห็นของสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากทุกคนเป็นทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

ข้อควรปฏิบัติก่อนทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นการปฏิบัติงานชนิดหนึ่งในทางการบริหารงานบุคคล และเพื่อให้เกิดผลดีจากการประเมินผลการปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องมีการวางแผนงาน มีการกำหนด ขั้นตอนและการคัดเลือกทางปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๓ ขั้นตอน^๑

๑. ขั้นตอนก่อนการทำการประเมิน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาถึงสิ่งจำเป็นดังนี้

๑.๑ ความสมบูรณ์และความพร้อมของร่างกายของผู้ประเมิน

๑.๒ ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินในเรื่องที่เกี่ยวกับการประเมินและ เรื่องที่เกี่ยวกับเทคนิคการประเมิน

๑.๓ ควรเป็นผู้ที่มีพร้อมด้วยเขวามปัญญาสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เรียบร้อย และถูกวิธี

๑.๔ ควรเป็นผู้ที่มีความถนัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

๑.๕ ควรเป็นผู้ที่มีความสนใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่แล้ว

๑.๖ ควรเป็นคนที่มื่ออุปนิสัยใจคอดี เยือกเย็น และปราศจากอคติ มีความยุติธรรม

๒. ขั้นตอนที่สองของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ จะต้องมีการกำหนดแผนการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เช่น

๒.๑ ต้องตั้งคำถามและตอบให้ได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเมื่อประเมินแล้ว จะเอาไปใช้ทำอะไร ที่ต้องตั้งคำถามในข้อนี้ก็เพราะว่าวิธีการประเมินผลมีหลายวิธี และแต่ละวิธี ใช้ประเมินในเรื่องราวที่ต่างกัน หมายความว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจใช้วิธีหนึ่ง แต่การประเมินผลเกี่ยวกับบุคลิกและความประพฤติควรใช้วิธีอื่นจึงต้องมีคำถามให้แน่ชัดก่อนว่าจะประเมินไปทำอะไร เช่น ประเมินไปสำหรับพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ความดีความชอบ บรรจุแต่งตั้ง หรือ ประเมินสำหรับการพิจารณาโทษ หรือประเมินเพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเอง

๒.๒ เมื่อทราบความมุ่งหมายแล้วก็ถึงขั้นเลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง การเลือกใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมิใช่เลือกได้เพียงวิธีเดียว

ต่อการประเมินผลอย่างหนึ่ง แต่แท้ที่จริงแล้วไม่มีการประเมินผลงานใดจะใช้วิธีเดียวแล้วประสบความสำเร็จ ดังนั้นการใช้วิธีผสมกันตามความเหมาะสมของสภาพการประเมินจึงนับว่าถูกต้องที่สุด

๒.๓ การทำความเข้าใจในระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน รวมทั้งผู้เกี่ยวข้อง เพื่อมิให้เกิดปัญหาที่แก้ไขยากในระหว่างปฏิบัติการประเมินผล การทำความเข้าใจกันนี้ต้องหมายรวมไปถึงความเข้าใจในหลักเกณฑ์ และวิธีการที่จะใช้ เป็นต้น

๒.๔ ต้องกำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน กำหนดวันเริ่มต้นวันสิ้นสุด และกำหนดตารางการทำงานไว้เป็นแนวทางในการควบคุมการปฏิบัติ การใช้เวลาไม่เหมาะสม หรือผิดจังหวะอาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังที่กล่าวไว้แล้ว

๓. ขั้นตอนที่สามารถก่อนปฏิบัติงานประเมินผล จะต้องพิจารณารายละเอียดเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติ คือ

๓.๑ หน่วยงานที่ปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ คือใคร ต้องมีการกำหนดไว้ให้ชัดเจนเพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงานและรับผิดชอบในบางกรณีที่เป็น

๓.๒ จะต้องมีการจำแนกกลุ่มผู้ถูกประเมิน การจำแนกกลุ่มอาจจำแนกทางกายภาพ เช่น จำแนกตามเพศ จำแนกตามตำแหน่ง ระดับชั้น จำแนกตามพื้นที่ หรืออาจจำแนกตามอายุก็ได้ ที่ต้องมีการจำแนกกลุ่มนี้ก็เพื่อความสะดวกในการประเมินผล และการรวบรวมผล ทั้งยังง่ายต่อการที่จะนำไปวิเคราะห์เปรียบเทียบด้วย

๓.๓ จะต้องมีการฝึกอบรมผู้ประเมินเพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนรู้เรื่อง เข้าใจการปฏิบัติ โดยถูกต้องทุกขั้นตอน และเข้าใจหรือรับทราบแนวความคิด เจตนาดีของผู้ร่วมงานและของการปฏิบัติงานร่วมกัน

๓.๔ เมื่อประเมินแล้วจะต้องจัดตั้งหรือกำหนดหน่วยงานที่จะรับผลสะท้อนกลับ (Feed back) ที่ผู้ถูกประเมินสะท้อนกลับมาให้ ผลสะท้อนกลับนี้เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะนำมาวินิจฉัย ขบวนการประเมินผลทั้งหมดได้นับตั้งแต่ขั้นตอนวิธีการตลอดมาจนถึงการปรับปรุงการประเมินผลเอง ด้วย Feed back อาจเข้ามาในรูปลักษณะต่าง ๆ กัน และไม่จำเป็นจะต้องมีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งหมด อาจเป็นข้อมูลชนิดใด ๆ ก็ได้

๓.๕ เมื่อได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว และได้มีการวิเคราะห์สรุปผลออกมาเป็นเรื่อง เป็นข้อมูลใหม่แล้ว จะต้องมีการนำผลนั้นไปปฏิบัติ ทั้งนี้มีได้หมายความว่า ถ้าไม่นำไปปฏิบัติแล้วจะเป็นการสูญเปล่า แต่การนำไปปฏิบัติเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยทดสอบ ผลของการประเมิน และทดสอบสมมุติฐานในการวิเคราะห์ผลการประเมินได้อย่างดีด้วย

วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

๑. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองจะครอบคลุมข้าราชการทุกคนที่ได้ปฏิบัติงานในสังกัดกรมการปกครองมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ เดือน ผู้ที่รับราชการมาน้อยกว่า ๖ เดือน ก็จะต้องถูกประเมินผลด้วยเช่นเดียวกัน แต่ผลของการประเมินจะถูกแยกไว้ต่างหากและจะนำมาวิเคราะห์ต่อเมื่อได้พ้นจากการทดลองปฏิบัติราชการแล้ว (เป็นเวลา ๖ เดือน)

๒. การประเมินผลใช้แบบประเมินผลแบบเดียวกันทั่วประเทศ เพื่อให้ได้ทราบผลการปฏิบัติราชการและพฤติกรรมของข้าราชการในเรื่องเดียวกันอันจะเป็นการสะดวกในการเปรียบเทียบ และวิเคราะห์แบบประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมการปกครองพิมพ์แยกสีตามระดับขั้นตอนของผู้ถูกประเมิน

๓. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ กระทำปีละ ๑ ครั้ง คือ ภายในเดือนพฤษภาคม ของทุกปี

๔. กรมการปกครองนำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการมาใช้ประกอบในการบริหารงานบุคคล เช่น การแต่งตั้ง โยกย้าย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการปรับปรุงงานของกรมการปกครอง

๕. กรมการปกครองถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการกรมการปกครอง เป็นเรื่องลับ

๖. การแจ้งข้อบกพร่องให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบและทำการปรับปรุงตนเองนั้น กระทำโดยแจ้งเป็นหนังสือราชการหลังจากประเมินปีละครั้งเช่นเดียวกัน หากผู้ใดได้รับหนังสือให้ปรับปรุงตนเองบ่อยก็แสดงว่าไม่ได้ปรับปรุงตัวเองขึ้นเลย

๗. การติดตามผลที่แนะนำให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ปรับตัวเองให้ถูกต้อง กระทำโดยผู้ตรวจราชการกรม และ/หรือผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมิน
๘. ผู้ที่เป็นผู้ประเมินสำหรับข้าราชการกรมการปกครอง จะต้องเป็นข้าราชการที่บังคับบัญชาผู้ถูกประเมินมาแล้วไม่น้อยกว่า ๖ เดือน หลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือบังคับให้ระยะเวลา ๖ เดือน เป็นระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีเวลารูจักคุ้นเคยกันก่อนจะประเมินกันได้
๙. ผลการประเมินจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต้อง เสนอให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงมีความเห็นประกอบหรือสั่งการด้วย
๑๐. ผู้ที่ไปทำการประเมินจะต้องทำประเมินด้วยตนเอง ห้ามมิให้นำไปให้ผู้อื่นประเมินหรือให้ผู้ถูกประเมินนำไปประเมินตนเองเป็นอันขาด^๑

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าเป็นกระบวนการที่ใช้วินิจฉัยผลการทำงานของคน ไม่ว่าจะ เป็นข้าราชการ ในกรณีหน่วยงานของทางราชการ หรือเป็นคนในหน่วยงานทางส่วนเอกชน เพื่อใช้ผลที่ได้รับจากการประเมินนั้น เป็นประโยชน์ในการบริหารงานของหน่วยงาน

ในวิชาว่าด้วยการบริหารทั้งส่วนของรัฐและเอกชน ต่างเน้นความสำคัญของคน หรือที่เรียกว่าทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งในการบริหาร เพราะคนในองค์การทางการบริหารเป็นทั้งตัวกำหนดจุดมุ่งหมาย (Goal setting) และเป็นตัวปฏิบัติไปสู่จุดมุ่งหมายนั้น งานใดจะสำเร็จ เรียบร้อยหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับ "คน" ทั้งสิ้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของคนในหน่วยงานจึงเป็น เรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ความล้มเหลวของการทำงานในปัจจุบันส่วนหนึ่งมาจากการขาดการประเมินผล และจากการประเมินผลจะเป็นสิ่งที่ช่วยแก้ไขปัญหาและ เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารบุคคลในหน่วยงานที่จะช่วยให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง

^๑ กระทรวงมหาดไทย, ระเบียบการบริหารบุคคลของกรมการปกครอง พ.ศ. ๒๕๐๗

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีต่อการบริหารงานมีอยู่มากมาย และครอบคลุมไปทุกสาขาของการบริหารงาน ทั้งนี้เพราะงานทุกสาขาจำเป็นต้องใช้คนทั้งสิ้น เพื่อให้สามารถวินิจฉัยประโยชน์ได้ชัดเจนขึ้นจึงจัดกลุ่มของการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน งาน ดังนี้

๑. ประโยชน์ด้านการบริหารบุคคล การบริหารบุคคลได้แก่การปฏิบัติในด้านการวางแผนกำลังคน การเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การแต่งตั้งโยกย้าย การพัฒนาบุคคล และการให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การบริหารงานบุคคลเป็นไปโดยถูกต้องและรวดเร็ว เช่น ในด้านการวางแผนกำลังคนจะต้องใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาคาดคะเนความต้องการกำลังคนของหน่วยงาน นำข้อมูลมาใช้สำหรับคำนวณปริมาณคนที่มีอยู่ว่าเพียงพอกับการปฏิบัติงานหรือไม่ และใช้เป็นข้อมูลสำหรับดำเนินการชักชวนจูงใจให้บุคคลที่มีคุณสมบัติที่เป็นความต้องการของหน่วยงาน เข้ามาร่วมงาน และทำการฝึกอบรมคนให้สามารถปฏิบัติงานได้เหมาะสม^๑

๒. ประโยชน์ที่นำไปใช้ในด้านการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับบุคคลสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปประกอบในการพิจารณาวางแผนนโยบาย ในการคัดเลือกคนเข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน วางนโยบายเกี่ยวกับการฝึกอบรมคนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว และคนที่เข้ามาทำงานใหม่ ใช้ในการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ค่าล่วงเวลา ค่าตอบแทน และเงินค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ใช้ในการวางแผนนโยบายเกี่ยวกับการให้สวัสดิการแก่คนงาน หรือข้าราชการให้เหมาะสม^๒ ข้อมูลเหล่านี้ไม่สามารถหาจากที่ใดได้เหมาะสมและถูกต้องเท่ากับข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะให้รายละเอียดมาก

^๑ สรรเสริญ เจริญพงศ์ (แปล) จาก Joseph B Kingsbury "การวางแผนงานบุคคล" การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, อมร รักชาติ และโสรัจ สุจริตกุล บรรณาธิการ เรื่องเดิม หน้า ๒๔๕

^๒ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, พ.ศ. ๒๕๑๙) หน้า ๑๖๕-๑๖๖

๓. ประโยชน์โดยตรงต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เมื่อได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ข้อมูลวิเคราะห์แล้ว ข้อมูลเหล่านี้นำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาถึงทักษะ ความรู้ ความชำนาญงาน และปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการพิจารณา ทัศนคติความชอบ การแต่งตั้ง และการกำหนดค่าตอบแทน หรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น หากมีการแจ้ง ผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ ผู้ถูกประเมินหรือคนงานก็จะสามารถทราบจุดบกพร่องที่ตนเอง ควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง อันเป็นทางที่ช่วยเสริมด้านการปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วย

๔. ประโยชน์ของการประเมินผลงานที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยตรง ได้แก่^๑

๔.๑ ด้านการส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจ ตลอดเวลา เพราะผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นครอบคลุมทั่วไป สามารถใช้ในการพิจารณา การรักษาส่งเสริมคุณภาพของงานได้ทุกด้าน

๔.๒ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาบุคคลในหน่วยงานไม่ว่าการปรับปรุงพัฒนา โดยหน่วยงานหรือโดยตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานเองก็ตาม

๔.๓ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบพฤติกรรมของ บุคคลในองค์การได้โดยตลอด หากเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาก็สามารถติดตามปรับปรุงแก้ไขได้ ทันทีจึงไม่ทำให้เสียหายแก่หน่วยงานได้

๔.๔ การใช้ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ พิจารณาคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน

๔.๕ ข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดการ เรื่องสวัสดิการ ค่าจ้าง การเงิน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและเกิดความ เป็นธรรม

๔.๖ การวางแผนของสำนักงานก็เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะต้องอาศัยข้อมูลจากการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน ดังกล่าวเช่นกัน

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, พ.ศ. ๒๕๒๑)

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องมือในการวัดสมรรถภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานสามารถทราบถึงอุปสรรคและข้อขัดข้องในการทำงานที่สามารถหาทางปรับปรุงแก้ไขได้ทันต่อเวลา นอกจากนี้ยังใช้เป็นข้อมูลในการส่งเสริมสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย^๑

๖. การบำรุงขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็เป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะการที่คนงานมีขวัญและกำลังใจดีจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้เกิดความสามัคคีของหมู่คณะ ทำให้ยินยอมปฏิบัติตามและอยู่ในกรอบของระเบียบวินัย และมีความศรัทธาต่อหน่วยงานของตนด้วย ดังนั้นหากหน่วยงานจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย ผู้บริหารก็ต้องหมั่นตรวจสอบเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและกำลังใจกับการประเมินผล และการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องสร้างขวัญและกำลังใจนั้น พิจารณาได้ในแง่ที่คือ

๖.๑ ทำดีของผู้นำ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นสะพานเชื่อมโยง และเป็นสิ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของคนงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้หัวหน้างานได้ทราบถึงความเป็นไปในหมู่คนงาน และสามารถกำหนดคบหาทำดีของตนได้อย่างเหมาะสม

๖.๒ ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในสภาพของงานที่ตนปฏิบัติ ดังนั้นการปรับปรุงงาน สภาพการทำงาน และสภาพการจ้างงานโดยใช้ผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม จะเป็นการช่วยให้ปรับปรุงสภาพของงานให้อยู่ในภาวะที่คนงานพึงพอใจได้

๖.๓ การที่หน่วยงานมีวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานเข้าใจ หรือมีส่วนร่วมอยู่ด้วยในการกำหนดเป้าหมายจะเป็นส่วนช่วยในการสร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน ซึ่งทำให้เกิดความภักดีต่อหน่วยงาน ผู้บริหารระดับสูงจึงอาจใช้การ

^๑ วัฒนา สุตรสุวรรณ, การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน, (กรุงเทพฯ :

ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือวัดความรู้สึก ความพึงพอใจในแง่ดี และนำมาพิจารณาปรับปรุง วัตถุประสงค์ เป้าหมายให้สอดคล้องและเป็นการช่วยบำรุงขวัญ กำลังใจ และสร้างความพึงพอใจให้ แก่ผู้ปฏิบัติงาน

๖.๔ คนงานทุกคนมีความหวังอยู่กับเงิน และบำเหน็จความชอบ การสร้างขวัญและ กำลังใจโดยผ่านมาในรูปแบบบำเหน็จความชอบ และเงินจึงเป็นเรื่องสำคัญ และได้กล่าวไว้แล้วก่อนหน้านี้ จึงจะไม่กล่าวซ้ำอีก

๖.๕ สภาพของสถานที่ทำงานเป็น เรื่องหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิด ขวัญ และ กำลังใจ ตลอดจนประสิทธิภาพในการทำงาน การประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงจุดบกพร่องและสิ่ง ที่ควรปรับปรุง เกี่ยวกับสภาพของสถานที่ทำงาน

๖.๖ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจ หรืออาจรวมไปถึงสุขภาพ ของคนทุกคนในครอบครัวด้วย ซึ่งจะมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของคนปฏิบัติงาน การประเมิน ผลจะช่วยให้ทราบข้อมูลด้านนี้และจะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขในด้านสวัสดิการได้ด้วย^๑

กรมการปกครองเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้ใช้มาเป็นเวลาเกือบ ๒๐ ปีแล้ว นับตั้งแต่ได้ มีระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการปกครองเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๗ เป็นต้นมา จากการปฏิบัติทราบว่า กรมการปกครองได้ใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารบุคคลจากการ ประเมินผลดังนี้^๒

๑. การปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบ แบบแผนโดยเสมอหน้าและทั่วถึงกัน ป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
๒. ในการเลื่อนระดับตำแหน่งอย่างมีหลักเกณฑ์
๓. ในการพิจารณาเกี่ยวกับสมรรถภาพของข้าราชการ และการปรับปรุงสมรรถภาพ
๔. การกำหนดความต้องการในการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการของหน่วยงานในสังกัด

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช พ.ศ. ๒๕๒๑)

^๒ กองอัตรากำลังและส่งเสริมสมรรถภาพ กรมการปกครอง คู่มือการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, พ.ศ. ๒๕๒๑) หน้า ๑๕๘-๑๕๙

๕. ใช้ในการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลที่เหมาะสมกับหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติ

๖. ใช้ในการพิจารณาสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน ตามจุดมุ่งหมายของกรมการปกครอง

ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๗. ใช้เป็นส่วนประกอบในการปฏิบัติภารกิจ ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานปฏิบัติงานได้

เต็มความรู้ความสามารถเต็มกำลัง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นอาจกล่าวได้ว่ามีอยู่มากมาย เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเสมือนกระจกเงาที่จะส่องให้เห็นภาพที่แท้จริงของหน่วยงานและภาพที่ชัดเจนของการปฏิบัติงาน การขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกจากจะทำให้หน่วยงานไม่เติบโตไม่ก้าวหน้าแล้ว ยังจะเป็นช่องทางที่ทำให้หน่วยงานประสพความล้มเหลวลงไปในที่สุด

การประเมินผลการปฏิบัติงานในต่างประเทศ ประเทศที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสูง เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา การประเมินผลถือว่าเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง หน่วยงานบางหน่วยมีข้อจำกัดไม่อาจทำการประเมินผลด้วยตนเองได้ จึงได้มีการตั้งศูนย์การประเมินผลขึ้นมาที่เรียกว่า Assessment Centers เป็นศูนย์ที่ให้บริการในด้านการประเมินผล และศูนย์ที่ว่านี้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลโดยใช้ระบบการประมวลผลด้วยเครื่องจักร ซึ่งนับว่าเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง^๑

ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เหมือนกับการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ เช่นเดียวกัน คือจะต้องมีปัญหาและอุปสรรคติดตามมาด้วยเสมอ ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดกลุ่มได้ตามลักษณะที่ปฏิบัติการประเมินได้ดังนี้คือ

๑. ปัญหาทางเทคนิคและวิธีการ สืบเนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่ยากใหม่สำหรับประเทศไทย แม้จะมีข้อเท็จจริงว่าการติดตามประเมินผลได้มีปฏิบัติจริง ๆ มาเป็นเวลานานมากแล้วก็ตาม แต่ส่วนใหญ่ก็เป็นการปฏิบัติตามธรรมชาติ หรือเรียกว่าโดยอัตโนมัติ

^๑ รายละเอียดดูที่ Joyce D Ross, "A current review of Public Sector Assessment Centers : Cause for Concern", Public Personnel Management, ฉบับเดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ ๑๙๗๔ หน้า ๔๑-๔๕

ไม่มีเทคนิคหรือหลักเกณฑ์ที่เป็นบรรทัดฐานไว้ ผู้ที่ทำการประเมินผลซึ่งส่วนมากคุ้นเคยกับวิธีการดั้งเดิมอยู่แล้วไม่เข้าใจหรือไม่เห็นประโยชน์ที่จะใช้ การประเมินผลแบบใหม่ที่ใช้เทคนิคและวิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐาน เมื่อผู้ทำการประเมินขาดความเข้าใจและความเชื่อมั่นในการใช้เทคนิค การประเมินผลแบบใหม่แล้วจึงก่อให้เกิดปัญหา คือ

๑.๑ ผู้ประเมินไม่รู้จักรับการประเมินผล ไม่ทราบแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลมาก่อน ทำให้ไม่เข้าใจว่าเหตุใดจึงต้องมีการประเมินผล ไม่เข้าใจหลักเกณฑ์การประเมินและประเมินไม่ได้หากยังคับหรือสิ้นประเมินไปหึ่งที่ไม่รู้หลักการ ผลที่ได้รับอาจมีค่าเพียงรายงานการตรวจสอบงานเท่านั้น

๑.๒ ความไม่รู้จักรับวิธีการที่ถูกต้อง เช่น ไม่รู้จักหลักการสัมภาษณ์ ไม่รู้วิธีการจัดทำแบบสอบถามและแบบประเมินผล ทำให้การประเมินผลออกมาในรูปที่ขาดความเที่ยงตรง และเชื่อมั่นไม่ได้

๑.๓ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางอย่างไม่มีเครื่องมือวัดได้ เมื่อประเมินผลแล้วไม่สามารถหาข้อสรุปหรือจัดทำผลวิเคราะห์ได้ เนื่องจากเทคนิคและวิธีการยังไม่ก้าวหน้าเพียงพอ

๑.๔ การประเมินผลในบางครั้งมีปัญหาสืบเนื่องมาจากการใช้เทคนิคและวิธีการที่บกพร่องและไม่ได้มีการปรับปรุงใหม่ จึงทำให้ผลออกมาในรูปที่ผิดพลาด ยึดถือไม่ได้เลย

๒. ปัญหาในด้านความคิดและทัศนคติของผู้ทำการประเมิน ดังได้กล่าวถึงเทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาก่อนแล้ว ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานข้อหนึ่งมาจากความคิดและทัศนคติของผู้ทำการประเมินที่ไม่ถูกต้องและเป็นอุปสรรค กล่าวคือ

๒.๑ ความเป็นส่วนตัวมีมากเกินไปในตัวผู้ทำการประเมิน เช่น เกรงใจลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่กล้าประเมินผลการปฏิบัติงานของเขาตามที่เป็นจริง กลัวว่าเขาจะเสียหายหรือเสียใจหรือโกรธ

๒.๒ ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีทัศนคติว่าการประเมินผลไม่ได้ช่วยให้อะไรดีขึ้น เป็นเรื่องของนักวิชาการ เป็นเรื่องของพวกอื่นวิชา

๒.๓ ทำการประเมินผลโดยไม่ประสงค์จะให้ เป็นไปตามหลักการ เพียงแต่ประเมินพอให้เสร็จไปเป็นพิธีเท่านั้น เพราะไม่เชื่อว่าการประเมินผลจะนำไปใช้งานจริง

- ๒.๔ ผู้ทำการประเมิน ประเมินโดยมีทัศนคติที่ผิดไปจากเป้าหมายของการประเมิน ทำให้ประเมินไม่ตรงจุด ไม่ตรงกับความต้องการ ผลการประเมินจึงเสียไป
- ๒.๕ ผู้ทำการประเมินมีอคติต่อผู้ถูกประเมิน หรือมีความลำเอียงเข้าข้างผู้ถูกประเมิน
- ๒.๖ ผู้ทำการประเมินยึดทัศนคติที่ผิด ทำให้ผลการประเมินสะท้อนภาพที่ผิด ๆ ออกมา
- ๒.๗ ผู้ทำการประเมินยึดถือตนเองมากเกินไป และประเมินผลโดยใช้สามัญสำนึกจากสัญชาตญาณของตนเองโดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริง^๑

๓. ปัญหาที่เกิดขึ้นหลังจากการประเมินผลแล้ว ส่วนมากเกิดขึ้นระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน ซึ่งประกอบด้วย

๓.๑ ผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับว่าตนเองมีข้อบกพร่องและไม่ยอมปรับปรุงตนเอง ดังนั้นการที่รักษาผลการประเมินไว้เป็นความลับจึงมีความจำเป็น หากผู้ถูกประเมินได้เห็นหลักฐานเกี่ยวกับตนเอง ผลเสียจะเกิดขึ้นในการปกครองบังคับบัญชา และเสียหายต่อขวัญและกำลังใจ การจูงใจให้ปรับปรุงตนเองจะต้องกระทำในลักษณะที่แนบเนียนมาก

๓.๒ การประเมินผลโดยวิธีสัมภาษณ์อาจไม่ได้ข้อมูลที่แท้จริง เพราะทั้งผู้ถามและผู้ตอบ อาจมีความเข้าใจในคำถามไม่ตรงกัน หรือพยายามหลีกเลี่ยง ปิดบัง หรือไม่กล้าตอบคำถามด้วยความเกรงกลัว เกรงใจ หรือตื่นเต้น

๓.๓ ผู้ถูกประเมินไม่เชื่อว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีผลต่อเงินเดือน เงินค่าจ้าง ทำให้ผลการประเมินไม่สามารถกลับมาช่วยปรับปรุงงานได้

๓.๔ หน่วยงานบริหารบุคคล ไม่ยอมรับเอาผลที่ได้จากการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลพิจารณาการบริหารงานบุคคล ทำให้ทั้งผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินเสื่อมความเชื่อถือในการประเมินผล และไม่ให้ความร่วมมือ หรือมีทัศนคติที่ผิดดังกล่าวไว้แล้วในข้อ ๑. ของเรื่องนี้^๒

^๑ กองวิชาการ กรมการปกครอง, หลักการประเมินผลงาน หน้า ๗-๘

^๒ Charles B. Handy, เรื่องเดิม หน้า ๒๕๓-๒๕๔.

๔. เรื่องเกี่ยวกับมาตรฐาน (Standard) ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการประเมินผลได้ หากไม่ได้มีการพิจารณากำหนดมาตรฐานที่จะใช้ไว้ล่วงหน้าก็จะทำให้เกิดปัญหาและการประเมินผลก็อาจไม่บรรลุเป้าหมาย ปัญหาเกี่ยวกับมาตรฐานอาจเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้ เช่น^๑

๔.๑ รูปแบบหรือเทคนิคการประเมินอาจจะคัดเลือกอย่างเหมาะสมแล้ว แต่ขาดมาตรฐาน คือ มาตรฐานอาจจะสูงหรือต่ำเกินไป การประเมินผลก็ได้ผลไม่เกิดความเที่ยงตรงหรือเชื่อมั่นได้

๔.๒ มาตรฐานการวัดของการประเมินผล มีมาตรฐานไม่ดีพอทำให้ประเมินผลแล้ววัดได้เพียงด้านเดียว ทำให้เสียเวลา และเสียโอกาส

๔.๓ มาตรฐานการวัดที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ชัดเจนพอ เมื่อวัดผลจากการประเมินออกมาแล้วได้ข้อสรุปที่ไม่ชัดเจน คลุมเคลือ และใช้เป็นข้อมูลได้ไม่ดีพอ

ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากจะมองให้ลึกซึ้งลงไปแล้ว ย่อมมีอยู่มาก เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการบริหารทั้งสิ้น และเมื่อพิจารณาดูเนื้อแท้แล้วจะกลายเป็นปัญหาทางการบริหารและไม่ใช่ว่าปัญหาโดยตรงของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงละเว้นไม่นำมากล่าว เช่น ปัญหาทางด้านกำลังคนที่ทำการประเมินผล ปัญหาทางด้านงบประมาณที่ใช้สนับสนุนการทำการประเมินผล ปัญหาเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ และปัญหาเกี่ยวกับการจัดการหรือบริหารการประเมินผล ซึ่งเป็นปัญหาทางการบริหารรวมทั้งสิ้น มิใช่ปัญหาที่แท้จริงสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการติดต่อกันมาเป็นเวลาเกือบยี่สิบปี ได้เสนอแนะข้อพิจารณาเพื่อเป็นการเตรียมแก้ปัญหาไว้ ดังนี้^๒

^๑ บวร ประพฤติดี, เรื่องการวัดและประเมินผลงาน หน้า ๘๒-๘๓.

^๒ กองชักรากำสั่งและส่งเสริมสมรรถภาพ, คู่มือการบริหารงานบุคคล หน้า ๑๕๕

๑. แบบประเมินผลจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลทุกคน
๒. จะต้องถือว่าการประเมินผลเป็นนโยบายและจะต้องปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง
๓. ต้องมีการชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อ

ให้การปฏิบัติดำเนินไปในทางเดียวกัน

๔. ควรมีกำรฝึกรอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลให้มีความรู้ความเข้าใจ โดยถูกต้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติโดยมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

๕. การประเมินผลจะต้องมีผลสรุปออกมาในทางเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย และต้องระวังอย่าให้กระทบกระเทือนถึงขวัญ และกำลังใจของผู้ถูกประเมิน ซึ่งจะเป็นผลลบในทางบริหารงานบุคคล



คุนยัวิทยทรพยากร
จุपालงกรณ์มหาวิทาลัย