บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อเขียนทางวิชาการ ทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการประเมินบุคคล หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นหัวหน้างานหรือที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน บทบาทและอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ องค์ประกอบหรือเครื่องชี้วัดการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน การวัดและประเมินบุคคลระดับบริหารของภาคเอกชน เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์หาองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน และเพื่อให้เป็นพื้นฐานกำหนดกรอบการวิจัยในส่วนต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับการประเมินบุคคล

การบริหารงานบุคคล เป็นศัพท์ทางวิชาการที่คณะรัฐประศาสนศาตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้บัญญัติขึ้นจากคำในภาษาอังกฤษว่า Personnel Administration หรือ Personnel Management (วิจิตร ศรีสะอ้าน 2528 : 7) สำหรับคำว่า **การบริหารงานบุคคล** ในภาษาไทยที่ใช้คำอื่น ได้แก่ การบริหารบุคลากร การจัดการงานบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ กำลังพล เป็นต้น (เสนาะ ติเยาว์ 2535 : 6)

การบริหารงานบุคคลมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลไว้หลายท่านดังนี้

Dale S. Beach (1965 : 54) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เป็นการวางนโยบาย การกำหนดแผนงาน การเลือกสรร การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การจัดอัตรากำลัง การเสริมสร้างแรงจูงใจ การเสริมสร้างภาวะผู้นำ ตลอดจนการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน

Edwin Flippo (1984 : 5) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล เป็นการวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ และการควบคุม การจัดหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การรวมพลัง การธำรงรักษาและการพ้นจากการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การ ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานในองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตนารมณ์ที่บุคคล องค์การและสังคมกำหนดไว้

สำหรับ ภิญโญ สาธร (2523 : 267) ได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคลากรว่า เป็นการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานนั้น ๆ น้อยที่สุด

ส่วน อุทัย หิรัญโต (2523 : 2) ให้คำจำกัดความการบริหารงานบุคคลว่า เป็นการปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง นับตั้งแต่การสรรหาคนเข้าทำงาน การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย การฝึกอบรม การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการทางวินัย การให้พ้นจากงานและการจ่ายบำเหน็จบำนาญเมื่อออกจากงานไปแล้ว

สำหรับ เสนาะ ติเยาว์ (2535 : 8) กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่นำมาให้ได้คน ใช้คน และบำรุงรักษาคนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนที่เพียงพอและเหมาะสม

และ ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 3) ได้ให้คำจำกัดความการบริหารงานบุคคลไว้ว่า เป็นภารกิจของผู้บริหารทุกคนและของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากร เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของการบริหารงานบุคคล อาจสรุปได้ว่า **การบริหารงานบุคคลเป็นการปฏิบัติการเกี่ยวกับตัวบุคคลภายในองค์การ ซึ่งมีการดำเนินการเกี่ยวกับ การวางแผน การจัดหาและเลือกสรร การพัฒนาและการฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การเสริมสร้างแรงจูงใจ การธำรงรักษา และการพ้นจากการปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายให้บุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและดำเนินงานในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่บุคคลและองค์การกำหนดไว้**

ดังที่ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคล วิจิตร ศรีสะอ้าน (2528 : 48) ได้กล่าวสรุปไว้ว่ากระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน ได้ดังนี้คือ 1) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร ประกอบด้วย ด้านปริมาณ ได้แก่ การวิเคราะห์งาน การกำหนดหน้าที่ การกำหนดมาตรฐานความต้องการ ด้านคุณภาพ ได้แก่ วิชาการ วิชาชีพ คุณสมบัติส่วนตัว สมรรถภาพ และด้านโครงสร้างค่าตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทนอื่น 2) การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร ประกอบด้วย ด้านการสรรหา ได้แก่ ความรับผิดชอบ แหล่งบุคลากร มาตรฐานตำแหน่ง การดึงดูดผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม ด้านการเลือกสรร ได้แก่ การประเมินคุณสมบัติ เครื่องมือที่ใช้ประเมิน การรับสมัคร การบรรจุแต่งตั้ง และด้านการเตรียมบุคลากรใหม่ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การมอบหมายงาน การนิเทศ 3) การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ด้านการพัฒนา ได้แก่ แต่ละบุคคล เป็นกลุ่ม ด้านการประเมินผล ได้แก่ การทดลองปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การพ้นจากหน้าที่ และด้านสวัสดิการ ได้แก่ การลา การปฏิบัติงานทดแทน การรักษาพยาบาล การอุทธรณ์ร้องทุกข์ การบำเหน็จบำนาญ

O. Glenn Stahl (อ้างใน เยาวดี รางชัยกุลและคณะ 2522 : 1) กล่าวถึงกระบวนการบริหารงานบุคคลว่า ไม่มีหลักใดสำคัญเท่านโยบายบุคคล เพราะการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเกิด

ประสิทธิภาพผลอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ขั้นแรกของกระบวนการบริหารงานบุคคล คือ การคัดเลือกคนเข้าทำงานจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ความถนัด ประสบการณ์และมีบุคลิกภาพ เพื่อใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งปัญหาคือองค์การจะใช้การวัดผลและประเมินผลอย่างไรจึงจะมีมาตรฐาน

การวัดและการประเมินบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของชีวิตการทำงาน จุดมุ่งหมายของการประเมินบุคคลเพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจหาจุดอ่อนของการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาตามความจำเป็น เพื่อการวางแผนอัตรากำลัง การเลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย

ซึ่ง เกศินี หงสนันทน์ (2530 : 6) กล่าวถึงการประเมินบุคคลว่า เป็นเรื่องที่ไวต่อความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานสมัยใหม่ ทั้งนี้เพื่อความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

Andrewe Sikula (อ้างใน เกศินี หงสนันท์ 2530 : 16) ให้ความหมายการประเมินบุคคลว่าเป็นการประเมินการปฏิบัติงานและศักยภาพของพนักงานอย่างเป็นระบบ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 140-141) ก็ได้กล่าวว่าการประเมินบุคคลเป็นการตีราคาหรือคุณค่าการทำงานของบุคคลว่ามีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่กำหนดหรือบันทึกไว้ในเวลาใดเวลาหนึ่ง

และ พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 129) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า เป็นระบบประเมินผลตัวบุคคลอันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติ เพื่อประกอบการตัดสินใจ วินิจฉัยปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น

จากความหมายของการประเมินบุคคล อาจสรุปได้ว่า **การประเมินบุคคลเป็นการประเมินการปฏิบัติงานโดยการตีคุณค่าทั้งปริมาณและคุณภาพการทำงานของบุคคลว่ามีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น**

จากการศึกษาคำจำกัดความของการประเมินบุคคลนั้น ทำให้ทราบถึงประโยชน์ของการประเมินบุคคลว่า มีประโยชน์อย่างไร ซึ่ง เยาวดี รางชัยกุลและคณะ (2522 : 10-11) ได้สรุปไว้ดังนี้ 1) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงาน เจ้าหน้าที่ที่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจว่าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ ติดตามผลความก้าวหน้าของตนอย่างใกล้ชิด 2) เป็นแนวทางอย่างเป็นระบบแบบแผนที่ผู้บังคับบัญชา จะวางแผนการฝึกอบรมให้แก่พนักงานต่อไป 3) ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติงานของพนักงานเจ้าหน้าที่ 4) ช่วยในการโอนย้าย บรรจุบุคลากร ตามความสามารถและได้ประโยชน์มากที่สุด 5) ช่วยในการบันทึกความสามารถของพนักงานเจ้าหน้าที่ว่ามีความสามารถด้านใด 6) ช่วยในการให้พนักงานเจ้าหน้าที่ ได้มีโอกาสปรึกษาผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดในปัญหางาน การสนใจในงานและอนาคต

อุทัย หิรัญโต (2531 : 146-147) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินบุคคลว่า 1) ใช้พิจารณาสมรรถภาพของบุคคลเพื่อปรับปรุงตัวเองและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 2) ใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นธรรม มีหลักเกณฑ์ 3) ใช้ประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ การโยกย้ายคนให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร 4) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล หรือกำหนดวิธีการฝึกอบรม และ 5) การจัดให้มีการประเมินบุคคลเป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่แข่งขันกันทำงาน หรือใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

จากการศึกษาอาจสรุปได้ว่า **การบริหารงานบุคคล เป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกชนิดของหน่วยงานทุกประเภท จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคคล ถ้าผู้บริหารขาดความสามารถในการบริหารงานบุคคล องค์การนั้นหรือหน่วยงานนั้นก็อาจจะล้มเหลว และเครื่องมือที่จะช่วยชี้วัดในการบริหารงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคคลก็คือการประเมินบุคคล ซึ่งก็ถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารงานบุคคลเช่นเดียวกัน เพราะการประเมินบุคคลทำให้ผู้บริหารทราบว่าบุคลากรมีการปฏิบัติงานหรือมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใดและสามารถนำผลการประเมินบุคคลไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารงานบุคคลในองค์การนั้น ๆ ต่อไป**

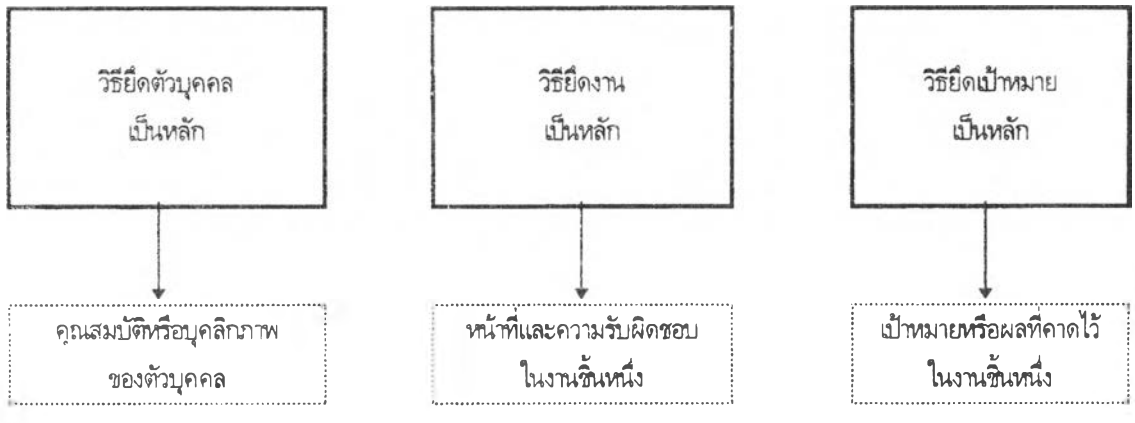
หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นสิ่งจำเป็นในการทำนุบำรุง และพัฒนาบุคลากร และมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญและต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคล ในตอนต่อไปนี้จะเป็นผลการสำรวจจากงานวิชาการและเอกสารตำราที่เกี่ยวข้องในเรื่อง วิวัฒนาการของแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีหรือเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิวัฒนาการของแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินที่ผ่านมานั้นการประเมินหรือวัดที่คุณภาพลักษณะส่วนตัวของบุคคล (Traits of Individual) และคุณสมบัติทั่วไป (General Characteristics) ในการทำงานเช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การประยุกต์ การปรับตัว การสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น การคิด การตัดสินใจและ

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น จากงานวิจัยของ เดลและสมิทธ์ (Dale E. and Smith A., 1957 ใน โจเซฟ ปุตติ. 1984 : 25) ค้นพบจากการศึกษาแบบการประเมินว่า บริษัทส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญแก่คุณภาพลักษณะส่วนตัวและบุคคลิกภาพของตัวบุคคลเป็นหลัก จึงทำให้ความรู้เรื่องงานและผลของการทำงานมีปรากฏอยู่ในเกณฑ์การประเมินเพียงเล็กน้อย ซึ่งเรียกวิธีการอย่างนี้ว่า " วิธีการยึดตัวบุคคลเป็นหลัก " (Individual Centered Approach) ต่อมาได้มีการวิจัยถึงวิธีการและเทคนิคใหม่ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณางานที่บุคคลกำลังทำหรือรับผิดชอบประกอบการพิจารณาด้วย ซึ่งเรียกวิธีการนี้ว่า " ยึดงานเป็นหลัก " (Job Centered Approach) ซึ่งวิธีนี้ไม่ต้องการมีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น แม้ว่าลักษณะงานจะคล้ายคลึงกัน การเน้นจะอยู่ที่เงื่อนไขที่งานนั้น ต้องการและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของคน ๆ นั้นกับความรับผิดชอบหลักของเขา และยังมีวิธีการประเมินยุคใหม่อีกวิธีหนึ่งคือ " วิธียึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก " (Objective Centered Approach) ภายใต้วิธีนี้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดผลงานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้เช่นกัน โดยปาติเป็นช่วงหนึ่งปี



แผนภูมิที่ 1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (โจเซฟ ปุตติ,1984)

ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Kingsbery (1957 : 54) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

Chruden and Shennan (1981 : 247) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการพิจารณาผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และในการประเมินผลงานจากบุคคลนั้น นอกจากจะประเมินผลงานด้านปริมาณและคุณภาพของงานที่ทำสำเร็จแล้ว ยังต้องพิจารณาประเมินด้านคุณลักษณะ

เฉพาะตัวหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

ส่วน Dale s. Beach (1987 :290) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการประเมินค่าบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคคล

และ Mondy and Noe (1989 : 366) ให้ความเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล สำหรับนักวิชาการคนไทยให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

นิยะดา ชุณหวงศ์ (2525 : 126) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่าในระยะเวลา เช่น ช่วงระยะเวลา 1 ปี ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีผลงานดีเด่นหรือมีผลงานใช้ไม่ได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยที่แผนกบริหารงานบุคคลมีหน้าที่กำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติเหมือน ๆ กันทั้งองค์การ

ส่วน สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 150) ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นการประเมินการปฏิบัติงานของแต่ละคน มีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สำหรับ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530 : 126) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เพื่อกระตุ้นหรือก่อให้เกิดความจำเป็นในการบันทึกจดจำ การรายงานสิ่งที่ได้จัดทำไปแล้ว เพื่อเป็นหลักฐานในการประเมินผลและหมายความรวมถึงการวัดตีความหมาย ผลงานที่ได้ปฏิบัติจัดทำไปแล้วว่าได้ผลเพียงใด รวมถึงการวัดบุคลิกภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นบางประการในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้

เสนาะ ติเยาว์ (2516 : 160-161) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่จะประเมินผลงานคือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงาน ประเมินจากผลที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 198) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะประเมิน เพื่อให้ทราบว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

และ ปราโมทย์ โชติมงคล (2539) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การประเมินอย่างมีหลักเกณฑ์เพื่อให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีคุณค่าและเป็นประโยชน์ ต่อหน่วยงานมากหรือน้อยกว่าที่ควรจะเป็นอย่างไร

จากการศึกษาความหมายการบริหารงานบุคคล สรุปได้ว่า **การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการประเมินค่าการปฏิบัติงานหรือผลงาน ด้วยการบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยเปรียบเทียบหรือวัดกับเกณฑ์มาตรฐานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานคือผู้บังคับบัญชา**

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 17-19) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีความสำคัญต่อพนักงาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อองค์การ ในเรื่องเดียวกันนี้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนระบุไว้ในหนังสือคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. (2530: 14-15) มีความเห็นสอดคล้องเกี่ยวกับ ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 แนวทาง คือ 1. ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องการทราบผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร ถูกต้องหรือมีข้อบกพร่องที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้คำตอบแก่ผู้ปฏิบัติงานได้และในกรณีการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่ำกว่ามาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ต้องการ ผู้บังคับบัญชาอาจจะช่วยให้ผู้นั้นได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา การจัดการให้หน่วยงานของตนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่องค์การได้กำหนดไว้ เป็นหน้าที่รับผิดชอบอันสำคัญของผู้บังคับบัญชาและการประเมินการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในการบริหารหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายนั้น ๆ 3. ความสำคัญต่อหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดและประเมินค่าผลของการปฏิบัติงานทุกคน ทุกระดับในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละตำแหน่ง ปฏิบัติงานของตนตามที่ได้รับมอบหมายได้ผล เมื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนแล้ว ผู้บริหารของหน่วยงานก็สามารถหาทางปรับปรุงผู้ปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานให้ดีขึ้นได้ ส่วนผู้ปฏิบัติงานดีอยู่แล้วก็สามารถใช้วิธีจูงใจโดยการให้รางวัลตอบแทน เพื่อให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปความสำคัญการประเมินผลการปฏิบัติงาน **มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออันสำคัญของผู้บริหารในองค์การเพื่อทราบผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายตามมาตรฐานที่หน่วยงานกำหนดไว้หรือไม่ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคนและคุณภาพของงาน**

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โกวิท ประวาลพฤกษ์ (2519 : 14) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินว่า เพื่อชี้แนวทางให้บุคลากรได้ทำงานเต็มความสามารถของเขา การประเมินผลงานที่ดีย่อมมุ่งที่จะปรับปรุงแก้ไขบุคลากร

สวน สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 152-153) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณา เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทางด้าน 1. แต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน 2. เลื่อนตำแหน่ง 3. การปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น 4. การจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน 5. ความดีความชอบประจำปี 6. การพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานหย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดียิ่งขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

เริงศักดิ์ ปานเจริญ (ผู้แปล โดยโจเซฟ ปุตติ : 2533 : 20) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า 1. ช่วยพนักงานปรับปรุงการทำงาน 2. กระตุ้นความสนใจในการพัฒนาตนเองตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ให้แต่ละบุคคลมีความสามารถมากขึ้น 3. เพื่อให้มีจำนวนบุคคลและช่วยในการคัดเลือกบุคคลในเวลาพิจารณาเลื่อนขั้น 4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการเปรียบเทียบระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกับระดับเงินเดือนที่เขาได้รับอยู่ ซึ่งเป็นจุดประสงค์ด้านการบริหารเงินเดือนที่ต้องการให้พนักงานได้เงินเดือนเหมาะสมกับความสามารถ 5. เป็นโอกาสสำหรับพนักงานที่จะแสดงความรู้สึกของเขาเกี่ยวกับงานหรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง 6. เพื่อสนับสนุนความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดี 7. เพื่อส่งเสริมมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น 8. เพื่อให้พนักงานได้รู้ว่าเขายืนอยู่ตรงจุดไหน

คณะกรรมการประชุมอุตสาหกรรมระดับชาติ (National Industrial Conferenoe Board 1964) ในสหรัฐอเมริกาได้เสนอผลการวิจัยสำรวจบริษัทอเมริกัน 166 แห่งที่ใช้การประเมินแบบคุณธรรมทั้งสำหรับระดับบริหารและระดับปฏิบัติ ผลการวิจัยเรียงลำดับวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากมากไปหาน้อยปรากฏว่า 1. เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง 2. เพื่อพิจารณาเงินเดือนและหรือค่าจ้าง 3. เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนา 4. เพื่อช่วยให้หัวหน้างานรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา 5. เพื่อการโยกย้าย 6. เพื่อการให้ออกจากงาน 7. เพื่อการติดตามสัมภาษณ์ 8. เพื่อการวิจัยทางสาขาการบริหารงานบุคคล 9. เพื่อปลดคนงาน

สวน จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 22) ได้จำแนกวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประการ คือ 1. ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาผลตอบแทน ได้แก่ การพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์อย่างอื่นในทำนองเดียวกัน 2. ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน โดยนำไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานตื่นตัวด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแจ้งให้พนักงานทราบถึง จุดเด่นและจุดด้อยของตนและดำเนินการส่งเสริมหรือปรับปรุงด้านต่าง ๆ 3. ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาศักยภาพ กระทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน วางแผนและแนะแนวอาชีพแก่พนักงาน เป็นต้น

สำหรับ เสนาะ ติเยาว์ (2534 :161) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ 1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องค่าตอบแทนเงินเดือน ค่าจ้าง 2. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน 3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงานด้วย

การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น ย้าย หรือให้ออกจากงาน 4. ทำให้รู้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันในเรื่องการปฏิบัติงาน มีความสามารถเฉพาะด้านใด 5. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งชี้ว่าพนักงานคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์การหรือไม่ 6. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานในแง่จุดเด่นก็จะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์ ส่วนจุดด้อยก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้กลายเป็นผลดีต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกล่าวไว้ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. (2530 : 16) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ 1. เพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ดี 2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วยการติดตามว่าการทำงานของแต่ละบุคคลมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร แล้วให้คำปรึกษาในเรื่องข้อบกพร่องต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งใช้หลักกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานสนใจในการปฏิบัติงาน 3. เพื่อกลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล เช่น ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานตามความต้องการของตำแหน่ง เทคนิคการเลือกสรรผู้เข้าทำงาน เป็นต้น 4. เพื่อเป็นแนวในการวางนโยบายทางการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะเกี่ยวกับการคัดเลือกตัวบุคคลสำหรับการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน การให้รางวัลยกย่องผู้ทำงานดี และการลงโทษผู้ทำความบกพร่องด้วย

และ ปราโมทย์ โชติมงคล (2539) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ คือ 1. เพื่อสร้างมาตรฐานงานที่ดี 2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน 3. เพื่อกลั่นกรองและตรวจสอบเทคนิคการบริหารงานบุคคล 4. เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล เช่น การบรรจุ การแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษ ฯลฯ

สรุปได้ว่า **วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวในการวางนโยบายทางการบริหารงานบุคคล เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคล การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การให้ออกจากราชการ การจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติ การปรับปรุงสมรรถภาพและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล**

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 23) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับการนำเอาผลที่ประเมินได้ไปใช้บรรลุวัตถุประสงค์ของการประเมิน ซึ่งส่วนมากแล้วจะนำไปใช้สำหรับการพิจารณาปรับเงินเดือนประจำปีเท่านั้น

ส่วน สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 160-161) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า 1. เพื่อให้การปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินไปด้วย ความยุติธรรม มีเหตุ มีผล มีระบบเป็นแบบแผน 2. เพื่อให้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยยุติธรรม 3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือผู้ใดหย่อนสมรรถภาพไม่สมควรจะให้ปฏิบัติงานในองค์การต่อไป 4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ให้ถูกต้องตามความจำเป็นและ

ความต้องการในแต่ละประเภท 5. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน โยกย้าย ให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน เพื่อเกิดประสิทธิผลแก่งาน 6. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล 7. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การ ได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ

สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2517: 54-55) กล่าวถึงประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้คือ 1. ประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น 2. ช่วยชี้ว่าผู้ใดมีความชำนาญงาน ความรู้ความสามารถความสามารถในการปรับตัว เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการโอนย้าย 3. เพื่อพิจารณาข้อดีและข้อบกพร่องของผู้ทำงาน แล้วนำไปพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น 4. เพื่อปรับปรุงวิธีการเลือกสรรและเครื่องมือที่ใช้ในการทดสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานและ 5. เพื่อช่วยในการพิจารณาให้ผู้ทำงานออกจากงาน เมื่อปรากฏว่าไม่สามารถทำงานได้ดีและเมื่อต้องการลดจำนวนผู้ทำงานได้เป็นธรรมยิ่งขึ้น

และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวไว้ในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. (2530: 17-20) มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ 1. รักษาระดับและเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาควรชี้แจงผลการประเมินและให้คำปรึกษาแนะนำ แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับจุดเด่น จุดด้อยของความสามารถและข้อดีข้อเสียของผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง 2. พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ผลการประเมินเป็นเครื่องชี้ให้ทั้งฝ่ายบริหาร ผู้บังคับบัญชาและตัวผู้ปฏิบัติงานได้เห็นและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตัวผู้ปฏิบัติงาน 3 เลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานผู้ใดมีความสามารถและศักยภาพเหมาะสมกับงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร 4. การโอนย้าย 5. การให้ออกจากงาน 6. การพิจารณาขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน 7. การปรับปรุงโครงการและวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน

ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2533 : 178-179) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเพื่อใช้ 1. เป็นพื้นฐานในการคัดเลือกผู้ที่จะได้รับการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปสูงกว่าเดิม 2. ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามระบบคุณธรรม 3. ตรวจสอบความสำเร็จในการสรรหาการคัดเลือก การบรรจุบุคคลเข้าทำงาน ตลอดจนการฝึกอบรม 4. เป็นหลักฐานที่สามารถแสดงได้เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาเงินเดือน การเลื่อนขั้น เป็นต้น 5. ในการให้คำแนะนำหรือแนะแนว (counseling) แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าควรจะปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม และมีโอกาสที่จะก้าวหน้าต่อไปได้ 6. ในการพิจารณาสับเปลี่ยน (Reassignment) การลดตำแหน่ง (Demotion) และการให้ออกจากงานให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์มากที่สุด 7. เป็นแนวทางในการวางแผนงานบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น ด้านพัฒนาบุคลากร 8. ประโยชน์ในการใช้บันทึกความสามารถของพนักงานในด้านต่าง ๆ 9. ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่ได้ปรึกษาหารือใกล้ชิดกัน

และ ปราโมทย์ โชติมงคล (2539) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้คือ 1. รักษาระดับและเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน 2. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน 3. การเลื่อนตำแหน่ง 4. การโยกย้าย 5. การเลื่อนขั้นเงินเดือน 6. การให้ออกจากงาน 7. การปรับปรุงโครงการและวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

สรุปได้ว่า **ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยผู้บริหารในการพิจารณา การสรรหา การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ ให้เป็นไปด้วยความยุติธรรมและเป็นระบบ พิจารณาสมรรถภาพของบุคคล เพื่อรักษาระดับและเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาปรับปรุงผู้ปฏิบัติงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถและเพื่อประโยชน์ในการมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถเพื่อเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน วางแผนเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานและเป็นองค์ประกอบใช้ในการตัดสินใจ**

กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นงานที่กระทำหลังจากที่ได้มีการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน และได้มีการให้ทำงานไประยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดแล้ว ซึ่งผู้บริหารจะต้องติดตามประเมินผลดูเป็นระยะ ๆ วาผลงานที่ปรากฏจากการกระทำของบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างไร

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 198-199) กล่าวถึงขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานควรดำเนินการดังนี้ คือ 1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ ว่าจะกระทำเมื่อใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน 2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลข ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 4. นำผลที่ประเมินได้มาถกเถียงและพิจารณากับพนักงาน 5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กัน คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ธนชัย ยมจินดา (2528 : 217) กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมินการปฏิบัติงานว่าแตกต่างกันไปแต่ละองค์การ แต่โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนที่เป็นพื้นฐานจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ 1. กำหนดนโยบายขององค์การว่าจะทำการประเมินการปฏิบัติงานเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละงาน การกำหนดเป้าหมายดังกล่าวอาจที่จะทำเองโดยลำพังหรืออาจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้ 2. กำหนดวิธีการและมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 3. กำหนดผู้ที่จะทำการประเมินการปฏิบัติงานคือ หัวหน้างาน โดยใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ตามที่กำหนดในขั้นต้นตอนที่ 2 เพื่อวัดว่า

ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 หรือไม่ 4. นำผลที่ประเมินได้มาพิจารณาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินว่าได้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบว่าการปฏิบัติงานของตนมีประสิทธิภาพหรือไม่ จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงในด้านใดบ้าง เป็นต้น

สมิต สัชฌุกร (2526 : 47) กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 1. พิจารณาการพรรณนางาน 2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3. กำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติ 4. กำหนดขอบเขตผู้ปฏิบัติงาน 5. กำหนดขอบเขตผู้ประเมิน 6. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 7. กำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 8. จัดทำบันทึกการประเมินผลการปฏิบัติงาน 9. วิเคราะห์ผลการประเมิน 10. อภิปรายผลการปฏิบัติงาน

สำหรับ เมธี ปิลันธนานนท์ (2523 : 93) มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1. ประชุมวางแผนก่อนการประเมินค่าการปฏิบัติงาน 2. ประเมินค่าการปฏิบัติงาน 3. ประชุมทบทวนความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน 4. ทำโครงการพัฒนาบุคลากร 5. ประชุมทบทวนโครงการภายหลังการพัฒนา

สรุปได้ว่า **กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน**ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ **ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติ รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน แจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน ดังนั้นผู้บริหารในฐานะที่เกี่ยวข้องโดยตรงจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน**

วิธีหรือเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2517 : 55) กล่าวถึงวิวัฒนาการของแนวความคิดในการประเมินว่า ได้มีวิวัฒนาการมาจากแบบอย่างของทหาร ซึ่งเป็นการรายงานอุปนิสัยและพฤติกรรมของบุคคลโดยย่อต่อมาระหว่างสงครามโลกครั้งที่หนึ่ง ได้มีการคิดค้นการประเมินแบบเปรียบเทียบบุคคลและมุ่งเน้นการประเมินค่าผู้ทำงานในระดับขั้นต้นของหน่วยงาน ต่อมาในระยะสงครามโลกครั้งทีสอง จึงได้เพิ่มความสนใจในการประเมินผลงานของผู้บริหารงานระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานทางเทคนิคและวิชาชีพ

และ ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2522 : 26-48) ได้กล่าวถึงการประเมินผลผู้ปฏิบัติงานหลังสงครามโลกครั้งที่สองว่า มีรูปแบบที่เป็นธรรมและเป็นศาสตร์มากขึ้น ลักษณะของการพิจารณาอายุงานหรือความอาวุโส (Seniority) ได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อการเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ซึ่งลักษณะรูปแบบการประเมินผลแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ 1. ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (Trait - Rating Instruments) ได้แก่การเน้นการประเมินผลเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (Charaotenstio) หรือบุคลิกภาพของบุคคล (Personality) คุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ผูกพันหรือมีผลกระทบต่อการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ๆ เช่น ความรู้

ประสบการณ์ สุขภาพ ความเป็นผู้ใหญ่ การปรับตัว ความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น รูปแบบของการประเมินเหมาะสำหรับการใช้ประเมินในองค์การที่มีขนาด เป้าหมายและจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งแบ่งเป็น 7 รูปแบบคือ 1) Simple Ranking Method เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด โดยใช้วิธีจัดเรียงลำดับรายชื่อผู้ถูกประเมินผลทั้งหมดตามลำดับคนดีที่สุดไปถึงคนที่เลวที่สุด (from the Highest to the Lowest) วิธีนี้จะไม่ง่ายถ้าจำนวนผู้ปฏิบัติงานมีมาก 2) Cheoklists Method เป็นวิธีที่ผู้ประเมินผลต้องตอบคำถามรายการต่าง ๆ ในแบบประเมินเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน วิธีการนี้ต้องอาศัยผู้ประเมินที่มีความคุ้นเคยและรู้จักการทำงานประเภทนั้น ๆ เป็นอย่างดี ข้อเสียของวิธีนี้คือ แบบรายการประเมินต้องครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งทำได้ยากมาก 3) Man-to-Man Comparison Rating เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะนำองค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานแต่ละประเภท จากผู้ปฏิบัติงานบางคนที่มีองค์ประกอบนั้น ๆ (Key Man) มาแยกเป็นส่วน ๆ อันเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลเมื่อเข้ามาอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งผู้ประเมินจะมาพิจารณาดูว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีองค์ประกอบใดบ้างที่ใกล้เคียงกับองค์ประกอบนั้น ๆ แล้วให้คะแนน เมื่อรวมคะแนนครบทุกองค์ประกอบก็จะทราบว่า ใครอยู่ในระดับใด วิธีนี้นิยมใช้กับการวิเคราะห์ตำแหน่งหรือคุณค่าของงาน (Job Evaluation) เรียกว่า Factor Rating ข้อเสียของการประเมินแบบนี้ คือ ความสับสนในการพิจารณาองค์ประกอบหรือปัจจัยในการประเมิน ผู้ประเมินต่างคนกันอาจให้ความหมายและคุณค่าของแต่ละองค์ประกอบไม่เท่ากัน และการเปรียบเทียบกับคนในลักษณะกลุ่มงานอื่น ๆ ที่แตกต่างกันกับกลุ่มงานที่ตั้งมาตรฐานไว้แล้วเป็นไปได้ยาก เพราะคุณลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มย่อยแตกต่างกันไปตามชนิดของงานที่ได้รับมอบหมาย 4) Grading or Foroe-Distribution Rating วิธีการประเมินแบบนี้ จะกำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน และให้คำจำกัดความไว้อย่างแน่นอน ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะหรือองค์ประกอบผู้ปฏิบัติงาน จะแบ่งขั้นออกเป็น 3 ขั้น คือ ระดับดีเด่น (Outstanding) ระดับพอใจ (Satisfactory) ระดับไม่เป็นที่พอใจ (Unsatisfactory) ข้อดีคือ ง่ายต่อการประเมิน ข้อเสียถ้าผู้ประเมินผลไม่เข้าใจในความหมายของคำอธิบายเหมือน ๆ กันแล้ว ก็จะให้คะแนนแตกต่างกัน 5) Paired Comparison Rating เป็นวิธีการประเมินโดยแบ่งผู้ปฏิบัติออกเป็นกลุ่มแล้วใช้วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติในระดับเดียวกัน และตามกลุ่มของงาน 6) Graphic Rating-Scale เป็นวิธีที่เก่าและง่ายต่อการประเมิน จึงยังคงมีผู้นิยมใช้กันอยู่มาก วิธีนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนคุณลักษณะของบุคคล (The number of Traits) ซึ่งแบ่งคุณลักษณะออกเป็น 2 ประเภทคือ คุณลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นบุคลิกภาพ (Characteristics) เช่น การตรงต่อเวลา การร่วมมือ ความตั้งใจ ความคิดริเริ่ม ทัศนคติ การตัดสินใจ ฯลฯ และคุณลักษณะที่เป็นความสามารถในการทำงานให้แก่องค์การมากน้อยแค่ไหน(Contribute) โดยคำนึงปริมาณและคุณภาพของงาน 7) Forced-Choice Method เป็นวิธีที่กำหนดคำอธิบายคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานของผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นชุด ๆ มีจำนวนตั้งแต่ 25-40 ชุดขึ้นไป ในแต่ละชุดจะประกอบด้วยข้อความ 4 ประโยค เป็นข้อความที่อธิบายคุณลักษณะดี 2 ประโยคและไม่ดี 2 ประโยค หรือให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ตรงกับลักษณะที่ดี 1

ประโยคและไม่ดี 1 ประโยคที่ตรงกับลักษณะของผู้ถูกประเมิน ข้อความเหล่านี้จะมีค่าคะแนน ซึ่งผู้ไม่ทราบค่าคะแนน เมื่อรวมคะแนนก็จะสามารถเรียงลำดับผู้ปฏิบัติงานได้ ข้อเสียคือ ต้องมีการปกปิดคะแนนไว้เป็นความลับและมีความยุ่งยากในการประเมิน 2 ลักษณะ การประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Job Performanoe Instruments) เป็นรูปแบบที่ประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จผล มีรูปแบบการประเมิน 7 รูปแบบคือ 1) Critioal Inoidents Method เป็นวิธีที่ผู้ประเมินเป็นผู้จดบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ แล้วนำมาสรุปให้คะแนนเฉลี่ยรวมตอนท้ายที่จะมีการพิจารณาตัดสิน ข้อดีคือช่วยให้การประเมินในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนสามารถนำมาถกเถียงกันได้ ข้อเสียคือถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เลือกบันทึกเฉพาะส่วนดีหรือส่วนเสีย ก็จะก่อให้เกิดปัญหา 2) The Free-Written or Narrative Method เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะเขียนถึงสิ่งที่ผู้ถูกประเมินควรจะมีอย่างกว้าง ๆ โดยที่ผู้ประเมินเองได้สังเกตเห็นจากการทำงานของผู้ถูกประเมินแต่ละคนมีจุดเด่นและจุดบกพร่องอะไรและมักจะเป็นไปในรูปของการตอบคำถาม ข้อเสียคือผู้ประเมินอาจจะบันทึกข้อมูลที่เป็นจริงหรือไม่จริง และผู้ประเมินต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจในการงาน 3) The Field Review Method วิธีการนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ต้องการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสัมภาษณ์แล้วกลับไปเขียนรายงานและนำกลับไปให้สัมภาษณ์อ่านทบทวนอีกครั้ง และประเมินแก้ไขเพิ่มเติมโดยให้อิสระเต็มที่ ข้อดีคือมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น ข้อเสียคือ สิ้นเปลืองเวลา และถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่ชำนาญ ผลที่ได้ก็ไม่ชัดเจนพอที่จะประเมินได้ 4) The Self-Appraisal Method เป็นวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ซึ่งมักใช้กับระดับผู้บริหาร ให้ผู้บริหารพยายามทบทวนปรับปรุงการทำงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง ข้อเสียคือ ไม่สามารถนำไปใช้เป็นวิธีหลักในการประเมินแทนวิธีอื่น ๆ ได้ เพราะการประเมินด้วยตนเองมีแนวโน้มที่จะเป็นไปในทางดีเท่านั้น 5) Peer Rating เป็นวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co Workers) เป็นผู้ประเมิน ข้อเสียกลุ่มจะประเมินบุคคลที่กลุ่มยอมรับดีกว่าบุคคลที่กลุ่มไม่ยอมรับ 6) Group Rating or Multiple Appraisal เป็นวิธีการประเมินผลงานโดยกลุ่มระดับหัวหน้าต่าง ๆ เป็นผู้ประเมินตามลำดับขั้น แล้วร่วมประชุมปรึกษาหารือกันแล้วสรุปผลออกมา ข้อดีคือป้องกันอคติในการพิจารณา 7) Results-Onented Appraisal เป็นวิธีการประเมินผลงานโดยอาศัยการกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Setting) เป็นหลักในการพิจารณา ซึ่งบางครั้งเรียกว่าเป็น " การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Management-by-Objeotive) " ข้อดีคือ เป็นวิธีที่เน้นการควบคุมผลการปฏิบัติงานที่จะมาถึงและป้องกันการผิดพลาดได้ล่วงหน้า ข้อเสียคือ ถ้าตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป จะทำให้เกิดความท้อถอยหรือเบื่อหน่ายได้

หอสมุดกลาง

ปัญหา การแก้ปัญหา และข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 129-134) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเกิดจาก 1. ผู้บริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการ ขาดความรู้ความเข้าใจแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่เห็นความสำคัญของการประเมินว่ามีประโยชน์และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์การหรือบริษัทของตนให้ดีขึ้นอย่างไร จึงไม่เอาใจใส่หรือให้การสนับสนุน 2. ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความรู้และเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ หรือคุณค่าของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มักประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับกลาง ส่วนมากแล้วผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมิน มักจะตีค่าผลการปฏิบัติงานหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานเกินกว่าหรือต่ำกว่าผลการปฏิบัติงานที่พนักงานปฏิบัติได้จริง ผู้บังคับบัญชามีความประทับใจพิเศษ ซึ่งเรียกว่า "ฮาโล" (Halo) ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอาศัยตรรกวิทยา มีข้อสมมติฐานที่ผิดต่อพนักงาน ซึ่งเรียกว่าประเภทสเตร์โอ (Stereo type) และไม่แจ้งและหารือผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานและองค์การ 3. ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความศรัทธาหรือความเชื่อมั่นในระบบการประเมิน 4. ฝ่ายบุคคลไม่เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตน ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการ เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมและทันสมัยที่จะพัฒนาและปรับปรุง ตลอดจนใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในด้านนี้ ฝ่ายบุคคลไม่ได้รับความสนับสนุนจากฝ่ายบริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติภารกิจของตนในด้านนี้ได้อย่างเต็มที่

และ ชลิดา ศรมณีและพูนศรี สงวนชีพ (2533 : 195-196) มีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้คือ 1. ผู้บังคับบัญชา 2. ผู้ถูกประเมิน 3. มาตรฐานในการปฏิบัติงานอาจกำหนดไว้ไม่ดีหรือไม่ถูกต้อง 4. ความยากหรือความไม่แน่นอนในปัจจัยของการวัด 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่บ่อยครั้งจนเกินไปก็เป็นปัญหาสำคัญอันจะทำให้เป็นภาระหนักเกินไปจนไม่มีเวลาปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ 6. ช่วงการประเมินผลนานเกินไปทำให้การประเมินคลาดเคลื่อนไป ปัญหาเช่นนี้เรียกว่า Recency Error 7. การประเมินแต่ละครั้ง มีจุดมุ่งหมายหลายอย่างเกินไป

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2534 : 47-49) กล่าวเกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ 1. ความผิดพลาดอันเกิดจากการปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or Strictness error) 2. ความผิดพลาดอันเกิดจาก "Halo Effect" หมายถึง ความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งมาเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล 3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency) หัวหน้าหน่วยงานส่วนมากจึงให้คะแนนระดับปานกลาง 4. เกิดความลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Inter-personal Relation bias) 5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organization influence) หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการ

ให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ก็เลยให้คะแนนบุคคลทุกคนสูง 6. ในกรณีที่ต้องใช้หน่วยงานกลางในการประเมินผลนั้น อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาของคนงานไม่พอใจ 7. ปัญหาในเรื่องการต่อต้านจากบุคคลผู้ถูกประเมิน อันเป็นธรรมชาติของมนุษย์ 8. ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพราะว่าในระบบการเก็บไว้เป็นความลับนั้น ผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่าเขาปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ได้ผล จะไม่มีช่องทางปรับปรุงงาน ไม่ทราบโอกาสก้าวหน้าของงาน

การแก้ไขปัญหา ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ คือ

1. พยายามประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของบุคลากรในการประเมินโดยพรรณนาความให้น้อยที่สุด เพื่อป้องกันการเกิดอคติขึ้นในการประเมิน 2. ผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมิน โดยการทำการชี้แจง ทำความเข้าใจ การฝึกอบรม ซึ่งมีผลให้ผู้ประเมินสามารถประเมินโดยเข้าใจเรื่องที่จะประเมินได้อย่างแท้จริงและทำได้ถูกต้อง 3. ใช้แบบประเมินที่เน้นในด้านที่สามารถระบุออกมาได้โดยแน่ชัด 4. สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการกำหนดแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาดียิ่งขึ้น เพื่อผลประโยชน์ในการประเมินที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องแม่นยำ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 160) ได้เสนอข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ 1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไรนอกจากนี้ แม้จะมีผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์และก่อให้เกิดทัศนคติไม่งดงามต่อการประเมินการปฏิบัติงานได้ในที่สุด 2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้น แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่สัมฤทธิ์ผล 3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน 4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น การรวบรวมผลการปฏิบติงาน 5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะงานแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใดจนเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูม (2528 : 185) ได้กล่าวถึงข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ คือ 1. การคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานให้เหมาะสม 2. ผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณาควรมีความเข้าใจในหลักการวัตถุประสงค์ 3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนงาน โดยเฉพาะความยุติธรรมต่อคนงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง 4. วิธีการเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ ควรนำมาใช้และปฏิบัติเพื่อศึกษาเรียนรู้พฤติกรรมของคนโดยตลอด

5. ควรยกเลิกระบบพวกพ้อง หรือขจัดความสัมพันธ์พิเศษ ผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันได้ ก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้นเป็นไปตามหลักการ

และ เสนาะ ติเยาว์ (2534 : 164-165) ได้เสนอหลักการที่ดีที่ช่วยลดข้อผิดพลาดไว้ 5 ประการดังนี้ 1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสมอย่างน้อยประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาของฝ่ายงานและหัวหน้าแผนกงาน 2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงาน ควรจะมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์และวิธีการโดยตลอด ด้วยการปรึกษาหารือก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไร 3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาประเมินผลจากผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน 4. ผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน ต้องมีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 5. ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับพนักงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 134-142) กล่าวถึงข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ 1. ต้องกระทำเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง 1) ดำเนินการให้ผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงหน้าที่การงานในตำแหน่งของตนพร้อมทั้งผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากเขาด้วย 2) ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง 3) ทำการแจ้งและหารือกับผู้ปฏิบัติงานบ่อย ๆ 2. ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการกำหนดและใช้มาตรฐานการปฏิบัติงาน 3. ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรจะดำเนินการอย่างรอบคอบเป็นกระบวนการดังนี้คือ 1. ศึกษาระบบการประเมินที่ใช้ในหน่วยงานอย่างละเอียด รวมทั้งวิธีการที่นำมาใช้และวัตถุประสงค์ในการประเมินแต่ละครั้ง 2. ทำความคุ้นเคยถึงแบบของการประเมินที่จะต้องใช้นั้น เช่น ให้เข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ และความหมาย การให้ค่าในปัจจัยต่าง ๆ เป็นต้น 3. วิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่จะทำการประเมิน เช่น ดูเอาจาก Job description เป็นต้น 4. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ว่าควรเป็นอย่างไร เพื่อเป็นเกณฑ์ใช้ในการประเมิน เช่น อย่างไรจึงจะเรียกว่า ดีมาก อย่างไรจึงเรียกว่า พอใช้ ไม่พอใช้ ฯลฯ (โดยการตกลงกับผู้ใต้บังคับบัญชา) 5. ชี้แจงเรื่องวัตถุประสงค์และมาตรฐานในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 6. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน 7. บันทึกผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 8. ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ 9. ทำการประเมินผลตามวิธีที่กำหนดไว้ 10. แจ้งและชี้แจงผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ โดยต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและยอมรับด้วย 11. ติดตามผล

การประเมินว่าในการประเมินผลแต่ละครั้ง มีความเชื่อถือ หรือถูกต้องเพียงใด 12. นำผลการประเมินไปวางแผนเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงส่งเสริมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือนำไปใช้ในเรื่องอื่นใดที่ต้องการ

บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปราโมทย์ โชติมงคล (2539) กล่าวถึง บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้คือ 1. อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงขอบเขตงานในหน้าที่และระเบียบที่ต้องปฏิบัติให้ชัดเจน 2. แนะนำรายละเอียดการปฏิบัติงานก่อนลงมือปฏิบัติ 3. ตรวจ กำกับ ดูแลการปฏิบัติงาน 4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 5. ยกย่องผู้ปฏิบัติงานดีต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน 6. ตักเตือนเพื่อนร่วมงานไม่ดี เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องเป็นการส่วนตัว 7. สนับสนุนเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ 8. รักษาระเบียบ วินัย ของหน่วยงาน 9. ส่งเสริม สนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติได้พัฒนาตนเอง 10. จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน 11. เป็นผู้ประสานงานให้เกิดความสามัคคีในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน 12. ช่วยเหลือให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน 13. เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน 14. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน 15. มอบหมายงานให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

การปฏิบัติงานของบุคคลที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2526 : 7) ให้ความหมายของหัวหน้างานว่า หัวหน้างานคือบุคคลใด ๆ ที่ได้รับอำนาจหน้าที่และหน้าที่รับผิดชอบสำหรับการวางแผน และการควบคุมงานของกลุ่มด้วยความใกล้ชิด ส่วน สายสุนีย์ พุทธาคุณเจริญ (2521 : 9) ให้คำจำกัดความหัวหน้างานว่า เป็นบุคคลที่รับนโยบายการทำงานจากผู้บังคับบัญชามาดำเนินการ เพื่อให้นโยบายดังกล่าวสัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม

ดังนั้น หัวหน้างานจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างฝ่ายคนงานในบังคับบัญชากับฝ่ายผู้บังคับบัญชาผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ หัวหน้างานจะเป็นผู้รับแผนและนโยบายการปฏิบัติงานมาจากผู้บังคับบัญชาและนำมาดำเนินการบริหารคนงานและเครื่องจักร ให้แผนและนโยบายดังกล่าวสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ดังนั้นสิ่งที่หัวหน้างานจะต้องทำความเข้าใจและตระหนักอย่างถ่องแท้ก่อนคือ นโยบายของหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่และขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่องาน และคนงานในความควบคุมบังคับบัญชาจากแนวความคิดข้างต้น หัวหน้างานจึงเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุม ดูแล ตลอดจนรับนโยบายมาปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของหน่วยงานและเป็นผู้ประสานงานระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

สุพล ทองคลองใบและชาญชัย อาจินสมาจาร (2529:2-3) กล่าวถึง หัวหน้างานว่าโดยปกติแล้วมีอยู่ 3 ระดับ ได้แก่ หัวหน้างานระดับสูงหรือผู้จัดการ (Top-Level Supervisors) หัวหน้างานระดับปานกลาง (Middle-Level Supervisors) หัวหน้างานระดับต้น (First-Line Supervisors)

หัวหน้าระดับสูงคือ หัวหน้าใหญ่ที่ดูแลการดำเนินกิจการทั้งหมด ประธานของบริษัทก็คือหัวหน้างานระดับสูง

หัวหน้างานระดับกลาง จะเป็นหัวหน้างานที่สูงกว่าหัวหน้างานระดับต้น แต่จะต่ำกว่าหัวหน้างานระดับสูง ผู้จัดการแผนก (Deparment Manager) ในร้านขายปลีกซึ่งมีหัวหน้างานจำนวนหนึ่งร่วมทำงานกับเขาถือว่าเป็นหัวหน้างานระดับกลาง บุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการซื้อหรือการผลิตสำหรับหน่วยงานธุรกิจก็จัดว่าเป็นหัวหน้างานระดับกลาง เรียกว่า ผู้อำนวยการจัดซื้อหรือผู้จัดการฝ่ายผลิต (Direotor of Purohasing or Produotion Manager)

หัวหน้างานระดับต้น เป็นพนักงานที่มีความสำคัญในงานการจัดการ ซึ่งนำนโยบายและคำสั่งของหัวหน้างานระดับสูงและระดับกลางออกปฏิบัติ โดยติดต่อพบปะกับพนักงานโดยตรง (faoe-to-faoe oontaot) คำสั่งของหัวหน้างานระดับกลางจะถูกนำออกปฏิบัติโดยหัวหน้างานชั้นต้น

หน้าที่ของหัวหน้างาน

อบรม สินภิบาล (ม.ป.พ. : 334) กล่าวถึง หน้าที่ของหัวหน้างานมี 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร สั่งคนและการควบคุม การควบคุมของหัวหน้างานเป็นการควบคุมให้คนของตนทำงานให้สำเร็จ รับผิดชอบต่อคนของตนและวิธีการทำงานโดยตรง ไม่ควรจะทำงานด้วยตนเอง นอกจากจะเป็นกรณีฉุกเฉินเท่านั้น และขอบเขตของการดำเนินงานจะแตกต่างกันไปตามลำดับของตำแหน่ง เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาส่วนมากในการวางแผน และการจัดองค์กร แต่หัวหน้างานระดับล่างจะมีเวลาส่วนมากในการสั่งการและควบคุมงาน

สวนสุพล ทองคลองใบและชาญชัย อาจิณสมาจาร (2529 : 7-9) กล่าวถึงงานในหน้าที่ของหัวหน้างานว่าควรทำหน้าที่ดังนี้ 1. การวางแผน (Planning) หัวหน้างานจะต้องวางแผนและกำหนดจุดมุ่งหมาย 2. การจัดองค์การ (Organizing) หัวหน้างานจะต้องจัดหาคนและอุปกรณ์เพื่อทำกิจกรรม 3. การจัดบุคลากร (Staffing) หัวหน้างานจะต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติ 4. การสั่งการ (Direoting) หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้นำในการทำงานของคนงาน 5. การควบคุม (Controlling) หัวหน้างานจะต้องควบคุมกิจกรรมของคนงาน 6. หัวหน้างานจะต้องประสานงาน

ลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่ดี

เอ็ดเวอรด์ (Edward , 1956) ให้ความเห็นลักษณะของนักบริหารต้องประกอบด้วย 1. มีความเฉลียวฉลาด 2. มีความสามารถที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ 3. มีความสามารถในการวางแผน 4. มีความสามารถในการตัดสินใจ 5. มีความสามารถในการขจัดปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ส่งเสริมทีม 7. มีความสามารถในการควบคุมงาน 8. มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน 9. มีความทะเยอทะยาน 10. มีความสนใจในการพัฒนาตนเองในเรื่องการปฏิบัติงาน 11. มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้า 12. มีความอดทนในการเรียนรู้ 13. มีความสนใจในการพัฒนาวิธีการทำงาน

แซคซ์ (Sachs, 1966 : 3-4) กล่าวถึงลักษณะของผู้บริหารที่ดีว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1. มีความเข้าใจตนเอง 2. ยอมรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น 3. มีความเข้าใจในสถานภาพของผู้ร่วมงานเป็นอย่างดี 4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5. สามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน

ไครตัน (Kreitton, 1960 : 81) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารไว้ดังนี้คือ 1. มีความรู้ดี 2. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด 3. มีความเป็นประชาธิปไตย 4. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป 5. มีอารมณ์มั่นคง 6. ใจกว้าง 7. มีมนุษยสัมพันธ์ 8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 9. มีศีลธรรม 10. ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

กิติ ตยัคคานนท์ (2530 : 70 - 83) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารหรือผู้นำไว้ในหนังสือนักบริหารทันสมัยดังนี้ 1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์ แข็งแรงดี 2. ท่าทางและบุคลิกดี 3. มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น 4. ความรู้ดี ทั้งความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป 5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน คิดหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ และทำงานใหม่ ๆ มาทำ 6. มีความฉลาดรอบรู้และสามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน 7. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำและในความรู้ความสามารถของผู้อื่น 8. มีความรักหน่วยงาน รักงาน รักการทำงาน รักความก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน และรักเพื่อนร่วมงานทุกระดับทุกคน 9. รู้จักออมชอม 10. วางตนหรือดำเนินการต่างๆ ด้วยความยุติธรรม เที่ยงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ ให้ความเป็นธรรมเสมอหน้ากัน 11. รู้จักที่จะจูงใจคน เพื่อให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน 12. มีการควบคุมตนเอง รู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบ ไม่หวั่นไหวง่าย ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร 13. สามารถตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจได้ดีและถูกต้องก่อนดำเนินการ 14. มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง และไม่โลเล 15. มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และสามารถบังคับใจตนเองได้ 16. มีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย กระฉับกระเฉงต่อความเจริญก้าวหน้า 17. ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความจริงใจพอสมควร 18. ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด 19. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำกันทั่วหน้าตามความถนัดของแต่ละคน รวมทั้งไม่มองข้ามความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา 20. มีความสงบเสงี่ยมถ่อมตน 21. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน 22. ร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน 23. มีความแหลมเหลนและมีเทคนิคในการทำงาน กล่าวคือมีศิลปในการทำงาน 24. มีการสื่อความหมายที่ดี พูดเป็นและเขียนเป็น คำสั่งไม่คลุมเครือ

25. สามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอน และฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งด้านวิชาการและความประพฤติส่วนตัว 26. มีการสังคมดี

คุณสมบัติทั่ว ๆ ไปของหัวหน้างานที่เป็นผู้นำที่ดี 1. เป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการงานที่รับผิดชอบ 2. เป็นผู้ที่สามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างกระจ่างชัด 3. เอาการเอางาน 4. มีความสามารถในการฝึกสอนให้คนงานมีความสนใจเอาใจใส่รับผิดชอบต่องานที่ทำอยู่ 5. มีความสนใจเอาใจใส่และพยายามเข้าใจคนงานในบังคับบัญชาตลอดจนให้ความช่วยเหลือและหาทางแก้ไขเมื่อเขามีปัญหา 6. เป็นผู้มีความยืดหยุ่นต่อคนงานในบังคับบัญชาบ้างตามโอกาสและเวลาอันสมควร

คุณลักษณะของหัวหน้างานกับการเป็นเจ้านายที่ดีในสายตาของเจ้าหน้าที่หรือคนงาน 1. รู้งานในความรับผิดชอบอย่างทะลุปรุโปร่ง เพื่อให้สามารถสั่งงานและแนะนำคนงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำ 2. มีความเป็นผู้นำไม่ออกคำสั่งแบบเผด็จการ 3. สั่งงานอย่างชัดเจน ด้วยกิริยาสุภาพอ่อนโยน ไม่ตะคอกหรือแสดงกิริยาข่มขู่ 4. มีแผนการทำงานที่เป็นระบบล่วงหน้า จ่ายงานให้คนงานแต่ละคนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรม 5. มีความคงเส้นคงวาในการสั่งงานไม่ใช่สั่งแล้วยกเลิก ยกเลิกแล้วสั่งอีกกลับไปกลับมา 6. ให้ความสนใจและตัดสินผลงานของคนงานอย่างยุติธรรม 7. ชมเชยและให้รางวัลต่อคนงานที่ทำงานดี 8. รักษาระเบียบวินัยคนงานอย่างเคร่งครัดและยุติธรรม 9. คำนึงถึงความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรก 10. ฝึกสอนคนงานใหม่หรือคนงานที่ย้ายมาจากแผนกอื่นจนเข้าใจงานใหม่ชัดเจน 11. ให้โอกาสคนงานแสดงข้อคิดเห็นตามสิทธิขั้นพื้นฐาน 12. ให้ความเอาใจใส่ดูแลสภาพความเป็นอยู่ของคนงาน 13. รักษาสัญญา

คุณสมบัติของหัวหน้างานที่ดี

สุพล ทองคลองใบ และชาญชัย อาจิณสมาจาร (2529 : 11-14) กล่าวถึงหัวหน้างานที่ดีว่าจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ 1. ความต้องการที่จะเลื่อนขึ้นสู่การบริหารระดับที่สูงขึ้นและพยายามพัฒนาตนเองให้เจริญงอกงาม จะต้องเรียนรู้อยู่เสมอ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ ขยายงานให้กว้างขึ้น จะต้องเป็นผู้ฉวยโอกาสและมีความเชื่อมั่นในตัวเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 2. เป็นผู้ริเริ่มโดยตัวเอง จะต้องคิดและเคลื่อนไหวตามความริเริ่มของตัวเอง โดยไม่ปล่อยให้คนอื่นเป็นผู้บอกให้ทำ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และความกล้าหาญที่จะก้าวไปข้างหน้า 3. เป็นคนที่สามารถคิด สิ่งดังกล่าวอาจเป็นงานหนักที่สุดที่หัวหน้าจะประสบ 4. สามารถแสดงความคิดอย่างแจ่มชัดและสามารถถ่ายทอดความคิดให้พนักงานได้เข้าใจว่าหัวหน้าต้องการให้เขาทำอะไรได้เป็นอย่างดี 5. ควรจะเป็นนักขายความคิด โน้มน้าวให้คนอื่นเห็นคุณค่าของความคิด การขายแผนการทำงานเป็นส่วนสำคัญของหัวหน้างานในการสื่อความหมายให้กับคนงาน 6. มีบูรณภาพทางศีลธรรม (Moral Integrity) ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ และบูรณภาพจะต้องเป็นส่วนสำคัญในตัวหัวหน้างาน อันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวหัวหน้างาน 7. สามารถเป็นผู้จัด

องค์การของงานตัวเองและงานของคนงานอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด 8. มีความสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นและทำงานโดยผ่านคนอื่น หัวหน้างานจะต้องเข้ากับคนอื่นได้และทำให้คนงานทำในสิ่งที่ต้องทำในองค์การ 9. เต็มใจในการแก้ปัญหาที่ยากลำบาก หัวหน้างานที่ดีจะต้องสามารถแก้ปัญหาที่ยากลำบาก นอกจากนี้ยังต้องกล้าตัดสินใจ แม้ว่าบางครั้งจะกระทบกระทั่งผลประโยชน์ของคนบางกลุ่มก็ตาม 10. เป็นคนที่ไม่หยุดนิ่งกับที่ และต้องมีความสามารถในการผลักดันคนอื่น ทำให้คนงานติดตามตัวเองอยู่เสมอ และต้องการที่จะทำงานร่วมกับหัวหน้างาน 11. มีความสามารถในการประเมินผลคนอื่นและยอมรับจุดแข็งและจุดอ่อนของคนอื่น คุณสมบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้างานเพื่อที่จะได้เลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงาน และปฏิเสธคนที่มีคุณสมบัติไม่เหมาะสม 12. มีทัศนคติที่ดีต่อคนอื่นและทำงานร่วมกับคนอื่น 13. เป็นคนที่มีความสมดุลย์ (A Balanced Person) มีความเข้าใจ มีความมั่นคง มีความสามารถที่จะหัวเราะและมีความยุติธรรม 14. มีความสามารถในการมอบหมายอำนาจที่ให้บุคคลอื่นและพอใจจากการที่เห็นงานดำเนินไปโดยประสบกับผลสำเร็จ โดยผ่านการทำงานของคนอื่น 15. มีความยุติธรรม และมีความเฉลียวฉลาด บางครั้งจะมีการร้องทุกข์ และมีปัญหาเกิดขึ้นจากพนักงาน หัวหน้างานที่ดีจะต้องแก้ปัญหาของพนักงานให้ได้ และการแก้ปัญหาจะต้องมีความยุติธรรม 16. เข้าใจงานของพนักงานแต่ละคน การเข้าใจลักษณะของงานจะทำให้หัวหน้างานมีความมั่นใจในการแก้ปัญหาและคุยกับคนงาน 17. มีความสามารถในการผูกมิตรกับผู้อื่น ได้รับการสนับสนุนและความจงรักภักดีจากพนักงานและเพื่อน ๆ และต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถร่วมทำงานกับเพื่อนหัวหน้างานในแผนกอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี 18. มีจิตใจที่ดีและมีการศึกษา แสดงออกในลักษณะของเจตคติของการอยากเรียนรู้ ไม่ปฏิเสธการแก้ปัญหา 19. พยายามมองอะไรเป็นภาพทั้งหมด (the whole picture) โดยการใช้ทักษะทางความคิดรวบยอดต่อการเข้าใจในสิ่งที่ฝ่ายบริหารระดับสูงและระดับกลางต้องการให้ทำและทำไมจึงเป็นอย่างนั้น เพื่อให้เป็นหัวหน้างานที่ประสบผลสำเร็จ หัวหน้างานจะต้องเข้าใจภาพทั้งหมด และสามารถสื่อความหมายสิ่งดังกล่าวในลักษณะที่เข้าใจกันกับพนักงาน 20. มีความอดทนในการฟังและเข้าใจคนงาน อดทนในการสละเวลาเพื่อเข้าใจและปรับปรุงและความสัมพันธ์กับคนงาน อดทนในการใช้เวลาเพื่อวางแผนงานและจัดระเบียบงานเพื่อที่ให้พนักงานได้ทำงานด้วยความสะดวกสบาย 21. เป็นคนยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการใหม่ ๆ สภาพที่เปลี่ยนแปลง วิธีการแก้ปัญหาใหม่ การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ความเจริญก้าวหน้าถอยลง หัวหน้างานที่จะประสบกับความสำเร็จจะต้องเป็นคนสนใจกว้างไม่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ยอมรับการทำงานด้วยวิธีใหม่ ๆ และการปรับปรุงงานโดยอาศัยแนวความคิดใหม่ ๆ 22. มีความมั่นใจในตัวเอง มีความเชื่อและความมั่นใจในความสามารถของตัวเองในการวางแผน ในการจัดองค์การและในการสั่งการให้ผู้อื่นทำงาน 23. ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ ถ้าหากหัวหน้างานเป็นคนที่ไม่อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ งานในตำแหน่งหัวหน้างานก็จะอยู่ได้ชั่วเวลาสั้น ๆ คำวิพากษ์วิจารณ์ที่ดีจะมีประโยชน์ต่อการนิเทศงานของหัวหน้างาน 24. มีความริเริ่มและมีความต้องการต่อ

ความสำเร็จ สิ่งดังกล่าวอาจเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าหากหัวหน้างานต้องการประสบกับความสำเร็จ หัวหน้างานก็จะต้องเป็นคนเข้มแข็งพอสมควร

การประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

ภาพรวมการบริหารการประถมศึกษาแห่งชาติ

เพื่อให้เข้าใจบทบาทและอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น จะกล่าวถึงโครงสร้างของระบบบริหารการประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติโดยสรุป เพื่อให้เห็นภาพรวมของการบริหารการประถมศึกษาระดับอำเภอและบทบาทของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ดังนี้

การจัดระบบงานการบริหารการประถมศึกษานั้น ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 มีรูปแบบการบริหารในลักษณะที่เรียกว่า **การบริหารแบบองค์คณะบุคคล** ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับคือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ

ระดับชาติ เรียกว่า คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (กปช.) มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การกำหนดมาตรฐานด้านวิชาการ อาคารสถานที่ ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้ง โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น

ระดับจังหวัด เรียกว่า คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด (กปจ.) และคณะกรรมการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายการดำเนินงานและการวางแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การจัดตั้ง การรวมและเลิกล้มโรงเรียนประถมศึกษา การพิจารณาความดีความชอบของข้าราชการครู และการให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และผู้บริหาร โดยมีสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเป็นส่วนราชการมีฐานะเป็นกอง

ระดับอำเภอ เรียกว่า คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ (กปอ.) / คณะกรรมการการประถมศึกษากิ่งอำเภอ (กปก.) มีอำนาจหน้าที่ในการประสานการดำเนินงานของโรงเรียน การเสนอการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนและการพิจารณาความดีความชอบ

การบริหารการประถมศึกษาระดับอำเภอ มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (สปอ./สปก.) เป็นองค์กรสำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

เป็นหน่วยงานบริหารสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น ของโรงเรียนในสังกัดและปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด

การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอหรือหัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ แล้วแต่กรณี เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร บังคับบัญชา ควบคุมและดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดยปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นหน่วยงานบริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด มีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติงานธุรการของคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จัดการศึกษาภายในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอและปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอมอบหมาย โดยแบ่งงานออกเป็น 4 งาน คือ งานบริหารทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ งานการเงินและพัสดุ และงานนิเทศการศึกษา

1. **งานบริหารทั่วไป** มีหน้าที่และความรับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมอาคารสถานที่ จัดเวรยามรักษาความปลอดภัย ดูแล เก็บรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนการควบคุมยานพาหนะ ดำเนินการเกี่ยวกับงานธุรการรับ - ส่งหนังสือ เก็บรวบรวมหนังสือราชการทุกประเภท จัดพิมพ์ โรเนียว และจัดทำสำเนาหนังสือราชการ คำสั่ง ประกาศ ระเบียบ กฎหมายข้อบังคับและปฏิบัติงานเกี่ยวกับพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ควบคุมการลงเวลาปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดประชุม สรุปรายงานการประชุมและประสานงานเกี่ยวกับโครงการพิเศษกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประถมศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม ติดตามความเคลื่อนไหวข่าวการประถมศึกษาจากการสื่อสารทุกชนิด และจัดทำเอกสารเพื่อการเผยแพร่และอำนวยความสะดวกให้กับผู้มาติดต่อ ดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างในสังกัด นอกเหนือจากสวัสดิการที่ทางราชการจัดให้ ดำเนินการเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ/งบประมาณ การควบคุมติดตามประเมินผลการใช้งบประมาณ รวมทั้งการจัดทำข้อมูล และสถิติเพื่อขอจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณ และการประสานแผนกับหน่วยงานอื่นภายในอำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการศึกษาในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอ

2. **งานการเจ้าหน้าที่** มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้ ดำเนินการสรรหาและพัฒนาบุคลากร โดยการเสนอเรื่องไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาดำเนินการประสานงานให้ข้าราชการได้ลาศึกษาต่อหรือฝึกอบรม ดำเนินการเสนอเรื่องเพื่อจัดทำบัญชีถือจ่าย เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับเงินเดือนและการปรับเงินเดือนให้ได้รับตามคุณวุฒิ ขอเครื่องหมายเชิดชูเกียรติและเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอเรื่องเพื่อจัดทำทะเบียนประวัติ บัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การให้ข้าราชการครูระดมกำลังเข้ารับราชการทหาร ยกเว้นเข้ารับราชการทหาร ควบคุมการลาทุกประเภทและการขอพระราชทานเพลิงศพ ไปยังสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เพื่อพิจารณาดำเนินการ ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ดำเนินการเกี่ยวกับการร้องเรียน ร้องทุกข์ ของข้าราชการและลูกจ้าง สอบสวนข้อเท็จจริง และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย เพื่อป้องกันการกระทำผิดวินัยและจรรยาบรรณแก่ข้าราชการและลูกจ้าง

3. งานการเงินและพัสดุ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้ เสนอการเบิกจ่ายงบประมาณทุกประเภท ทุกหมวด จัดทำรายละเอียดการหักเงินทุน (ถ้ามี) ก่อนจ่าย การเก็บรักษาเงิน จัดส่งเงินรายได้แผ่นดิน จัดทำบัญชีทะเบียนเบิกเงินทุกประเภท จัดทำทะเบียน หักภาษี ณ ที่จ่าย ตรวจเอกสารรับ-จ่ายเงินประจำวัน จัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี เพื่อให้ตรวจสอบได้ตลอดเวลาและเสนอข้อมูลจัดทำงบประมาณประจำปี ดำเนินการจัดหาพัสดุ ครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง โดยวิธีต่าง ๆ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2521 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมภายในอำนาจวงเงินที่กำหนด จัดทำทะเบียนควบคุมการรับ-จ่ายพัสดุครุภัณฑ์แก่ กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน รายงานการใช้พัสดุครุภัณฑ์ประจำปีและการรับจ่าย ดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับการเงินและพัสดุแก่โรงเรียน ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินและพัสดุให้เป็นไปตามระเบียบ ดำเนินการจัดทำแผนการจัดสรรเงินงบประมาณที่ได้รับอนุมัติแล้ว และติดตามแผนการใช้เงินตามงวดเงินงบประมาณ

4. **งานนิเทศการศึกษา** มีหน้าที่และความรับผิดชอบด้านวิชาการของสถานศึกษาในสังกัดดังนี้ นิเทศการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ หรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการ ศึกษาวิเคราะห์ หรือวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร สื่อการเรียนการสอน และการพัฒนาการจัดการศึกษา ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการฝึกอบรม และการพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งผู้บริหารการศึกษาให้บริการส่งเสริม และประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาการจัดการศึกษา ร่วมปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (รายละเอียดดังแผนภูมิ)

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

โดยที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ แล้วแต่กรณี เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร บังคับบัญชา ควบคุมและดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดยปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ดังนั้น หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในฐานะผู้รับผิดชอบการดำเนินงานการศึกษาภายในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอ จึงเป็นไปตามลักษณะงานที่ปรากฏซึ่งสามารถสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

บทบาทอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและบทบาทในฐานะหัวหน้าส่วนราชการ

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 มาตรา 3 (3) และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 กำหนดให้สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นหน่วยงานทางการศึกษา และตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 มาตรา 26 และมาตรา 28(2) กำหนดให้มีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/ กิ่งอำเภอ เป็นหน่วยงานบริหารการประถมศึกษา เป็นหน่วยงานส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นไปตาม

พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอจึงไม่เป็นส่วนราชการในอำเภอตามลักษณะการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาดังกล่าวกำหนด ระบบบริหารงานการประถมศึกษาในรูปคณะกรรมการ โดยตามมาตรา 27 กำหนดให้มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหน้าที่บังคับบัญชา ควบคุม และดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดและตามนัยมาตรา 23 กำหนดให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จึงมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามที่กฎหมายกำหนด ดังนี้

1. บังคับบัญชาและควบคุมดูแลโดยทั่วไปในงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ปฏิบัติงานด้านกำหนดนโยบายการดำเนินงานการจัดการศึกษาทุกระดับในความรับผิดชอบ การวางแผนงานโครงการ การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงินและพัสดุ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น

2. รับผิดชอบในการบริหารและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา และพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียนในสังกัด เกี่ยวกับงานวิชาการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนระดับชุมชนให้โรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องตามแผนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ หลักสูตรส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

3. ปฏิบัติงานในฐานะกรรมการและเลขานุการสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ทำหน้าที่ในการให้การเสนอแนะการกำหนดนโยบาย และให้คำปรึกษาแผนงานโครงการและงบประมาณเสนอคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ กำหนดเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานการจัดการศึกษาภายในสังกัด

4. ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานกับหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกอำเภอและจังหวัด ในการพัฒนาการศึกษาและความมั่นคงแห่งชาติ

หน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งของ ก.ค.

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดยมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการบริหารการประถมศึกษาในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ เกี่ยวกับการ

กำหนดนโยบายในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา การวางแผน การจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงินและงบประมาณการบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาในความรับผิดชอบ เป็นต้น และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ยังมีงานอื่นๆที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมอบหมายการบริหารงานภายในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ให้สามารถบริหารงานได้เบ็ดเสร็จคล่องตัว รวดเร็ว ส่งผลดีต่อการสนับสนุนการจัดการศึกษาสนองนโยบายของรัฐ เช่น มอบอำนาจการสั่งซื้อสั่งจ้างว่าด้วยการพัสดุทุกกรณี ไม่เกินวงเงิน 1,000,000 บาท และกรณีพิเศษครั้งหนึ่งไม่เกิน 500,000 บาท มอบอำนาจการอนุญาตการลาของข้าราชการครูในสังกัด เช่น ลาป่วยไม่เกิน 30 วัน ลากิจไม่เกิน 15 วัน มอบอำนาจการรับรองหนังสือเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลของข้าราชการครูในสังกัดที่เป็นคนไข้ใน (การนี้เป็นอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป)

องค์ประกอบหรือเครื่องชี้วัดการปฏิบัติงานหัวหน้างาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 31-32) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่นิยมใช้ในการวัดเรื่องประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ดังนี้คือ 1. ความรับผิดชอบในงานพิจารณาความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย จนเสร็จเรียบร้อยโดยไว้วางใจได้ 2. ความสันทัดจัดเจนในงาน พิจารณาความรอบรู้และความชำนาญในขั้นตอนต่าง ๆ ของงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง 3. ความถูกต้องแม่นยำ พิจารณาคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องมากน้อยเพียงใดโดยเทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้น ๆ 4. ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาความสุขุมรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน 5. ความรวดเร็ว/ฉับพลันในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายว่าเสร็จก่อนกำหนดหรือตามกำหนด 6. ไหวพริบและดุลยพินิจ พิจารณาความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถามหรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้องและสมเหตุ 7. ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ ที่เป็นประโยชน์แก่การปรับปรุงงาน หรือกิจกรรมขององค์การ และความสามารถในการนำข้อคิดหรือข้อเสนอแนะนั้น ๆไปใช้ปฏิบัติ หรือความสามารถที่จะริเริ่มงานด้วยตนเองโดยไม่ต้องให้หัวหน้าบอกกล่าวหรือชี้แจงซ้ำซากบ่อย ๆ 8. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก ความนึกคิด ความเข้าใจและเรื่องราวต่าง ๆ แก่ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความสนใจและกระตือรือล้นที่จะส่งหรือแจ้งข่าวดังกล่าว 9. ความสามารถพิเศษ พิจารณาความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ในการทำงาน การถ่ายรูป หรือความถนัดอื่น ๆ ที่อาจเป็น

I 17607314

ประโยชน์แก่งานขององค์การ รวมความรอบรู้ในบริการหรือกิจกรรม หรือบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การนอกเหนือจากหน้าที่โดยปกติของผู้ถูกประเมินเอง 10. ความซื่อสัตย์สุจริตพิจารณาความเชื่อถือและวางใจได้เกี่ยวกับเงินทองหรือสินทรัพย์ขององค์การหรือของผู้อื่น ตลอดจนความจริงใจที่แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ 11. ทัศนคติและความร่วมมือ พิจารณาท่าทีและความรู้สึกที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงานและลูกค้า ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านั้น 12. ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่นที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงานตลอดจนการแสวงหางานอื่นทำเมื่อว่างจากงานในหน้าที่แล้ว 13. ความประพฤติ พิจารณาความประพฤติส่วนตัวและชีวิตครอบครัว ซึ่งจะมีผลกระทบกระเทือนต่อการทำงาน เช่น สุรา เรื่องการพนัน เรื่องหนี้สิน และเรื่องชู้สาว ตลอดจนความสงบสุขในครอบครัว

เริงศักดิ์ ปานเจริญ (ผู้แปล โดยโจเซฟ ปุตติ : 2535 : 144 - 146) กำหนดองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานระดับหัวหน้ามีดังนี้คือ

1. ความเป็นผู้นำ
2. ผลที่ได้รับเกี่ยวกับงาน
3. ความรู้เกี่ยวกับงาน
4. การร่วมมือ
5. การวินิจฉัย
6. การฝึกอบรมพนักงาน

1. ความเป็นผู้นำพิจารณาระดับที่หัวหน้างานแนะนำ และสร้างความสนใจ ความกระตือรือร้น การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือ การจูงใจและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผลที่ได้รับเกี่ยวกับงาน พิจารณาผลที่ได้รับจากหน่วยงานภายใต้การควบคุมดูแลของหัวหน้างานในรูปของการผลิต คุณภาพของงาน

3. ความรู้เกี่ยวกับงาน พิจารณาความรู้ความเข้าใจของหัวหน้างานเกี่ยวกับกรรมวิธี กฎเกณฑ์ กำหนดการ และด้านเทคนิคที่จำเป็นต่องานของเขาเองและสำหรับการสอนผู้อื่น

4. การร่วมมือ พิจารณาความสามารถของหัวหน้างานในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสอดคล้อง ทั้งกับพนักงานและกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน พิจารณาทัศนคติ ความสนใจ ทีมเวิร์ค ความตั้งใจ และการหลีกเลี่ยงความแตกแยก

5. การวินิจฉัย พิจารณาความสามารถของหัวหน้างานในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การมองเหตุการณ์ข้างหน้าและการแยกแยะสิ่งที่ปฏิบัติได้กับสิ่งที่ปฏิบัติไม่ได้ พิจารณาการวินิจฉัยในการประเมินผู้อื่น

6. การฝึกอบรมพนักงาน พิจารณาความสามารถของหัวหน้างานในการฝึกอบรมคนอื่น ๆ โดยดูจากความสนใจและความตื่นตัวของพนักงานที่เขาฝึกอบรมมาแล้ว การเตรียมการล่วงหน้าและการจัดการด้านวัตถุดิบในการฝึกอบรมรวมทั้งวิธีการสอน ส่วนการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาเพิ่มอีก 7 รายการ คือ

1. ความรู้เกี่ยวกับงาน
2. ความปรารถนาและแรงผลักดันที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในบริษัท
3. ประสิทธิภาพในการสื่อสาร
4. ความคิดสร้างสรรค์และการยอมรับความคิดใหม่
5. ประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในระดับเดียวกันหรือระดับสูงกว่า
6 ความเป็นผู้นำ การจูงใจและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
7. การตัดสินใจ การใช้การวินิจฉัยที่ดี ดูรายละเอียดในภาคผนวก ฉ

ส่วนการประเมินสำหรับตำแหน่งพนักงานระดับบริหาร (เริงศักดิ์ ปานเจริญ ผู้แปลโดย โจเซฟ ปุตติ 2535 : 154-157) มีรายการที่ควรประเมินประกอบด้วย

1. การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ
2. วิธีปฏิบัติงาน
3. ความรู้ความสามารถ
4. คุณลักษณะประจำตัว

1. การปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ ได้แก่

1) คุณภาพงาน พิจารณาถึงความถูกต้องแม่นยำ ความสำเร็จ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของงาน ไม่เกิดปัญหาติดตามมาภายหลัง

2) ปริมาณงาน พิจารณาถึงจำนวนงานที่สามารถปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามที่ได้รับมอบหมาย

3) ความสามารถในการบังคับบัญชา พิจารณาความสามารถในการควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและในการวินิจฉัยสั่งการติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตรงตามเป้าหมาย

4) ความสามารถในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์งานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

2. วิธีปฏิบัติงาน ได้แก่

1) การวางแผน พิจารณาความสามารถในการกำหนดเป้าหมายนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

2) การจัดระบบงาน พิจารณาการวางระบบขั้นตอนในการดำเนินงาน ตลอดจนปรับปรุงงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องเป็นระบบและได้ผลดี

3) การมอบหมายงาน พิจารณาถึงความสามารถในการมอบหมายงานและความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

4) การให้ความร่วมมือและประสานงานพิจารณาถึงการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสามารถในการติดต่อประสานงานกับผู้อื่น

5) การควบคุมงาน พิจารณาความสามารถในการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้

6) การสื่อข้อความ พิจารณาความสามารถในการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือพนักงานในระดับสูงกว่าได้รับรู้ข่าวสาร ข้อมูล นโยบาย และความเคลื่อนไหวขององค์การได้อย่างถูกต้องชัดแจ้ง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

3. ความรู้ความสามารถ ได้แก่

1) ความรอบรู้และความสันทัดจัดเจนในงาน พิจารณาความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในวิธีการเทคนิค ตลอดจนมีความสันทัดจัดเจน ชำนาญในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ

2) ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง พิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

3) ความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายขององค์กร พิจารณาความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เพื่อรับมาปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมาย

4) การพัฒนาตนเอง พิจารณาความรู้วความสามารถที่เพิ่มขึ้นในงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน และการพัฒนาปรับปรุงความรู้ความสามารถ เข้าใจ สนใจกรรมวิธีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นและเพื่อที่จะรับงานที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

4. คุณลักษณะประจำตัว ได้แก่

1) การใช้วิจารณญาณ พิจารณาความสามารถและความพยายามในการตัดสินใจที่จะแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน

2) ความเป็นผู้นำ พิจารณาการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธา ตั้งใจ เต็มใจที่จะทำงานด้วย เป็นตัวอย่างที่ดี และเป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงความสามารถในการคิดริเริ่มปรับปรุงงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม มีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

4) ความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน พิจารณาความตั้งใจ ความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

5) ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ความน่าเชื่อถือ ไว้วางใจ ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร

6) ความประพฤติ บุคคลิกลักษณะและอุปนิสัยใจคอ พิจารณาความประพฤติ อุปนิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ท่วงที วาจา การแต่งกายและการวางตัว ดูรายละเอียดในภาคผนวก ช

เยาวดี รางชัยกุล และคณะ (2522 : 6 - 7) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินบุคคลไว้ว่า ในการวัดและประเมินผลบุคคลนั้น ตามหลักสากลนิยม จะถือว่าความรู้ตามสายงานอย่างเดียวจะไม่ช่วยให้บุคคลใด

บุคคลหนึ่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องพิจารณาคุณสมบัติและพฤติกรรมของบุคคลประกอบด้วย องค์ประกอบที่นำมาใช้ในการพิจารณาวัดและประเมินผลบุคคลนั้น จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหลัก ซึ่งจะได้มาจากการวิเคราะห์งานและประเมินงานเพื่อกำหนดตำแหน่ง การประเมินแบ่งได้เป็น 3 ส่วน ด้วยกันคือ ความรู้ในงาน ระดับจิตใจและสติปัญญา และด้านความรับผิดชอบ

ขั้นแรก เป็นการประเมินความรู้ในการปฏิบัติ (Knowless) จะพิจารณาจากเรื่องความรู้ในการปฏิบัติซึ่งครอบคลุมเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติ เรื่องความชำนาญเฉพาะอย่าง และความรู้ในหลักวิชาการ

ส่วนองค์ประกอบที่ใช้ประเมินประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ

กลุ่ม 1 : องค์ประกอบที่มักใช้กันอยู่เสมอ

ปริมาณของงาน

คุณภาพของงาน

กลุ่ม 2 : ความรู้เกี่ยวกับงานและการปฏิบัติงาน

ความรู้เกี่ยวกับงาน

ความสม่ำเสมอ

การตรงต่อเวลา

ความรอบคอบระมัดระวัง

การเป็นระเบียบเรียบร้อย

กลุ่ม 3 : ลักษณะอุปนิสัยของปัจเจกชน

ความร่วมมือ

ความสามารถในการทำงานโดยอิสระ

ความคิดริเริ่ม

สติปัญญา

ความเชื่อถือได้

ความขยัน

การปรับตัว

ทัศนคติ

บุคลิกภาพ

การวินิจฉัย

การรู้จักประยุกต์

ภาวะผู้นำ

ความประพฤติ

ความเป็นที่พึ่งพา

สุขภาพ

ความสะอาดเรียบร้อย

นอกจากนี้ยังได้เสนอตัวอย่างรายการประเมินที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย โดยการวัดระดับสมรรถนะในเรื่องต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. ความคิดริเริ่ม
3. ความเชื่อถือได้
4. การร่วมมือ
5. ความรู้ในสายงาน
6. การปรับตัว
7. ปริมาณงาน

ในเรื่ององค์ประกอบที่ใช้ชี้วัดการปฏิบัติงานของหัวหน้างานนั้น สำนักงาน ก.พ. (2530 : 87-90) ได้กำหนดรายการที่จะประเมินหรือองค์ประกอบที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องประเมินผลงานของข้าราชการรวม 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่กำหนดตามมาตรา 62 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2517 โดยจำแนกองค์ประกอบเป็น 2 องค์ประกอบหลักคือ 1. ผลงานและ 2. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

1. ผลงาน แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่ คุณภาพของงานและปริมาณงาน

1.1 คุณภาพของงาน หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติได้มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ประณีต เรียบร้อยและเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมทั้งงานนั้นมีผลสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจและเป็นประโยชน์ต่อทางราชการด้วย และ

1.2 ปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณมากน้อยของงานที่ทำให้สำเร็จตามมาตรฐานหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้ของงานที่ได้รับมอบหมาย

2. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความอุตสาหะ ความรับผิดชอบ ดังมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ โดยเน้นการปฏิบัติงานด้วยความประหยัดทั้งคน เงิน และเวลา ตลอดจนมีความสามารถพิเศษอื่น ๆ ที่มีความเหมาะสมกับงาน สำหรับตำแหน่งที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้พิจารณาจากด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย

1) ความรู้ทางวิชาการและความชำนาญในการทำงาน พิจารณาความรู้ความชำนาญในการทำงาน การปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยประหยัดทรัพยากร

2) การแนะนำสอนงานและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาว่าผู้รับการประเมินสามารถสอนแนะนำงาน ฝึกหัด และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงานอย่างเกิดประโยชน์ต่อราชการ

3) การวางแผนควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงานและพัฒนางาน พิจารณาว่าผู้รับการประเมินสามารถกำหนดเป้าหมาย แผนงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ หรือสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ได้ดีและเหมาะสม สำเร็จตามแผน ปรับปรุงและพัฒนางานในความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การปกครองบังคับบัญชา พิจารณาว่าผู้รับการประเมินสามารถกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติงานสำเร็จได้ผลงานตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์ต่อราชการอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความศรัทธาและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานด้วย

2.2) การรักษาวินัย หมายถึง ความประพฤติ การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผนและข้อบังคับของทางราชการ

2.3) ความอุตสาหะ หมายถึง ความพยายาม ความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จและความมานะบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา

2.4) ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับในภาระหน้าที่หรืองานของตน การดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงโดยคำนึงถึงเป้าหมายและความสำเร็จของงาน ยอมรับผลที่เกิดจากการทำงานอย่างมีเหตุผล ทั้งนี้ หากส่วนราชการเห็นความจำเป็นที่จะต้องกำหนดรายการประเมินเพิ่มเติมอีกก็อาจกำหนดให้มากกว่ารายการประเมินตามข้างต้นได้ตามความเหมาะสม รายการประเมินที่จะกำหนดนี้ควรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในลักษณะและสภาพงานของตำแหน่งดังกล่าว เช่น ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการเสนอรายงานด้วยวาจา ฯลฯ

การศึกษาการวัดและประเมินบุคคลระดับบริหารของภาคเอกชน

นอกจากการศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานจากเอกสาร ตำรา และหน่วยงานของภาครัฐแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทต่าง ๆ ซึ่งเป็น ของภาคเอกชนเพิ่มเติมอีกส่วนหนึ่งจำนวน 9 บริษัท ผลปรากฏดังนี้คือ

บริษัท DDK (THAILAND) LTD. ได้กำหนดการประเมินไว้ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) สำหรับผู้บริหาร โดยกำหนดองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินไว้ทั้งหมดด้วยกัน 7 รายการคือ

1. ความรู้ในงาน (Job Kowledge)
2. การวางแผน/การจัดการ (Planning/Organizing)
3. การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)
4. การตัดสินใจ (Decision Making)
5. มนุษยสัมพันธ์ (Relationships)
6. การติดต่อสื่อสาร (Communication)
7. การควบคุมกำกับงาน (Controlling)

ในการประเมินผลงานนั้น ทางบริษัทได้กำหนดประเมินผู้บริหารซึ่งปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยมีระดับการประเมิน 5 ระดับ คือ ระดับดีมาก (Exceptional) ระดับเหนือมาตรฐาน (Exceeds Standards) ระดับมาตรฐาน (Meets Standards) ระดับพอใช้ (Fair) และระดับไม่น่าพอใจ (Unsatisfactory)

ส่วนผู้บริหารที่อยู่ในเงื่อนไขเป็นผู้ที่ต้องปรับปรุงตัวนั้น ทางบริษัทได้เปิดโอกาสให้ปรับปรุงหรือพัฒนาตนเอง แล้วมีการประเมินโดยมีเกณฑ์ในการประเมิน 5 ระดับ ประกอบด้วย Outstanding, Better Than Expected, On Tract For Expectations, Slower Beginning Than Expected, และ Unacceptable To Date ในประเด็นทั้ง 7 เช่นเดียวกัน

บริษัท SEAGATE TECHNOLOGY (THAILAND) LTD. กำหนดแบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทโดยมีเกณฑ์ในการประเมิน 5 ระดับคือ Outstanding, Good, Average, Below Average, และ Poor และองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินมี 20 เรื่อง ดังนี้คือ ความรู้ความสรมารถ (Knowledge) การวางแผน (Planning) การประยุกต์ใช้ (Application) ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ความละเอียดรอบคอบ (Thoroughness) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การวิเคราะห์ (Analysis) การพิจารณาอย่างละเอียดสมเหตุสมผล (Judgement) ความคิดริเริ่ม (Creativeness) การแสดงความคิดเห็น (Expression) ความเอาใจใส่ (Interest) ความ

คุ้นเคย (Initative) ความอุตสาหะ (Perseverance) ความร่วมมือ (Cooperation) ความไว้วางใจได้ (Reliability) การจัดองค์การ (Organizing) การพัฒนา (Training) ความเป็นผู้นำ (Leadership) การติดตาม (Follow - up) เศรษฐกิจ (Eoonomy)

บริษัท MAJORETIE THAILAND CO,LTD. ได้กำหนดหัวข้อ หรือองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินไว้ 10 รายการคือ

1. คุณภาพการทำงาน
2. ความรวดเร็วถูกต้องในการทำงาน
3. ความขยันและความอดทน
4. ความเป็นระเบียบและความสะอาด
5. ความรอบรู้และความสามารถในการเรียนรู้งาน
6. ความเคารพกฎระเบียบและกฎความปลอดภัย
7. ความตรงต่อเวลาและความสม่ำเสมอในการทำงาน
8. ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น
10. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน

ส่วนบริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด ได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ออกเป็น 6 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ระดับผลงาน แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ เป็นที่พอใจอย่างยิ่ง เป็นที่พอใจ ยังควรปรับปรุง ยังไม่เป็นที่พอใจ

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ให้ระบุผลงานดีเด่น/จุดบกพร่องที่ทำให้การประเมินอยู่ในระดับ 1, 3 หรือ 4 และต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่รับทราบด้วย

ส่วนที่ 3 วิเคราะห์ความก้าวหน้าเกี่ยวกับ ศักยภาพ (ความสามารถในการทำงานและการเป็นที่ยอมรับในด้านการปกครองบังคับบัญชา) และการเลื่อนตำแหน่ง

ส่วนที่ 4 การวางแผนการพัฒนา เป็นข้อเสนอแนะว่าเจ้าหน้าที่ควรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาเพิ่มเติมในด้านใด

ส่วนที่ 5 ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมิน

ส่วนที่ 6 วิเคราะห์ลักษณะเฉพาะตัวของเจ้าหน้าที่(ประเมินปีละครั้ง)

บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้แบ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ส่วนคือ

ส่วนแรก เป็นข้อมูลประเมินส่วนบุคคล

ระดับคะแนนในการประเมินซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ 1) สูงเกินกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มากอย่างสม่ำเสมอ 2) ส่วนมากสูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ 3) เป็นไปตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ 4) ส่วนมากต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ และ 5) ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้โดยตลอด

คุณสมบัติของผู้บริหารนั้น ตรวจสอบระดับความชำนาญในเรื่องดังต่อไปนี้

1) สนใจและรู้เรื่องธุรกิจของปตท.และมีจิตสำนึกของนักธุรกิจในการสนองความพึงพอใจของลูกค้า
2) รู้จักวิเคราะห์ปัญหาจากมุมมองหลายมุมมองและคำนึงถึงผลกระทบของการแก้ปัญหา
3) มีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล
4) กล้าแสดงความคิดเห็นและกล้ายอมรับความคิดเห็น
5) เป็นผู้นำในการประพฤติและปฏิบัติตามนโยบายการบริหารของปตท.และผู้บังคับบัญชา
6) กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ
7) รู้จักวางแผนทำงาน รู้จักมอบหมายงานและความรับผิดชอบ
8) รู้จักบริหารคน และแก้ปัญหาการบริหารคนได้
9) คำนึงถึงความสำเร็จขององค์การเหนือความสำเร็จส่วนตัว
10) ซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพและมี Cost consciousness

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลสำหรับฝึกอบรม โดยผู้ประเมินจะเป็นผู้ระบุว่าผู้ถูกประเมินควรต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

สำหรับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้กำหนดองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 14 รายการคือ

1. ผลงาน
2. ความรอบรู้
3. ความสามารถในการเรียนรู้
4. การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์
5. สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน
6. ความรับผิดชอบต่องาน
7. การรักษาทรัพย์สินส่วนรวม
8. การพัฒนาตนเอง

9. ความคิดริเริ่ม
10. การตัดสินใจแก้ปัญหา
11. ความเป็นผู้นำ
12. การวางแผนและการควบคุม
13. การมอบหมายและการสั่งงาน
14. การปกครองบังคับบัญชา

1. ผลงาน พิจารณาความถูกต้อง ความเรียบร้อยความสมบูรณ์และความรวดเร็วของงาน
2. ความรอบรู้ในงาน พิจารณาความรอบรู้ ความเข้าใจและความชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. ความรับผิดชอบต่องาน พิจารณาการเอาใจใส่ ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง
4. ความสามารถในการเรียนรู้ พิจารณาความรวดเร็วในการเรียนรู้และการทำความเข้าใจในงานใหม่ ๆ
5. การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ พิจารณาการใช้เวลาให้เกิดบระโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน
6. สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน พิจารณาการให้ความร่วมมือ ยอมรับข้อคิดเห็นและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ที่มาติดต่อทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
7. การรักษาทรัพย์สินส่วนรวม พิจารณาการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัดและรักษาผลประโยชน์ของ ทศท.
8. การพัฒนาตนเอง พิจารณาการแสวงหาความรู้ความชำนาญประสบการณ์เพิ่มเติม และการนำมาประยุกต์ใช้ในงาน พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองให้ดีขึ้น
9. ความคิดริเริ่ม พิจารณาความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง
10. การตัดสินใจแก้ไขปัญหา พิจารณาความสามารถในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องสมเหตุสมผลและทันต่อเหตุการณ์ โดยไม่มีปัญหาเกิดขึ้นภายหลัง
11. ความเป็นผู้นำ พิจารณาคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ การยอมรับและปฏิบัติตามของผู้ใต้บังคับบัญชา
12. การวางแผนและควบคุม พิจารณาความสามารถในการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงานและการควบคุม
13. การมอบหมายงานและการสั่งการ พิจารณาความสามารถในการมอบหมายงาน การสั่งงาน และการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม
14. การปกครองบังคับบัญชา พิจารณาความสามารถในการปกครองและการให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนการไฟฟ้านครหลวง ได้กำหนดองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตำแหน่งผู้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกลงมา องค์ประกอบการประเมินประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

1. ความรู้และผลงาน
2. ทักษะในการบริหาร
3. ทักษะในการบริหารคน
4. คุณลักษณะประจำตัว

1. ความรู้และผลงาน ประกอบด้วยประเด็นย่อย 4 รายการคือ

1.1 ความรู้ในงานและความรอบรู้ พิจารณาถึงความรู้ ความเข้าใจในวิธีการ เทคนิค ตลอดจนความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและความรอบรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี รวมทั้งความรู้ความชำนาญที่เพิ่มขึ้นในงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน

1.2 ผลการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงทั้งปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาสำเร็จของงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษนอกเหนือจากงานในหน้าที่ จนสำเร็จเป็นผลดีต่อการไฟฟ้านครหลวง

1.3 ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงความสามารถในการคิดริเริ่มและหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยเหตุผลที่เหมาะสม เห็นการณ์ไกล มีความสามรถในการประเมินสถานการณ์และพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนมีความสามารถในการปรับปรุงงานให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

1.4 การวางแผนและจัดระบบงาน พิจารณาความสามารถในการนำวัตถุประสงค์ เป้าหมายและนโยบายขององค์การมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายและวิธีปฏิบัติของหน่วยงานอย่างเหมาะสม ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแผนอย่างจริงจัง ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการวางระบบและขั้นตอนในการดำเนินงาน ตลอดจนความสามารถในการมอบหมายงานและความรับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. ทักษะในการบริหารงาน มีประเด็นย่อย 2 รายการคือ

2.1 การควบคุมและอำนวยการ พิจารณาถึงความสามารถในการติดตามควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสามารถในการจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านกำลังคนและอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้แก่ส่วนงานต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยตรงตามเป้าหมาย

2.2 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ พิจารณาถึงความสามารถในการระบุถึงสภาพปัญหา การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบสาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบและเป็นระบบ ใช้วิจารณญาณแสนอทางเลือกและวินิจฉัยสั่งการเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างรัดกุมและทันต่อเหตุการณ์

3. ทักษะในการบริหารคน ประกอบด้วยประเด็นย่อย 4 รายการคือ

3.1 ความเป็นผู้นำ พิจารณาถึงความสามารถในการปกครองและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธา ตั้งใจ เต็มใจที่จะทำงานด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชา

3.2 การพัฒนาทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาถึงความสามารถในการจัดทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายวางแผน และแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเปิดเผยและไว้วางใจ รวมทั้งการส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

3.3 การแรงงานสัมพันธ์และมนุษยสัมพันธ์ พิจารณาถึงความสามรถในการรักษาและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแรงงานหรือความสามารถแก้ไขปัญหาแรงงานที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตลอดจนความสามารถที่จะเข้าได้กับสังคมและสภาพแวดล้อม

3.4 การติดต่อสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ พิจารณาถึงความสามารถในการทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารและชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บุคคลภายนอก ตลอดจนสื่อมวลชนได้รับข่าวสาร ข้อมูล นโยบายและความเคลื่อนไหวขององค์การได้อย่างถูกต้องชัดเจน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลยิ่งขึ้น

4. คุณลักษณะประจำตัว ประกอบประเด็นย่อย 3 รายการคือ

4.1 บุคลิกภาพ พิจารณาถึงบุคลิกลักษณะ ท่วงทีวาจา การแต่งกาย การวางตัว ทั้งในฐานะที่เป็นผู้นำของหน่วยงานและฐานที่เป็นตัวแทนขององค์การในการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสมและการปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับการเป็นพนักงาน รวมทั้งความมีสภาพจิตใจและอารมณ์ที่เข้มแข็ง
มั่นคง ไม่อ่อนไหว ตลอดจนความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ภาวะการณ์และความกดดันต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4.2 วินัยและความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติ อุปนิสัยใจคอ ทั้งในด้านส่วนตัวและการรักษาวินัยให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนขององค์การและกฎเกณฑ์ทางสังคม

4.3 ความรับผิดชอบและความไว้วางใจ พิจารณาถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ความเต็มใจที่จะรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ความเชื่อถือไว้วางใจและความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ

บริษัทไทยออยล์ ได้กำหนดองค์ประกอบการประเมินพนักงานระดับบริหารไว้เป็น 3 ส่วนคือ

1. ผลสำเร็จจริงของงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดและงานที่ได้รับมอบหมาย
2. ผลสำเร็จของงานนอกเหนือจากที่ได้รับมอบหมาย หรือการปฏิบัติงานที่ส่งผลดีแก่บริษัท นอกเหนือความรับผิดชอบ
3. การประเมินทักษะด้านการบริหาร ในฐานะพนักงานระดับบริหาร ซึ่งในส่วนนี้ประกอบด้วยประเด็นย่อย 4 รายการคือ

3.1 การวางแผนและการจัดระบบงาน พิจารณาเกี่ยวกับ การวางแผนที่ปฏิบัติแล้วเกิดผลสำเร็จ การจัดลำดับงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายบริษัท และการระบุและตรียมแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า

3.2 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ พิจารณาเกี่ยวกับ การวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางแก้ไขได้สำเร็จ ความสามารถในการตัดสินใจให้เกิดผล ภายใต้เงื่อนไขเวลาและการใช้ และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

3.3 การนำและบริหารพนักงานให้เกิดผลสำเร็จ พิจารณาเกี่ยวกับ การมอบหมายงาน การรักษาและปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของพนักงาน การติดตามงาน และแก้ไขข้อบกพร่องรวมทั้งพัฒนาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และ ทำให้พนักงานมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

3.4 การติดต่อประสานงาน พิจารณาเกี่ยวกับ การโน้มน้าวผู้อื่นให้ร่วมมือจนเกิดผลสำเร็จ การสื่อสารทั้งการเขียนและการพูด ให้เป็นที่เข้าใจ ความสามารถในการปฏิบัติได้ผลสำเร็จกับบุคคลทุกระดับ/ฝ่าย และความสามารถในการติดต่อกับบุคคลภายนอกที่เกิดผลดีแก่บริษัท

และห้าง ROBINSON กำหนดองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินพนักงานระดับบริหารหรือเทียบเท่า (ผู้จัดการฝ่าย) มี 4 ส่วนคือ 1. ผลการปฏิบัติงาน 2. ลักษณะการบริหารงาน 3. ลักษณะการเป็นผู้นำ และ 4. การบังคับบัญชา

ส่วนที่ 1 ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 รายการคือ

1.1 คุณภาพของงาน

1.2 ปริมาณงาน

1.3 การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่

1.4 การประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนที่ 2 ลักษณะการบริหารงาน ประกอบด้วย 5 รายการคือ

2.1 ความรู้ในงาน

2.2 การวางแผนและการจัดรูปงาน

2.3 การวิเคราะห์

2.4 การติดต่อสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

2.5 ความสำนึกในการบริหารธุรกิจ

ส่วนที่ 3 ลักษณะการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 4 รายการคือ

3.1 ความคิดริเริ่ม

3.2 การตัดสินใจ

3.3 ความเชื่อถือและไว้วางใจได้

3.4 ความไม่ท้อถอยในงาน

ส่วนที่ 4. การบังคับบัญชา ประกอบด้วย 3 รายการคือ

4.1 การแบ่งและมอบหมายงาน

4.2 การควบคุมและการติดตามผล

4.3 การใช้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับระดับผู้จัดการแผนก ห้าง Robinson ก็ได้กำหนดองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมิน 3 ส่วนคือ 1. ผลการปฏิบัติงาน 2. ทักษะในวิชาชีพ และ 3. ทักษะในการบริหารงาน

ส่วนที่ 1 ผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยหัวข้อที่ใช้ในการประเมิน 6 รายการคือ

1.1 การบรรลุเป้าหมาย

1.2 คุณภาพของงาน

1.3 ปริมาณงาน

1.4 การประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ

1.5 การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่

1.6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ส่วนที่ 2 ทักษะในวิชาชีพ ประกอบด้วย 4 รายการคือ

2.2 ความรู้ในงาน

2.3 ความชำนาญงาน

2.4 การปรับ ประยุกต์เทคนิคใหม่ ๆ ในวิชาชีพ

ส่วนที่ 3 ทักษะในการบริหารงาน ประกอบด้วย 7 รายการคือ

3.1 การวางแผนและการจัดรูปงาน

3.2 การมอบหมายงานและควบคุมติดตามผลงาน

3.3 การประสานงาน

3.4 การวิเคราะห์และการตัดสินใจ

3.5 ความเชื่อถือและความไว้วางใจ

3.6 ความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในการทำงาน

3.7 ความสำนึกในการบริหารธุรกิจ

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานและผู้บริหารจากเอกสารของ 9 บริษัท อาจสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

DDK(Thailand)Ltd	SEAGATE TECHNOLOGY (Thailand)LTD	MAJORETTE THAILAND CO,LTD	บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด	การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.)
1. ความรู้ในงาน 2. การวางแผน/การจัดการ 3. การวิเคราะห์ปัญหา 4. การตัดสินใจ 5. การปฏิสัมพันธ์ (มนุษยสัมพันธ์) 6. การติดต่อสื่อสาร 7. การควบคุม กำกับงาน	1. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน 1.1. ความรู้ในงาน 1.2. การวางแผน 1.3. การประยุกต์ใช้ 1.4. ความถูกต้องสมบูรณ์ 1.5. ความละเอียดรอบคอบ 1.6. การปรับตัว 1.7. การวิเคราะห์ 2. คุณลักษณะทางอารมณ์และจิตใจ 2.1. การพิจารณาแยกแยะ 2.2. การคิดปรับปรุงงาน 2.3. การแสดงออกของการเสนอผลงาน 3. คุณลักษณะส่วนบุคคล 3.1. ความเอาใจใส่ 3.2. แก้ไขหรือปรับปรุงงานด้วยตนเอง 3.3. ความอุตสาหะ 3.4. การทำงานร่วมกับผู้อื่น 3.5. ความเป็นที่น่าวางใจ 4. คุณลักษณะด้านการควบคุมกำกับงาน 4.1. การทำให้เป็นระบบ 4.2. การฝึก/พัฒนาลูกน้อง 4.3. ความเป็นผู้นำ 4.4. ความติดตาม กำกับ 4.5. การประหยัด	1. คุณภาพการทำงาน 2. ความรวดเร็วถูกต้องในการทำงาน 3. ความขยันและความอดทน 4. ความเป็นระเบียบและความสะอาด 5. ความรอบรู้และความสามารถในการเรียนรู้งาน 6. ความเคารพกฎระเบียบและกฎความปลอดภัย 7. ความตรงต่อเวลาและความสม่ำเสมอในการทำงาน 8. ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน 9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น 10. ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน	1. ประเมินผลการปฏิบัติงาน - ระดับผลงาน - พอใจอย่างยิ่ง - พอใจ - ปรับปรุง - ต่ำ 2. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน - ผลงานดีเด่น 3. วิเคราะห์ความก้าวหน้า 3.1. ศักยภาพ - ความสามารถในการทำงาน - การเป็นที่ยอมรับในด้านการปกครองบังคับบัญชา 3.2. การเลื่อนตำแหน่ง 4. การวางแผนพัฒนา 4.1. ควรได้รับการฝึกอบรม/พัฒนาเพิ่มเติมด้านใด 5. วิเคราะห์ลักษณะตัวของพนักงาน	1. สนใจและรู้เรื่องงาน 2. รู้จักวิเคราะห์ปัญหา 3. มีแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานและนำไปปฏิบัติให้เกิดผล 4. กล้าแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็น 5. กล้าตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ 6. เป็นผู้นำในการประพฤติและปฏิบัติตามนโยบายการบริหารและผู้บังคับบัญชา 7. รู้จักวางแผนทำงาน รู้จักมอบหมายงานและความรับผิดชอบ 8. รู้จักบริหารคนและแก้ปัญหาการบริหารคนได้ 9. คำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเหนือความสำเร็จส่วนตัว 10. ซื่อสัตย์สุจริตต่ออาชีพและมี Cost conscious

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย	การไฟฟ้านครหลวง	ไทยออยล์	Robison	
			ผู้จัดการฝ่าย	ผู้จัดการแผนก
1. ผลงาน 2. ความรอบรู้ 3. ความรับผิดชอบต่องาน 4. ความสามารถในการเรียนรู้ 5. การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ 6. สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน 7. การรักษาทรัพย์สินส่วนรวม 8. การพัฒนาตนเอง 9. ความคิดริเริ่ม 10. การตัดสินใจแก้ปัญหา 11. ความเป็นผู้นำ 12. การวางแผนและการควบคุม 13. การมอบหมายและการสั่งงาน 14. การปกครองบังคับบัญชา	1. ความรู้และผลงาน 1.1. ความรู้ในงานและความรอบรู้ 1.2. ความรับผิดชอบ 1.3. ผลการปฏิบัติงาน 1.4. การพัฒนาตนเอง 1.5. ความคิดริเริ่ม 2. ทักษะ 2.1. ความเป็นผู้นำ 2.2. การปรับปรุงงาน 2.3. การติดต่อสื่อสาร 2.4. ความปลอดภัย 2.5. มนุษยสัมพันธ์ 2.6. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 3. คุณลักษณะประจำตัว 3.1. บุคลิกภาพ 3.2. ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน 3.3. วินัยและความประพฤติ 3.4. ความเชื่อถือความไว้วางใจ และความซื่อสัตย์สุจริต ทักษะในการบริหารงาน 1. การวางแผนและจัดระบบงาน 2. การควบคุมและอำนวยการ 3. การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ทักษะในการบริหารคน 1. ความเป็นผู้นำ 2. การพัฒนาทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 3. มนุษยสัมพันธ์ 4. การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์	ประเมิน 3 ส่วน 1. ผลสำเร็จจริงของงานเป้าหมาย 2. ผลสำเร็จของงานนอกหน้าที่ 3. ทักษะด้านการบริหาร ทักษะด้านการบริหาร 1. การวางแผนและการจัดระบบงาน 2. การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 3. การนำและบริหารพนักงานให้เกิดผลสำเร็จ 4. การติดต่อประสานงาน ผลสำเร็จของงาน 1. คุณภาพ 2. ประมาณงาน 3. ความสำเร็จตามกำหนดเวลา	1. ผลการปฏิบัติงาน 1.1. คุณภาพของงาน 1.2. ปริมาณงาน 1.3. การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ 1.4. การประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ 2. ลักษณะการบริหารงาน 2.1. ความรู้ในงาน 2.2. การวางแผนและการจัดรูปงาน 2.3. การวิเคราะห์ 2.4. การติดต่อสื่อสารและการทำงาน 2.5. ความสำนึกในการบริหาร 3. ลักษณะความเป็นผู้นำ 3.1. ความคิดริเริ่ม 3.2. การตัดสินใจ 3.3. ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ 3.4. ความไม่ท้อถอยในงาน 4. การบังคับบัญชา 4.1. การแบ่งและมอบหมายงาน 4.2. การควบคุมและการติดตามผล 4.3. การใช้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1. ผลการปฏิบัติงาน 1.1. การบรรลุเป้าหมาย 1.2. คุณภาพของงาน 1.3. ปริมาณงาน 1.4. การประหยัดอย่างมีประสิทธิภาพ 1.5. การปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ 1.6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2. ทักษะในวิชาชีพ 2.1. ความเข้าใจในขอบเขตของงาน 2.2. ความรู้ในงาน 2.3. ความชำนาญงาน 2.4. การปรับประยุกต์เทคนิคใหม่ในวิชาชีพ 3. ทักษะในการบริหารงาน 3.1. การวางแผนและการจัดรูปงาน 3.2. การมอบหมายงานและควบคุมติดตามผลงาน 3.3. การประสานงาน 3.4. การวิเคราะห์และการตัดสินใจ 3.5. ความเชื่อถือและไว้วางใจได้ 3.6. ความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงาน 3.7. ความสำนึกในการบริหารฯ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี สำหรับข้าราชการทุกตำแหน่ง ให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามกฎ ก.พ. ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2538) รวมทั้งหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติในกรณีต่าง ๆ ที่ ก.พ. หรือ ก.ค. ได้มีมติอนุมัติเป็นหลักการให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการเป็นกรณีพิเศษเฉพาะรายได้ โดยในระดับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดให้ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและข้าราชการที่ปฏิบัติในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด การพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการประจำปี ให้พิจารณาจากผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่แล้วมา (ตั้งแต่ 1 กรกฎาคม ถึงวันที่ 30 มิถุนายน ของปีถัดไป) ซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นต้นทำการประเมิน จำนวน 2 ครั้ง ดังนี้

1. การประเมินครั้งที่ 1 ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม - 31 ธันวาคม โดยทำการประเมินให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 5 มกราคม ของปีถัดไป

2. การประเมินครั้งที่ 2 ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงระหว่างวันที่ 1 มกราคม - 30 มิถุนายน โดยทำการประเมินให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 5 กรกฎาคม ของทุกปี

และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดแบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามหนังสือที่ ศธ 1481/26386 ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2535 เรื่อง การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ โดยแจ้งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดทุกจังหวัดทราบและถือปฏิบัติ สำหรับแบบประเมินของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอกำหนดให้ใช้แบบประเมินแบบที่ 4 ซึ่งเป็นแบบที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารไม่สังกัดสถานศึกษาทุกตำแหน่งและใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา

ในแบบประเมินนั้น มีองค์ประกอบของการประเมิน 2 ส่วน ซึ่งเป็นไปตามแนวเดียวกับการประเมินของสำนักงาน ก.พ. คือ **1. ผลงาน 2. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน**

1. ผลงาน มีองค์ประกอบย่อย 2 ส่วนคือ **ปริมาณ และ คุณภาพของงาน** ดังนี้

1.1 **ปริมาณงาน** ปริมาณงาน หมายถึง ปริมาณมากน้อยของงานที่ทำให้สำเร็จตามมาตรฐานหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้ของงานที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาใน 5 ประเด็นคือ

1) จัดทำแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่ได้รับมอบหมาย

2) พัฒนาบุคคลากรโดยจัดประชุม สัมมนา ฝึกอบรมหรือวิธีการอื่นๆ

3) ควบคุม กับ นิเทศ ติดตามผล ประเมินผลการจัดการศึกษาทุกด้าน ที่อยู่ในความรับผิดชอบและมีการรายงานผล

4) ปรับปรุงและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม รวมทั้งการจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในสำนักงาน

5) ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและการปฏิบัติงานอื่นในฐานะกรรมการ อนุกรรมการ หรือคณะทำงานในระดับต่าง ๆ

1.2 **คุณภาพของงาน** คุณภาพของงาน หมายถึง ผลงานที่ปฏิบัติได้มีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ประณีตเรียบร้อยและเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ รวมทั้งงานนั้นมีผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจและเป็นประโยชน์ต่อทางราชการด้วย พิจารณาผลการปฏิบัติใน 5 ประเด็นต่อไปนี้

1) มีแผนงาน/โครงการในการปฏิบัติงานเป็นอย่างชัดเจน และปฏิบัติตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ควบคุมกำกับติดตามและนิเทศงานทุกด้านอย่างมีระบบ

3) มีข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษาและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดทำและจัดเก็บอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน สะดวกต่อการนำไปใช้

4) บุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ได้รับการพัฒนา/สนับสนุน ให้มีการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และส่วนรวม

5) จัดสำนักงาน จัดระบบงานให้เป็นระเบียบและเรียบร้อย มีความคล่องตัวพร้อมที่จะให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความอุตสาหะ ความรับผิดชอบ ประเมินใน 15 ประเด็นต่อไปนี้

2.1 มีความรู้ ความสามารถในการบริหารการศึกษา การวางแผนงาน และควบคุมกำกับดูแลนิเทศการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานและผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องปรัชญาการศึกษา หลักสูตร การสอน จิตวิทยาการวัดผลและประเมินผลการศึกษาเป็นอย่างดี

2.3 มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง โดยการสมัครเข้ารับการศึกษา อบรมตามหลักสูตร แล้วนำความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

2.4 เข้าประชุมอบรม สัมมนา แล้วนำความรู้มาพัฒนางานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

2.5 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานในหน้าที่และเผยแพร่

2.6 ติดต่อประสานงาน ให้บริการ ช่วยเหลือแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7 เป็นวิทยากร กรรมการ/อนุกรรมการ และคณะทำงานในระดับต่าง ๆ

2.8 ให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

2.9 ปฏิบัติตามจรรยา มรรยาท และวินัยตามระเบียบประเพณีครู และเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ร่วมงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.10 ปกครอง ดูแลข้าราชการในสำนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2.11 เอาใจใส่ปฏิบัติงานในหน้าที่ ด้วยความสุขุมรอบคอบ และสามารถวิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาได้อย่างมีเหตุผล

2.12 มีมนุษยสัมพันธ์และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี

2.13 ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นที่ไว้วางใจได้

2.14 เสียสละเพื่อส่วนรวม และอุทิศเวลาให้แก่ทางราชการ

2.15 ควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุเมธ วงศ์บุญย์ยง (2524) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า ในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีระบบการประเมินที่ใช้เป็นมาตรฐานและการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

ประเสริฐ บัณฑิศักดิ์ (2527) ได้ศึกษาการนำเสนอเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 พบว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบตามพรรณางานเป็นหลักมากกว่างานนอกเหนือจากพรรณางาน และไม่ควรละเลยด้านคุณลักษณะของข้าราชการครู ซึ่งเป็นส่วนประกอบอันหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบประสบผลสำเร็จ

สาโรจ ไชยรักษ์ (2527) ได้ศึกษาเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารควรประเมินใน 2 ด้านคือ ประเมินด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารและประเมินด้านผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหาร

ทิพวรรณ ยุทธโยธิน (2528) ได้ศึกษาวิจัยองค์ประกอบและเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์วิทยาลัยครู พบว่า อาจารย์ส่วนใหญ่เห็นด้วยที่จะมีการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นระบบโดยมีองค์ประกอบและเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจน

สมาน จันทะดี (2529) ได้ศึกษาบทบาทหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับงานในหน้าที่ พบว่า ผู้บริหารมีความคาดหวังในระดับมากที่สุด 3 ด้านคือ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานการเจ้าหน้าที่ และการบริหารงานการเงินและพัสดุ ส่วนงานบริหารงานนิเทศการศึกษา อยู่ในระดับมาก

ศิริวรรณ ตันยุ้ง (2531) ได้ศึกษาเกณฑ์การปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน พบว่า เกณฑ์ที่สร้างควรครอบคลุมงานของผู้บริหาร 4 ด้าน คือ การปฏิบัติงานด้านวิชาการ งานด้านบุคลากร งานด้านธุรการการเงิน อาคารสถานที่และบริการ และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน หากผู้บริหารนำเกณฑ์นี้ไปปฏิบัติได้ครอบคลุมทุกอย่างจะทำให้การบริหารงานในส่วนราชการนั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

สุบิน ภุมรินทร์ (2532) ได้ศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า เป็นการประเมินผลตามระเบียบ ข้อกำหนดของทางราชการ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งข้าราชการครู ส่วนการนำไปใช้เพื่อประโยชน์อย่างอื่นมีน้อยมาก วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ได้แก่การประเมินสิ่งที่เป็นนามธรรม และปัญหาข้อจำกัดด้านโควต้า 2 ขั้น รวมถึงการแบ่งกลุ่มระดับข้าราชการ

ประภิน วีระศิลป์ (2535) ได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร พบว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูที่ควรปรับปรุงคือ ผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่มควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โรงเรียนควรมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติ ผู้ประเมินควรรู้วิธีการและเกณฑ์ในการประเมิน และการอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน ควรดำเนินการในบรรยากาศที่ลักษณะเปิด

สุธี บุญญะถิติ (2537) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในประเทศไทย พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานการศึกษาจังหวัดมีการปฏิบัติตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ระดับจังหวัดและอำเภอมุ่งเน้นเรื่องการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและยึดแบบประเมินของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก น่าจะไม่เพียงพอกับการบริหารในปัจจุบัน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบเท่านั้นที่จะทำให้หน่วยงานได้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และคณะ (2537) ได้ศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน พบว่า หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน ควรมีการประเมินทั้งการประเมินเพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน (Formative Evaluation) และการประเมินผลสรุปรวม (Summative Evaluation) เพื่อการบริหารควบคู่กันไปและองค์ประกอบสำคัญในการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน มีจำนวน 9 องค์ประกอบเรียงลำดับตามความแปรปรวนดังนี้ 1. คุณลักษณะความเป็นครู 2. คุณภาพการสอน 3. การบริการวิชาการและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม 4. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 5. การปรับตัวและมนุษยสัมพันธ์ 6. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม 7. ปริมาณและคุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย 8. ความรู้ความสามารถในการสอน 9. การรักษาวินัย สำหรับการประเมินลำดับความสำคัญจากการสอบถามผู้บริหารและครูดีเด่นโดยตรง พบว่า มีองค์ประกอบจำนวน 6 องค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้คือ 1. คุณภาพการสอน 2. พฤติกรรมการสอน 3. ปริมาณงานสอน 4. คุณลักษณะส่วนตัว 5. คุณภาพงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย 6. ปริมาณงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

สุจิตรา พัฒนานุรักษ์ (2537) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานบริหารในสถานศึกษา มีจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1. ด้านคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหารสถานศึกษา 2. ด้านการบริหารงานบุคคล 3. ด้านการควบคุม ติดตาม และประเมินผล 4. ด้านการจัดรูปองค์การและหน่วยงานภายใน 5 ด้านการบังคับบัญชา 6. ด้านการประสานงาน 7. ด้านการกำหนดนโยบาย