



บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นหนึ่ง ของการบริหารบุคคลซึ่งมีจุดประสงค์ ในอันที่จะประเมินค่าของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในหน่วยงาน ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่แต่ละคนได้ปฏิบัติไปแล้ว เป็นระยะเวลาหนึ่งตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ หรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือในกรณีอื่น ๆ ที่เหมาะสม (ชลิตา ศรมณี, 2526) ซึ่งข้อมูลหรือผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ สามารถวางแผนแก้ไขสิ่งบกพร่องต่างๆ ให้ถูกต้องและดีขึ้น อีกทั้งเป็นการให้โอกาสผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทบทวนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพราะโดยทั่วไปแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชามักต้องการที่จะทราบการป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตน ข้อสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยเพื่อสนับสนุนต่อระบบคุณธรรมเป็นอย่างมาก เหตุว่าคุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะเป็นสิ่งนำไปสู่ผลของการปฏิบัติงานที่ดี และสิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาปรับปรุงการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนผูกพันกับการปูนบำเหน็จ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคลและการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน (สวัสดี สุคนธรังษี, 2517) ปัจจุบันองค์การต่างๆ ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับกันในวงการบริหารสมัยใหม่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานกำลังมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งภาครัฐบาล และเอกชนการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล (Mondy และ Noe, 1990)

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษหลายคำ เช่น Performance review, Performance rating, Performance evaluation, Performance appraisal, Performance Assessment, Personnel review ในที่นี้จะใช้คำว่า Performance appraisal ซึ่งหมายถึง " การประเมินผลการปฏิบัติงาน "

นักวิชาการบริหารงานบุคคล ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ Mondy and Noe (1990) ได้ให้ความหมายว่า " การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล "

Beach (1965) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือ ระบบการประเมินค่าบุคคลในด้านการปฏิบัติงานและศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคคล

Heyel (1982) ให้ความเห็นว่า " การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการประเมินค่าของการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของคณงานตามลักษณะงานที่เขาทำ ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในการบริหารงาน รวมทั้งการบรรจุ แต่งตั้ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง และจุดประสงค์อื่นๆ

ธนชัย ยมยินดา (2530) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในแง่ผลของการปฏิบัติงาน และในแง่ของโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันได้ดีขึ้น และในระดับสูงต่อไป

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2534) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง " การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างานบนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน "

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และคุณสมบัติของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน สรุปได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน

โดยปกติพนักงานในองค์กรใด ๆ เมื่อปฏิบัติงานไปแล้ว ย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีคุณภาพเป็นอย่างไร ตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อจะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้นต่อไป นอกจากนี้ การพิจารณาความดีความชอบพนักงานย่อมต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ในการพิจารณาเพื่อปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอีกด้วย

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานในองค์กร มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าของงานในองค์กร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องพิจารณาใช้มาตรการทุกวิถีทางที่จะส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ ซึ่งต้องอาศัยการประเมินค่าการปฏิบัติงานของพนักงาน และนำผลการประเมินไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารงานต่อไป

3. ความสำคัญต่อองค์กร

ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ จากความร่วมมือกันปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งผู้บริหารจะประเมินภาพรวมของการปฏิบัติงานทั้งองค์กรได้ และสามารถที่จะวางแผนปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป จึงนับได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไป

หลักการประเมินผลการประเมินงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เกี่ยวข้องกับเรื่องของคน จึงอาจมีการผิดพลาดหรือบกพร่องให้เห็นอยู่บ่อย ๆ ข้อผิดพลาดเหล่านี้จึงมีผลต่อการปฏิบัติงาน และการบริหารงานบุคคล หลักการที่จะช่วยลดข้อผิดพลาดนั้น นักวิชาการบริหารงานบุคคลได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ (2528) ได้กล่าวถึง หลักการประเมินผล

การปฏิบัติงานไว้ 5 ประการดังนี้

1. การคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
2. ผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณาควรมีความเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์
3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของพนักงาน โดยเฉพาะความยุติธรรมต่อพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง
4. วิธีการและข้อเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ ควรนำมาใช้ และปฏิบัติเพื่อศึกษาเรียนรู้พฤติกรรมของคนโดยตลอด
5. ควรยกเลิกระบบพวกพ้อง หรือจัดความสัมพันธ์พิเศษ หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันได้ ก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้น เป็นไปตามหลักการ

เสนาะ ตีเขาวัว (2535) ได้เสนอหลักการที่ดีที่จะช่วยลดข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ คือ

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสมอย่างน้อยประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาของฝ่ายงานหรือหัวหน้าแผนก
 2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานควรมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์และวิธีการโดยตลอด ด้วยวิธีร่วมปรึกษาหารือกันเสียก่อนว่าจะดำเนินการกันอย่างไร
 3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนทำงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับว่าวิธีการนี้ให้ความยุติธรรมแก่พนักงาน
 4. ผู้ทำหน้าที่ประเมินต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนทำงาน
 5. ผู้พิจารณาจะต้องจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับพนักงาน
- สุรศักดิ์ นานานุกูล (2527) เสนอว่าวิธีการประเมินผลที่ดี ควรจะทำโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพูดคุยกัน ซึ่งมีแนวทางดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ทั้งนี้จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานหลักอะไรบ้าง
2. ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับผลสำเร็จในงานของตนในแต่ละช่วงเวลา
3. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกำหนดเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของ

งาน

4. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีการประชุมพบปะกันเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น เพื่อติดตามและประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามเป้าหมาย และมาตรฐานหรือไม่เพียงใด

5. ผู้บังคับบัญชา มีบทบาทในฐานะ เป็นผู้สนับสนุนให้กำลังใจมากกว่าที่จะอยู่ในฐานะที่มีอำนาจสั่งการโดยเด็ดขาด

สรุปได้ว่า หลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้นั้นควรปฏิบัติตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยเฉพาะการกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินร่วมกัน ความรับผิดชอบต่อการประเมินผลไม่ควรให้กระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องแยกแยะระหว่างเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน จึงสามารถทำให้การประเมินผลการปฏิบัติมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดี

องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องประกอบไปด้วยผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และเครื่องมือเทคนิควิธีการประเมิน ในด้านผู้ประเมินนั้นมีส่วนสำคัญมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการประเมิน เนื่องจากจะต้องอาศัยบุคคลที่สามารถวางตัวเป็นกลางได้เป็นอย่างดี ปราศจากอคติในการประเมินผลผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และจะต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องเกณฑ์หรือมาตรฐานให้เป็นไปในแนวเดียวกันซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องกระทำเพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และมีมาตรฐานอันเดียวกัน นอกจากนี้ ระบบการประเมินผลควรสามารถตอบสนองลักษณะของงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างน่าพึงพอใจ ควรจะง่ายต่อการปฏิบัติและยืดหยุ่น ดังนั้นลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดี จึงควรมีลักษณะดังนี้ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2530)

1. มีความเชื่อถือได้ (RELIABILITY) ซึ่งหมายถึงความคงเส้นคงวาของการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

(1) เมื่อผู้ประเมิน ประเมินบุคคลหลายๆ ครั้งและผลที่ออกมาเหมือนกันเช่นนี้ มีความคงเส้นคงวา (CONSISTENCY) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในของเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนแปลง และนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

(2) เมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คน คอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงาน และนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

2. ความเที่ยงตรง (VALIDITY) หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ปฏิบัติงานได้จริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ที่ดี หมายความว่าบุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ การวัดความเที่ยงตรงของการประเมินไม่ใช่เรื่องง่ายเพราะว่างานน้อยชนิดนั้นจะมีมาตรฐานสำหรับที่จะเทียบให้เห็นอย่างเด่นชัด ความเที่ยงตรงในการประเมิน อาจจะวัดได้โดยประเมินเปรียบเทียบ กับบันทึกของคณงานและการปฏิบัติงาน เช่น บันทึกผลการผลิตซึ่งหาได้สำหรับงานบางอย่างเท่านั้น งานอีกหลายอย่างที่ไม่สามารถแสดงให้เห็น เป็นจำนวนที่ใช้วัดได้ วิธีการที่จะตัดสินความเที่ยงตรงของการประเมินก็คือการเปรียบเทียบกับความก้าวหน้าของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการเพิ่มเงินเดือน ดังนั้น การที่จะวัดความเที่ยงตรงของแบบการประเมินจึงต้องอาศัยระยะเวลาอันก่อนที่จะสรุปออกมาได้

3. สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ คือแบบการประเมินนั้นจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มงานที่จะประเมิน มีองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้วัดลักษณะงานนั้นๆ ได้ นอกจากนั้น ยังจะต้องสามารถเข้าใจได้ง่าย ประหยัด สะดวกในการใช้ การแปลความหมายของคะแนน และมีความยืดหยุ่น ในการใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทางด้านความสามารถ และประสบการณ์ เช่น คนทำงานใหม่ เป็นต้น

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

Mondy และ Noe (1990) เสนอว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
3. รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. แจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

สำนักงาน ก.พ. กล่าวถึงกระบวนการประเมินฯ มีขั้นตอนดังนี้:-

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน ซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่า จะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ประโยชน์ด้านใด เช่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล หรือปรับปรุงองค์การในด้านต่าง ๆ และเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง เรื่องอะไรเป็นหลัก และเรื่องอะไรเป็นรอง เพื่อจะได้เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมต่อไป
2. เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกันก็ได้ ตามความเหมาะสมและได้ผลสูงสุด
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้รู้ทั่วหน้ากัน พร้อมทั้งเข้าใจ ยอมรับ และร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากโดยเฉพาะความเข้าใจ การยอมรับ และร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้างานระดับรอง ๆ ลงมา เป็นผลให้การประเมินได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด
5. กำหนดช่วงเวลาการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน ซึ่งตามปกติเวลาในการประเมินนั้น จะกำหนดให้มีปีละหนึ่งครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผล และการประสานงาน ซึ่งอาจจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงาน หรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้น ได้แก่ หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินผลโดยตรง
7. จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) กล่าวถึงกระบวนการประเมินงาน มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน
2. เลือกวิธีการประเมินที่ดี เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์การ
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
4. ทำความเข้าใจให้กับผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน
5. กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งการทำงานที่บุคคลปฏิบัติ เช่น การกำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในระหว่างการปิดภาคการศึกษาฤดูร้อนก็จะได้ประโยชน์
6. กำหนดผู้ประเมินผล ซึ่งอาจกระทำได้ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวจนถึงการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ
7. การเตรียมแบบฟอร์ม ที่มีรายละเอียดมากพอที่จะให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาในการปฏิบัติงาน
8. จำแนกผู้ถูกประเมินตามประเภทที่จะประเมินบนเกณฑ์ที่เหมือนกัน หรือใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน
9. การอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ให้ได้รู้ถึงขอบเขตและวิธีการประเมิน การกำหนดน้ำหนักความสำคัญ การสร้างแบบฟอร์มเพื่อกำหนดคะแนน ตลอดจนการสร้างคู่มือเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Carl Heyel (1982) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. การกำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. การกำหนดวิธีการประเมินผล
5. การวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นที่จะต้องมียุทธประสงค์ที่ชัดเจน แน่นนอน เพื่อให้การดำเนินงานการประเมินผลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ มีนักวิชาการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1984) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในประเด็นต่างๆ สรุปได้ดังนี้คือ

1. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
4. การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
5. การตัดสินใจที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลด

ตำแหน่ง และการให้พ้นจากงาน

6. การวางแผนกำลังคนขององค์กร

เครน (Crane, 1986) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน
2. เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขพฤติกรรมอันจะทำให้ผลการปฏิบัติงาน

งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ค่าตอบแทน
4. เพื่อจัดผู้ที่มีการปฏิบัติงานต่ำ หรือน้อยเกินไป
5. เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ
6. เพื่อปรับปรุงการให้ค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน
7. เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดคะเนเกี่ยวกับการคัดเลือกและการโยกย้ายบุคคล

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี

6 ประการคือ

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

การกำหนดรูปแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน

การดำเนินงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดจะต้องสร้างแบบประเมินผลขึ้น ในแบบประเมินผลควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินไว้ โดยทั่วไปควรที่จะกำหนดคุณสมบัติและลักษณะของงาน ขอบข่ายหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้ในแบบประเมินผล เพื่อช่วยให้การประเมินผลดำเนินไปด้วยดีดังนี้

1. คุณภาพของงาน
2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. ความรู้ความสันทัดชัดเจนในหน้าที่การงาน
4. ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน
5. ความคิดริเริ่ม
6. ความสามารถในการเรียนรู้งาน
7. ความสามารถในการปรับตัวเอง
8. ความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
9. การให้ความร่วมมือและประสานงาน
10. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
11. การติดต่อกับผู้อื่น
12. การตัดสินใจ

ภิญโญ สาร (2526) กล่าวว่า ผู้มีหน้าที่ประเมินจะต้องประเมิน 2 ด้าน คือ ประเมินว่าบุคลากรเป็นใคร กับบุคลากรทำอะไรสำเร็จ และเสนอแนวคิดว่าลักษณะการประเมินผลของการปฏิบัติงานนั้นก็เป็นการประเมินสิ่งซึ่งเป็นผลของการประพฤติปฏิบัติที่ได้เสร็จสิ้นไปแล้ว ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงประกอบด้วย สิ่งพึงประเมิน 2 เรื่อง คือ

1. ลักษณะและอุปนิสัยส่วนตัว
2. ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว

ในวงการศึกษานั้น กิบสัน กับ ฮันท์ (Gibson and Hunt อ้างใน ภิญโญ สาร 2527 : 427) ได้เสนอลักษณะสำคัญที่พึงประเมิน 3 ประเภท รวม 14 ลักษณะ คือ

ก. ความรู้ (Knowledge)

1. มีความรู้ในด้านวัฒนธรรมและตนเองมีวัฒนธรรม
2. รู้เรื่องที่สอนอย่างดี และเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในสายวิชาเอกของตนเอง
3. มีความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการของเด็กและพัฒนาการเรียนรู้
4. มีความรู้ในการปฏิบัติงานครู ได้แก่ การมีเทคนิคในวิธีสอนต่าง ๆ

ข. ทักษะ (Skills)

1. มีทักษะในการใช้ภาษาเขียนและภาษาพูด
2. มีทักษะในการเข้ากับผู้คนและมนุษย์สัมพันธ์
3. มีทักษะในการค้นคว้าวิจัยเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม
4. มีนิสัยรักงานครู

ค. ความสนใจ (Interest)

1. สนใจนักเรียน
2. สนใจวิชาที่ต้องสอนทุกวิชา
3. สนใจที่จะสอน
4. สนใจโรงเรียนและชุมชนอันเป็นที่ตั้งโรงเรียน
5. สนใจที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมอาชีพครู
6. สนใจที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

มาร์ค (1976) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรพิจารณาอย่างน้อยที่สุด 3 ด้าน ดังนี้

1. ประเมินผลจากการเรียนของนักเรียนโดยวิธีเทียบเกณฑ์ (Criterion Reference)
 2. การสังเกตพฤติกรรมของครู
 3. บุคลิกภาพและอุปนิสัยของครู
- ทั้ง 3 ประการที่ยกมาข้างต้นนั้นจะต้องพิจารณาร่วมกัน จะพิจารณาเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งไม่ได้

ประการแรก การพิจารณาจากผลการเรียนของนักเรียนโดยการเทียบจากเกณฑ์วิธีการนี้จะทำให้ผู้ประเมินทราบว่าผู้เรียนหรือนักเรียนมีความรู้ หรือสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อย เพียงใด ซึ่งทำให้ได้ทราบถึงผลงานของครูได้

ในการพิจารณาเกี่ยวกับผลการเรียนของนักเรียนนั้น ควรจะได้พิจารณาถึงวิธีการสอนของครูและวิธีการเรียนของนักเรียนด้วยว่าเหมาะสมหรือสอดคล้องกันหรือไม่เพียงใด

ประการที่สอง การสังเกตพฤติกรรมของครู เป็นการสังเกตพฤติกรรมเกี่ยวกับการสอนในห้องเรียน ในด้านการเอาใจใส่ให้ความรู้ ช่วยแก้ปัญหาแก่นักเรียน เป็นต้น

ประการที่สาม บุคลิกภาพและอุปนิสัยของครู เป็นลักษณะทั่วไปของครู

ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาในหลาย ๆ องค์ประกอบด้วยกัน ซึ่งควรจะเป็นองค์ประกอบทั้งในส่วนที่แสดงถึงผลงาน กระบวนการทำงาน และลักษณะอุปนิสัยของครู หรือจะต้องประเมินทั้งในด้านของการปฏิบัติงานและปฏิบัติตนเอง

จากข้อคิดเห็นของนักวิชาการบริหารงานบุคคลได้เสนอไว้ที่สรุปได้ว่า ลักษณะของสิ่งทีหน่วยงานต้องพิจารณานำมาประเมินคือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลในการปฏิบัติงาน และผลของงานที่บุคคลปฏิบัติ

การกำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน

การกำหนดตัวผู้ที่จะทำการประเมิน โดยปกติจะได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่จะถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมิน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ หรือได้รับการอบรมชี้แจงให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคในการประเมิน และลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้เสียก่อน

เฮอร์แมน (Herman, 1973) ได้เห็นว่าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ควรจะประกอบขึ้นเป็นคณะกรรมการ ซึ่งอาจจะมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูนี้จะประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ให้คำปรึกษา(ผู้นิเทศ) ครูและนักเรียน โดยมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้กับคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน

แมคกริล (McGreal, 1983) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูว่าควรจะเป็นบุคคลต่างๆดังนี้

1. ผู้บริหาร โดยเฉพาะที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบครูโดยตรงตามสายงาน เช่น หัวหน้าหมวดและหัวหน้าระดับ เป็นต้น
2. เพื่อนครูด้วยกันเป็นผู้ประเมินซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะเพื่อนครูที่อยู่ใกล้ชิดในหมวดเดียวกัน หรืออยู่ในระดับเดียวกัน
3. นักเรียนเป็นผู้ประเมินครู ซึ่งแม้ว่าโดยทั่วไปยังไม่เป็นที่ยอมรับกันมากนัก แต่ถึงอย่างไรก็ได้มีการปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของวอร์เบิร์ก (Walberg, 1969) ดอลตัน(Dalton, 1971) และฟาร์เลย์(Farley, 1981) ก็ได้ให้แนวคิดว่าควรรีให้นักเรียนได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู
4. ครูเป็นผู้ประเมินตนเอง ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเห็นพ้องต้องกันว่า ควรจะให้ครูประเมินตนเอง เพราะครูเองจะเป็นผู้ทราบถึงการปฏิบัติงานต่างๆของตนเองดีที่สุด
5. ผู้ปกครองของนักเรียน น่าจะเป็นผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู เพราะผู้ปกครองได้มอบคุณหลานของตนไว้ในความดูแลเอาใจใส่ของครู ก็น่าที่จะให้ผู้

ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูด้วย

อีสท์มอนด์ (Eastmond, 1968) ได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโดยบุคคลหลายประเภท ดังนี้

1. ให้ครูเป็นผู้ประเมินผลตนเอง
2. ให้นักเรียนเป็นผู้ประเมินผลงานของครู
3. ประเมินผลงานของครูโดยผู้บริหาร
4. ประเมินผลงานของครูโดยคณะกรรมการที่ปรึกษาของโรงเรียน
5. ประเมินผลงานของครูโดยผู้ร่วมงานหรือเพื่อนครูด้วยกัน
6. ประเมินผลงานของครูโดยคณะกรรมการพิเศษ
7. ประเมินผลงานของครูโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกโรงเรียน
8. ประเมินผลงานของครูโดยประชาชนในท้องถิ่น

แวกคีโอ (Vecchio, 1988) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลควรประกอบไปด้วยบุคคล 3 กลุ่มคือ

1. ผู้ประเมินเป็นผู้ใกล้ชิดในระดับหัวหน้างาน ซึ่งสามารถรู้และเข้าใจถึงการปฏิบัติงานต่างๆของผู้รับการประเมินได้เป็นอย่างดีสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมต่างๆของผู้รับการประเมินได้อย่างชัดเจนและใกล้เคียงความเป็นจริง

2. ผู้รับการประเมินควรเป็นผู้ประเมินตนเอง (Self-Appraisal) ซึ่งมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้รับการประเมินสามารถยอมรับพฤติกรรมที่ตนเองปฏิบัติโดยนำมาเปรียบเทียบกับผู้ประเมิน ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หรือหัวหน้าหมวด เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในการปฏิบัติ หรือในพฤติกรรมที่ตนแสดงออกมานั้น

3. ผู้ประเมินควรเป็นผู้ร่วมงาน เพราะผู้ร่วมงานจะเป็นผู้ใกล้ชิดกับผู้รับการประเมิน เพราะมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน แต่ในการให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้ประเมิน ย่อมจะมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เพราะถ้าใกล้ชิดสนิทกัน การประเมินก็อาจจะมีการเบี่ยงเบนไปในทางบวกมาก แต่ถ้ามีข้อขัดแย้งกันก็จะก่อให้เกิดการเบี่ยงเบนไปในทางลบ และก่อให้เกิดผลเสียแก่ผู้รับการประเมินด้วย

จากแนวความคิดต่างๆ ของนักการศึกษา เกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่าควรจะมีลักษณะที่เป็นรูปแบบของคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน ครูประเมินผลตนเองแล้วนำเอาผลการประเมินของแต่ละบุคคลมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อจะพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของครูแต่ละคนและการปฏิบัติงานของครูในภาพรวมมีลักษณะเช่นไร เพื่อจะนำผลการประเมินที่ได้ไปดำเนินการต่อไป

การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีหลายแบบ หลายวิธี แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ เช่น การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินความก้าวหน้าของงาน การประเมินตามมาตรฐานของงานที่ได้กำหนดไว้

บอลลิงตันและคณะ (Bollington, 1993) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูดังนี้

1. แบบสอบถามซึ่งเป็นการประมาณค่า (Ratings Scales) เพื่อสอบถามถึงพฤติกรรมของครูที่แสดงออกในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
2. การสังเกตการสอน(Observation) เป็นการสังเกตพฤติกรรมในการสอนของครูในห้องเรียน
3. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมินผลในด้านภารกิจหน้าที่ รวมทั้งทำที่ทัศนคติต่อวิชาชีพครู
4. การบันทึกภาพ และเสียงจากวีดิทัศน์ เพื่อทราบถึงพฤติกรรมต่างๆของครูในห้องเรียนว่าได้แสดงพฤติกรรมอะไรบ้างตลอดเวลาการเรียนการสอนในแต่ละชั่วโมง

เคทและเกิลลิง (Keith & Girling , 1991) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. การสังเกต (Observation) โดยการสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ของครูทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อสังเกตพฤติกรรมต่างๆ ในการปฏิบัติงานของครู

2. การตรวจสอบข้อมูลจากเอกสาร (Documentation) ซึ่งเป็นการพิจารณาจากเอกสารต่างๆ ที่ครูจะต้องปฏิบัติ หรือภารกิจหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ

3. การทดสอบ (Testing) เป็นการทดสอบความรู้ ความสามารถของครูในด้านวิชาการที่สอนว่าถูกต้องมากน้อย เหมาะสมเพียงใด ซึ่งจะมีการใช้ทดสอบมาตรฐานรายวิชาของครูแต่ละคน

4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เพื่อพิจารณาถึงพฤติกรรมต่างๆ ของครูที่ปฏิบัติหรือแสดงออกว่ามีลักษณะอย่างไร

ซีริลและพอสเตอร์ (Cyril & Poster , 1993) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. การสังเกตการณ์ในห้องเรียน (Classroom Observation) ซึ่งถือว่าสำคัญมากเพราะครูส่วนใหญ่ใช้เวลาในด้านการเรียนการสอนในห้องเรียน

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในลักษณะต่างๆ ที่ถามเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ ภารกิจต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งท่าทีทัศนคติต่างๆ บุคลิกลักษณะ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ รัฐวิสาหกิจ และระบบราชการนั้นมีมากมาย ชุคคักดี เทียงตรง (2524) กล่าวว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละอย่างมีข้อจำกัดของตนเอง เพราะไม่มีแผนการประเมินแบบใด ที่เหมาะสมกับทุกวัตถุประสงค์และทุกสถานการณ์การที่จะใช้วิธีการใดอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องดูความเหมาะสมของแต่ละวิธีการที่จะใช้กับสถานการณ์นั้น หรือในบางกรณีอาจใช้เทคนิคในการประเมินหลาย ๆ อย่างประกอบกันเพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมีดังนี้

1. การตรวจสอบรายการ (Checklist) มีวิธีการปลีกย่อยแยกเป็น 2 วิธี คือ

1.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List)
แบบของการประเมินวิธีนี้ ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ทุกข้อความจะเขียนให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ

ดังตัวอย่างดังต่อไปนี้

	ใช่	ไม่ใช่
1. เขาเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม	()	()
2. เขาสนใจงานดี	()	()
3. เขาสนับสนุนลูกน้อง	()	()
4. เมื่อเขาเริ่มงานอย่างหนึ่งเขาจะต้องทำให้เสร็จ	()	()
5. เป็นคนมีอารมณ์แน่นอน	()	()
6. เขาสนใจปัญหาของคนอื่น	()	()
7. เขาเป็นคนที่ระเบียบ	()	()
8. เขามีความรู้เกี่ยวกับงานดี	()	()
9. เขาเป็นคนที่รักษาเวลา	()	()
10. เขาเป็นคนที่รับผิดชอบ	()	()

ผู้ที่เขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้อง ผู้ทำหน้าที่จะได้เลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของคนที่กำลังพิจารณา วิธีนี้ข้อความที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้เลือกได้เหมาะสมกับคุณสมบัติของคน

1.2 การบังคับให้เลือก (Forced - Choice) หลักการก็เช่นเดียวกับ

วิธีการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แต่มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความ ในแต่ละชุดและบางกรณีอาจมากกว่านี้ ข้อความทั้ง 4 จะต้องมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ที่ดี 2 ข้อความและเป็นไปในแง่ร้าย 2 ข้อความ ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นแง่ดีเพียง 1 ข้อความ และแง่ร้าย 1 ข้อความ คือ เลือกข้อความที่พนักงานนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุด และมีคณสมบัติน้อยที่สุด เช่นตัวอย่าง

มาก	น้อย	
1	1	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ข้อความข้อ 1 และข้อ 2 เป็นประเภทแง่ดี ส่วนข้อ 3 และข้อ 4 เป็นแง่ร้ายจะต้องเลือกข้อ 1 หรือข้อ 2 เพียงข้อเดียว ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่คนงานมีมากที่สุด และเลือกอีก 1 ข้อความ จากข้อ 3 หรือข้อ 4 ที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของพนักงาน จากการเลือกมาทั้งสองข้อความจะทำให้สรุปผลได้ว่าคนงานมีคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งการคำนวณผลออกมาจะอยู่ในความควบคุมของฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะไม่มีโอกาสรู้ได้เลยว่าในแต่ละข้อจะมีน้ำหนักในการให้คะแนนอย่างไรเพื่อป้องกันการอคติในการพิจารณา

ผลดีของวิธีนี้ก็คือ หัวหน้าไม่มีทางที่จะเลือกแต่ทางที่ดีทางเดียว ข้อความในแต่ละคู่จะสัมพันธ์กัน แต่ผลเสียก็คือ ลื่นเปลื้องค่าใช้จ่ายมาก การเก็บรักษาให้เป็นความลับตลอดไปเป็นเรื่องยากและเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยุ่งยากที่จะเข้าใจ

2. การเขียนรายงาน สาระสำคัญของวิธีนี้ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณา อย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่จริงก็ได้ ผู้พิจารณาต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อนึ่ง วิธีการเขียนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ข้อความออกมาในทางใดทางหนึ่งได้ง่ายกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

3. การประเมินโดยกลุ่ม การประเมินที่กล่าวมาแล้วผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งดำเนินการแต่เพียงผู้เดียว แต่วิธีนี้กระทำกันเป็นกลุ่มประกอบด้วยหัวหน้าโดยตรงของพนักงาน และหัวหน้าส่วนงานอื่นอีกสามหรือสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เห็นการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของคนงานด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานของเขาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ จึง

สามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะได้ กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็นประธาน หรือผู้ประสานงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปราย โดยปกติก็ได้แก่ หัวหน้าโดยตรงของ คนงานนั่นเอง

ในการประชุมปรึกษากันดังกล่าว หัวหน้าโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงาน และหน้าที่ ที่คนงานปฏิบัติ แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้อย่างไร จากนั้นจึงพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงาน และความสามารถของพนักงานที่กล่าวถึงแล้วสรุปผล ออกมา วิธีการนี้จะป้องกันไม่ให้หัวหน้าโดยตรงของคนงาน มีอคติในการพิจารณา เพราะการ พิจารณาจากหลาย ๆ คนย่อมรอบคอบกว่า

4. การประเมินตามผลงาน วิธีการแบบใหม่ที่ใช้ได้ผลในการประเมินการปฏิบัติงาน ของคนงานก็คือ การประเมินการปฏิบัติงานจากผลงาน วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้น ในการประเมินการปฏิบัติงาน และมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ในทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บังคับบัญชาและก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญของวิธีนี้มีดังนี้

4.1. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการร่วมกันศึกษาลักษณะและความ รับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน

4.2. แต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาร่วมกัน กับผู้ บังคับบัญชา ในการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะนำว่า วัตถุประสงค์ควรจะเป็นอย่างไรให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.3. ตกลงหามาตรการสำหรับวัดหรือประเมินการปฏิบัติงาน

4.4. ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ดำเนินการร่วมกันในการประเมินผลงาน ของแต่ละคนโดยอาศัยมาตรการและวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินการปฏิบัติงานนี้ จะต้อง กระทำกันเป็นครั้งคราวปีละหลาย ๆ ครั้ง

4.5. ผู้บังคับบัญชาดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ เขาจะต้องคอยและนำ และสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ข้างต้น

4.6. ในการประเมินการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในน้อย แต่ จะมีส่วนอย่างมากในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีสิ่งที่มีผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผล ควรที่จะต้องคำนึงอยู่หลายประการ เช่น วัตถุประสงค์ของการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดบันทึกผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น การนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลในการบริหาร หรือ เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ นั้น จะกระทำโดยถือเป็นความลับหรือไม่ ขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารจะตัดสินใจว่าจะกระทำโดยเป็นความลับ หรืออย่างเปิดเผย ส่วนผลการประเมินผลทั้งหมดต้องคัดการหรือหน่วยงาน ถือได้ว่าเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพขององค์การ

5. การประเมินโดยกราฟ (Graphic rating) วิธีนี้เป็นวิธีเก่าและใช้กันมาก โดยกำหนดคุณสมบัติต่างๆไว้บนมาตราส่วน เริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุด ในแต่ละช่องจะมีให้เลือกว่าคุณสมบัติของพนักงานที่เรากำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด กล่าวอย่างง่ายๆคือ หากว่าคนงานแต่ละคนมีคุณสมบัติอะไรบ้าง สิ่งที่ยากก็คือ เราจะเลือกคุณสมบัติอย่างไรมาใส่ไว้บนมาตราส่วน และต้องว่าคุณสมบัติอย่างไรเหมาะกับงานประเภทใด โดยทั่วไปมักแบ่งลักษณะงานเสียก่อน เช่นงานฝ่ายปฏิบัติการกับงานบริหาร คุณสมบัติของงานฝ่ายปฏิบัติก็คือ ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความขยัน ทัศนคติ และความสามารถทำงานด้วยตัวเองได้ ส่วนคุณสมบัติของงานฝ่ายบริหารได้แก่ ความสามารถในการวิเคราะห์ ความแน่นอน ความสามารถในการสร้างสรรค์ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความมีอารมณ์มั่นคง ความร่วมมือ ความสามารถ เป็นต้น

ลักษณะมาตราส่วนอาจมี 2 อย่างคือ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (discontinuous scale) กับมาตราส่วนต่อเนื่อง (continuous scale) ซึ่งทั้งสองวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด มีสิ่งที่แตกต่างกันคือ มาตราส่วนต่อเนื่อง ความแตกต่างระหว่างคุณสมบัติแต่ละระดับเท่ากัน เช่นห่างกันเป็นอัตราส่วนจำนวน 5 เท่า เท่ากัน ส่วนความห่างบนมาตราส่วนไม่เท่ากัน ดังนี้

ตัวอย่างแบบที่ 1 (continuous scale)

ทัศนคติ

0 5 10 15 20



ไม่มีความสนใจในงานและชอบบ่น	ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้า	สนใจงาน ยอมรับฟังความเห็นและคำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานและหน่วยงาน	กระตือรือร้นในการทำงาน	กระตือรือร้นในงาน เอาใจใส่และไฟหาความรู้ดี
-----------------------------	-------------------------------	--	------------------------	--

ตัวอย่างแบบที่ 2 (discontinuons scale)

ความรู้เกี่ยวกับงาน

ขาดความรู้ในงานอย่างมาก	มีความรู้ในงานระดับที่น่าพอใจ	สามารถเรียนรู้งานได้ทุกอย่าง	มีความรู้ในงานดีมากในทุกแง่	มีความรู้ในงานดีมากและเรียนรู้งานได้ดียิ่ง
-------------------------	-------------------------------	------------------------------	-----------------------------	--

6. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incident)

การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ เป็นการประเมินระยะยาวตลอดปี โดยการกำหนดให้หัวหน้า หรือผู้บริหารทุกระดับจัดทำบันทึกเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงานไว้ทุกครั้ง เหตุการณ์ดังกล่าวอาจเป็นเหตุการณ์ที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมที่ดี ซึ่งมีผลงาน มีความสำเร็จของบุคลากร และเหตุการณ์ที่ไม่ดี ขาดผลงาน ขาดความสำเร็จของบุคลากร ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภทๆไป เช่นแยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความเป็นอิสระในการทำงาน ความถูกต้องของงาน ความรับผิดชอบและความคิดริเริ่ม เป็นต้น การบันทึกประจำวันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่างๆได้ เมื่อมีการประชุมปรึกษาก็จะมีหลักฐานในการพิจารณาว่า คนใดเคยกระทำสิ่งใดไว้ เป็นการป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน วิธีกรณนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ฉะนั้นจึงมีลักษณะคล้ายกับเป็นการควบคุมอย่างใกล้ชิด ผลเสียของวิธีนี้คือ คนงานมีความหวาดระแวง

จากแนวความคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสรุปได้ดังนี้

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) จะมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Ratings Scales) เพื่อสอบถามพฤติกรรมต่างๆที่ครูได้แสดงออก
2. แบบสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการสัมภาษณ์ผู้รับการประเมิน เกี่ยวกับภาระกิจหน้าที่ และพฤติกรรมของครูในด้านต่างๆ
3. แบบสังเกต (Observation) เป็นการสังเกตพฤติกรรมของครูไม่ว่าจะอยู่ในชั้นเรียนหรืออยู่นอกชั้นเรียนก็ตาม
4. แบบตรวจสอบตามรายการ (Checklists) ผู้ประเมินผลจะเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภาระกิจ และหน้าที่ของครู ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานต่างๆของโรงเรียน
5. การเขียนรายงาน
6. การประเมินผลโดยกลุ่ม
7. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ
8. การประเมินโดยกราฟ

มาตรฐานของการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ควรจะได้มีการกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเสียก่อน แล้วจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบผลงาน ระหว่างพนักงานในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน

มาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับผลการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งซึ่งถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า โดยที่ยอมรับกันว่า ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปควรมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดังกล่าวนี้

มาตรฐานการปฏิบัติงาน จะต้องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน งานบางชนิดมาตรฐานจะออกมาในรูปของปริมาณ แต่บางชนิดอาจออกมาในรูปของคุณภาพ มาตรฐานของการปฏิบัติงานควรจะเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ เพราะฉะนั้นทางที่ดี หัวหน้างานควรจะให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานด้วย

ข้อควรพิจารณาในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1. ไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไปจนไม่มีใครสามารถทำงานได้เด่นได้ และควรเป็นสิ่งที่ท้าทายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน
2. มาตรฐานต้องตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน ไม่ใช่ผลงาที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มาตรฐานของกลุ่มนั้นจึงอาจสูงหรือต่ำเกินไป
3. มาตรฐานจะต้องทันสมัย มาตรฐานไม่ใช่สิ่งถาวร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขของงาน การมอบหมาย การรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตำแหน่ง
4. ต้องเกิดจากการปรึกษาหารือร่วมกัน กำหนดระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
5. มาตรฐานจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร จะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกันหมดทั้งองค์การ
6. มาตรฐานมีกฎเกณฑ์ซึ่งหัวหน้าสามารถตรวจสอบได้ เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้และ

ควรหลีกเลี่ยงการวัดในเชิงพรรณนาให้มากที่สุด

ในอีกกรณีหนึ่ง การปฏิบัติงานอาจดำเนินไปโดยอาศัยกลุ่มปฏิบัติงาน คือ ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมกันในการทำงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และเป้าหมายดังกล่าวถือเป็นกฎเกณฑ์ที่จะปฏิบัติงานไปให้ถึงร่วมกัน ถ้าการปฏิบัติงานไม่บรรลุถึงเป้าหมายก็จะต้องมีการอธิบายแนะนำแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานในครั้งต่อไป บรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่งในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการยืดหยุ่นสำหรับบุคคลที่เริ่มเข้าทำงาน เนื่องจากยังขาดประสบการณ์และความสามารถ การทำงานต้องค่อยๆ พัฒนาไปเป็นลำดับ จนกว่าจะถึงเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้เป็นมาตรฐานในระยะเวลาที่เหมาะสม

วิธีการในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

วิธีการในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น นิยมใช้กัน 3 วิธีคือ

1. Historical Standard หมายถึง การอาศัยข้อมูลสถิติย้อนหลังในการปฏิบัติงานของพนักงานในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 1, 2 หรือ 3 ปี แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยมหาค่าเฉลี่ย เพื่อนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงบ้าง ตามแต่ดุลยพินิจที่เห็นเป็นการสมควรกับสถานการณ์ในขณะนั้น

2. Engineering Standard หมายถึงการอาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ หรือ การคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหว และเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อจะหาเวลามาตรฐาน (Standard time)

3. Subjective Standard หมายถึง วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาสังเกตเอาเองจากการเฝ้าดูการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานควรเป็นไปตามกระบวนการจัดทำดังนี้คือ

1. เลือกรางวัลหลักของตำแหน่งนั้นๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ ทั้งนี้อาศัยดูจาก Job Description ประกอบด้วย
2. พิจารณารางวัลเงื่อนไข หรือข้อกำหนดล่วงหน้าว่าต้องการผลงานเช่นไรจาก

ตำแหน่งนั้นๆ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพของงาน และวิธีการในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ประชุมเพื่อปรึกษาและตกลงร่วมกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น พนักงานผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ผู้บังคับบัญชาของผู้กำหนดมาตรฐาน และหัวหน้าในหน่วยอื่นๆ ถึงเงื่อนไขที่จะวางไว้

4. พิจารณาเงื่อนไขที่ตั้งไว้มีให้ขัดกับนโยบายหรือหลักเกณฑ์ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงาน และของรัฐบาล

5. ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนในมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้

6. ติดตามดูการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

7. พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้

การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินผล เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการประเมินผล การปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรมกล่าวคือ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ได้รับแบบประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้วจะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินผลแต่ละสายเป็น คนๆไป ในขั้นนี้จะต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงาน ผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินไว้ จึงจะได้ผลการประเมินที่ถูกต้อง เมื่อได้ผลประเมินของแต่ละคนแล้วก็จะทำการคัดลอกหรือลงระเบียบในแบบถาวร เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานผู้นั้นตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้น ในการวิเคราะห์ผลอาจรอกคะแนนนในแบบประเมินผลโดยให้กรอกคะแนนตามลำดับดังนี้

ระดับ ได้คะแนน

ไม่เป็นที่พอใจอย่างมาก	1
ไม่เป็นที่พอใจ	2
เป็นที่พอใจ	3
เป็นที่พอใจอย่างมาก	4
เป็นที่พอใจที่สุด	5

แล้วนำมาพิจารณาคะแนนรวมโดยถือหลักเกณฑ์ดังนี้

ร้อยละ	จัดอยู่ในระดับ
90-100	ดีมาก
71-89	ดี
60-70	ปานกลาง
40-59	ควรปรับปรุง
ต่ำกว่า 40	ควรปรับปรุงอย่างมาก

การใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับการนำผลของการประเมินการปฏิบัติงานนั้นไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สิ่งที่เห็นกันโดยทั่วไปก็คือ การนำเอาไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีในการปรับค่าจ้างประจำปี ในการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้อาจแยกได้เป็น 2 อย่างคือ การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน(เสนาะ ตีเขาวี , 2535)

1. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในเรื่องของวัตถุประสงค์ อาจกำหนดไว้หลายอย่างแต่แยกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1.1 เพื่อกำหนดค่าตอบแทน ข้อนี้นี้เป็นวัตถุประสงค์ที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่และเห็นได้ชัดเจน คือ ใช้ในเรื่องการปรับค่าจ้างประจำปี ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น เงินโบนัส รางวัลพิเศษ

1.2 เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เป็นการนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่งงานรวมถึงการโยกย้ายตำแหน่งงานและการลดตำแหน่งด้วย

1.3 เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน ได้แก่ การกระตุ้นจูงใจพนักงานด้วยวิธีต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานตื่นตัวและปรับปรุงตัวเองวิธีนี้มักนำไปใช้ในการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและรวมถึงการวางแผนอาชีพด้วย

1.4 เพื่อเลิกจ้าง การประเมินในขั้นนี้มักจะใช้ในระยะทดลองงานตามสัญญาการ

จ้างแรงงาน เมื่อผลการปฏิบัติออกมาต่ำกว่ามาตรฐานก็จะมีหลักฐานพอสำหรับการเลิกจ้าง

2. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน วิธีนี้เป็นการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้โดยตรง โดยมีสมมติฐานว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไรในแง่ของแบบการประเมิน อันเป็นการชี้ให้เห็นถึงขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคนในทัศนะขององค์กร

การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการกระทำที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับ คือบอกให้พนักงานรู้ และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย การแจ้งผลการประเมิน เป็นวิธีการในการสร้างความเข้าใจระหว่างกันด้วย โดยผู้บังคับบัญชาต้องการอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

ผลดี ในแง่ของพนักงาน คือ รู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในแง่ของผู้บังคับบัญชาก็รู้ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างไร ซึ่งเท่ากับเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานและความรับผิดชอบในอนาคต

การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับรู้ มีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

2.1 ขั้นการวางแผน ขั้นนี้ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการแจ้ง การกำหนดหัวข้อที่จะต้องแจ้ง แนวทางการแจ้งให้ทราบ และข้อเสนอแนะหรือข้อแก้ไขในการปรับปรุง

2.2 ขั้นการเตรียมข้อมูล ก่อนแจ้งจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อจะได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินได้ถูกต้อง ในการเตรียมข้อมูลจะต้องอาศัยทะเบียนประวัติ การบันทึกรายงาน การสังเกตพฤติกรรมและหลักฐานอื่นใด

2.3 ขั้นการดำเนินการ ได้แก่ การพบปะกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน เป็นขั้นที่มีความยุ่งยาก และโอกาสจะเกิดการขัดแย้งมีมากหากผู้ดำเนินการขาดหลักการและขาดความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความจริงใจในการรับฟังปัญหาและต้องตัดสินใจในการดำเนิน

การให้เป็นที่ยอมรับด้วยกันทั้งสองฝ่าย ต้องเป็นนักฟังที่ดี ต้องใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของฝ่ายพนักงานและต้องชักจูงให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

2.4 ขั้นการสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างบรรยากาศมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศรวมถึงการเลือกเวลาที่เหมาะสม เลือกสถานที่ที่เป็นส่วนตัวปราศจากการรบกวนจากภายนอก การแจ้งให้ทราบล่วงหน้า การใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือ การเริ่มต้นและการจบการพูดคุยกันด้วยความเป็นกันเอง และการวางตัวที่เหมาะสม

2.5 ขั้นการติดตามผล ขั้นนี้ต้องกระทำเมื่อเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนแล้ว เพื่อหาว่าการแจ้งให้ทราบเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ในส่วนของการติดตามผลก็คือ ดูว่าได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ เช่น มีโครงการอบรมสัมมนา ศึกษาเพิ่มเติม หรือการประชุมหารือหรือไม่ ตลอดจนการทบทวนความก้าวหน้าของโครงการต่าง ๆ เป็นระยะ ๆ อย่างใกล้ชิด

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคลเพราะว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธีการสมัยใหม่ ช่วยให้การเลือกสรรบุคคล และการวินิจฉัยเกี่ยวกับนโยบายบุคคล ดำเนินไปด้วยความมีเหตุผลและเชื่อถือได้ ประโยชน์ที่สำคัญของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526 : 163-164)

1. เพื่อให้การปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุ มีผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้าและทั่วถ้วน เป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. เพื่อให้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นไปด้วยความยุติธรรม มีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณา ให้ได้ทราบข้อบกพร่องด้วยความเป็นธรรม
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือผู้ใดหย่อนสมรรถภาพ ไม่สมควรจะให้ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป
4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมพนักงาน เจ้าหน้าที่ ให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท

5. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน โยกย้ายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน เพื่อเกิดประสิทธิผลแก่พนักงาน
6. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล
7. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินบุคคลไว้ดังนี้

1. ใช้พิจารณาสมรรถภาพของบุคคล เพื่อปรับปรุงตัวเองและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
2. ใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นไปด้วยความเป็นธรรม มีเหตุผลและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยผลการประเมินเป็นเครื่องวัดความสำเร็จในการทำงาน
3. ใช้ประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ การโยกย้ายคน ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ
4. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล หรือกำหนดวิธีการฝึกอบรมให้ถูกต้องกับความจำเป็นหรือปัญหาที่ประสบ
5. การจัดให้มีการประเมินบุคคล เป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่แข่งขันกันทำงาน หรือใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ส่วนภิญญา สาธร (2526) ได้กล่าวถึงประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ในการพิจารณาความดีความชอบบุคคล ทั้งในด้านการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และการลาให้ไปศึกษาต่อซึ่งถือกันว่าเป็นการปูนบำเหน็จความชอบอย่างหนึ่งด้วย
2. สะดวกในการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ
3. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคคลให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน
4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคลและลักษณะงานแต่ละอย่าง ไม่เป็นเหตุให้จ้างบุคคลแพงเกินไปหรือถูกเกินไป

5. เมื่อมีการทักท้วงหรือกล่าวหาจากบุคคลว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานที่จะยืนยันได้ใช้หลักเกณฑ์ ต่ำลงแล้วและมีความบริสุทธิ์ใจในการพิจารณาความดีความชอบ

6. เป็นการจูงใจให้บุคคลที่ดีและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน เพราะได้ยืนยันกิตติศัพท์ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ โดยระบบคุณความดีหรือระบบงานดี เงินดี งานเท่ากันเงินเท่ากัน

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519) มีความเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในแง่ประโยชน์ต่อตัวผู้บังคับบัญชา และประโยชน์ต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ในส่วนของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยผู้บังคับบัญชาในเรื่องการมอบหมายงาน การตรวจสอบว่างานได้มาตรฐานที่กำหนดหรือไม่การวางแผนการทำงาน ในหน่วยงานการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน การให้ประโยชน์ตอบแทน การพิจารณาโอน ย้าย หรือให้ออกจากงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การตรวจสอบความถูกต้องของคำอธิบายงานในหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง และความเหมาะสมหรือถูกต้องของวิธีรับสมัครและคัดเลือกคนเข้าทำงาน

ในส่วนของผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของผลการปฏิบัติงานที่เขาทำได้ ทราบว่าจะปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจว่างานของเขาจะต้องได้รับการวัดและประเมินผลอย่างยุติธรรม การปฏิบัติงานที่บกพร่องจะได้รับการแก้ไข ว่ากล่าวตักเตือน การปฏิบัติงานที่ได้ผลดีจะได้รับ การยกย่องชมเชย และมีความมั่นใจว่าเขาจะได้รับการพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้นจากผู้บังคับบัญชา

จึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นอย่างมาก คือช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาตัดสินใจอย่างถูกต้องและยุติธรรมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล นับแต่การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การมอบหมายงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร จนกระทั่งการให้ออกจากงาน

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ทฤษฎี สาร (2517) มีความเห็นสอดคล้องกับ ชูศักดิ์ เทียงตรง (2534) เกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความผิดพลาด อันเกิดจากการปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or Strickness Error) ผู้ประเมินทุกคนย่อมมีแบบค่านิยมของตนเอง ซึ่งบางกรณีเกิดจากความรู้สึกที่ฝังแน่นตามประสบการณ์ที่ตนเคยได้รับมาจากระบบการประเมินผลการศึกษาที่ตนเองเคยถูกประเมินมา ความยากลำบากเกินกว่าปกติ แนวโน้มที่จะกดคะแนนหรือให้คะแนนต่ำก็เป็นไปได้ การแก้ปัญหานี้ผู้บริหารระดับสูง ต้องเรียกประชุมหัวหน้าหน่วยงานทุกคน ให้มาฟังคำอธิบายและอภิปรายร่วมกัน ให้มีความคิดเห็นในระดับเดียวกันเสียก่อนที่จะลงมือประเมิน และควรจะทำความเข้าใจความหมายของคะแนนแต่ละอย่างให้ชัดเจนว่าหมายความแค่ไหน มีลักษณะงานอย่างไร

2. ความผิดพลาดอันเกิดจากอุปทาน "ฮาโลเอฟเฟค" (Halo Effect) หมายถึงความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลัก ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ปัญหาในแนวทางปฏิบัติที่เกิดขึ้นและมักจะเกิดขึ้นเสมอ ๆ ก็คือ ผู้ประเมินผลมักจะให้ความสำคัญในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งเหนือลักษณะอื่น ๆ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความลำเอียงเพราะเชื่อหรือคิดว่าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องดีไปหมดทุกอย่างหรือมีความประทับใจต่อบุคคลใดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะนำสิ่งเหล่านั้นมา เป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้อาจแก้ไขได้ โดยให้หัวหน้างานพิจารณาตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดก่อนอย่างตรงไปตรงมา แล้วจึงพิจารณาที่จะเลือกใช้เทคนิคในการประเมินผลที่ถูกต้องต่อไป

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency) หัวหน้าฝ่ายหรือหน่วยงานส่วนมากอาจไม่ต้องการให้คะแนนหรือประเมินบุคคลต่ำหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจและไม่ได้ดูแลผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องจากไม่ทราบพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกประเมิน จึงให้คะแนนระดับปานกลางกับบุคคลทุกคนหรือส่วนมาก ซึ่งเรื่องนี้จะต้องมีภาระชี้แจงให้เข้าใจกัน และควรแนะนำให้มีการนิเทศงานกันอย่างจริงจัง จนทำให้หัวหน้าหน่วยรู้จักบุคคลผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง

4. เกิดความลำเอียงเพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonnel Relationbias) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของหัวหน้างานที่มีต่อบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้กับเขาแต่ละคน เกี่ยวกับการที่ชอบหรือไม่ชอบในตัวบุคคล ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการประเมินผลการปฏิบัติ

งาน ผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกับบุคคลบางคน อาจลำเอียงได้เพราะความสัมพันธ์นั้น ๆ การแก้ปัญหานี้ให้ใช้แบบฟอร์มประเมินแบบปรนัย ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดเจนและไม่ต้องใช้วิจารณญาณมากนัก

5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organization influence) หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ก็เลยให้คะแนนบุคคลทุกคนสูง เป็นการแสดงว่าตนมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น วิธีนี้อาจแก้ได้โดยการกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานทุกข้อที่ได้ให้คะแนนไป ผู้ประเมินอาจจะมึนงงเพราะไม่อาจหาเหตุผลและหลักฐานมารับรองทุกคนได้

6. ในกรณีที่ต้องใช้หน่วยงานกลางในการประเมินผลนั้น อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาของพนักงานไม่พอใจได้ เนื่องจากยังไม่ยอมรับ และมีความคิดว่าคุณพินิจของตนถูกต้องแล้วซึ่งอาจทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากหัวหน้างานคลาดเคลื่อนได้

7. ปัญหาในเรื่องการต่อต้านจากบุคคลที่ถูกประเมิน อันเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ถูกประเมินอาจไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินหรืออาจปิดบังซ่อนเร้นข้อบกพร่องของตนด้วยวิธีการต่าง ๆ อันจะทำให้การประเมินคลาดเคลื่อนหรือต้องใช้เวลาพิจารณาข้อเท็จจริงมาก

8. ปัญหาในเรื่องการรักษาความลับ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพราะว่าในแบบการเก็บไว้เป็นความลับนั้น ผู้ถูกประเมินผลจะไม่ทราบว่าเขาปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ได้ผล จะไม่มีช่องทางปรับปรุงงาน ไม่ทราบโอกาสก้าวหน้าของงาน

9. ปัญหาอันเกิดจากอคติอื่น ๆ ที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้นว่า บุคคลผู้ซึ่งทำงานมาเป็นระยะเวลานานหรือมีอาวุโส ผู้ประเมินอาจมีความลำเอียงในการประเมินเมื่อเปรียบเทียบกับคนทำงานใหม่ โดยมองข้ามผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ อีก เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สัญชาติ เพศ และตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาแล้ว จึงอาจสรุปได้ว่าปัญหาที่สำคัญ ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ปัญหาที่เกิดจากระบบประเมิน กับปัญหาที่เกิดจากตัวผู้ประเมินกล่าวคือ

ก. ปัญหาที่เกิดจากระบบประเมินหรือวิธีการประเมิน

1. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินขาดความเที่ยงตรง ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ไม่ครอบคลุมรายการที่ควรประเมิน

2. ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้องให้เข้าใจ ถึงเจตนารมณ์ที่แท้จริงของการประเมิน

3. ขาดระบบการติดตามผลการประเมินในการพัฒนาบุคลากร หลังจากการประเมินสิ้นสุดในแต่ละครั้ง

ข. ปัญหาที่เกิดจากตัวผู้ประเมิน

1. ผู้ประเมินขาดความรู้ ความเข้าใจอย่างชัดเจนในวิธีการประเมินและเครื่องมือในการประเมิน

2. ผู้ประเมินเกิดความลำเอียงในการประเมิน อันเนื่องจากอุปสรรคทางความคิด (Psychological Blocks) เช่น ความไม่สบายใจ และความกังวลว่าการปฏิบัติงานของเขาทำให้ผู้ถูกประเมินไม่พอใจ หรือตัวผู้ประเมินเองอาจไม่พอใจระบบประเมิน หรือวิธีการประเมินนั้น ๆ ความลำเอียงจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมิน เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า แม้การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร จะมีประโยชน์ต่อการบริหาร งานบุคคลมากเพียงใด แต่ในการปฏิบัติยังต้องประสบกับปัญหามากมาย อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารองค์กร หรือหัวหน้าหน่วยงานใดก็ตาม ตระหนักถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร อันจะนำไปสู่การปรับปรุงสมรรถภาพของหน่วยงานแล้ว การแก้ปัญหาต่างๆ ดังที่กล่าวแล้วก็เป็นสิ่งที่ไม่เกินความสามารถของนักบริหารไปได้ และเมื่อนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมเกิดความยุติธรรม เทียบตรง และบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ข้อแก้ไขเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. พยายามประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของบุคคลในการประเมิน โดยพรรณานความให้น้อยที่สุด

2. ผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมิน โดยทำการชี้แจงทำความเข้าใจ การฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลให้ผู้ประเมินสามารถประเมินโดยเข้าใจ เรื่องที่จะประเมินได้อย่างแท้จริงและทำได้ถูกต้อง

3. ใช้แบบการประเมินที่เน้นในด้านที่สามารถระบุออกมาได้โดยแน่ชัด

4. สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการกำหนดแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาดียิ่งขึ้น เพื่อผลประโยชน์

ในการประเมินที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องแม่นยำ

ข้อควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้กล่าวถึงข้อที่นักบริหารควรพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จำต้องยึดถือเป็นนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรซักได้ชี้แจงให้ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรต้องได้รับการฝึกอบรม ให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดี ความชอบแก่บุคลากรแล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย

นอกจากนี้ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2515) ได้กล่าวถึงข้อควรพิจารณาในการวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะทำให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจหรือประเมินผลการปฏิบัติงานผิดพลาดไม่ตรงกับความเป็นจริง ดังนี้

1. ความอิจฉาริษยาและความลำเอียง เข้าข้างโน้น ข้างนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับ รูปร่าง ลักษณะ เพศ อายุ ความชอบหรือไม่ชอบผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัว

2. การประเมินหรือวัดเพียงบางส่วน ทำให้มองไม่เห็นภาพการทำงานทั้งหมดได้

3. ไม่มีความตั้งใจที่จะทำการวัดหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

4. มีความรีบร้อน ไม่อยากเสียเวลาทำการประเมินงานมากเท่าที่ควร

5. มีข้อเท็จจริงไม่เพียงพอ หรือไม่ถูกต้อง หรือไม่สามารถหาข้อเท็จจริงที่สำคัญ ๆ

ได้ทั้งหมด

6. อิทธิพลของระยะเวลาการทำงานและระดับชั้นของผู้ใต้บังคับบัญชา

บทบาทของบุคลากรในการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา

การประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนมัศึกษานั้น เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่าย ทั้งในด้านผู้ประเมินผู้ถูกประเมิน และผู้ที่เกี่ยวข้องในฐานะที่ได้รับผลกระทบจากผลงานหรือการกระทำของผู้ถูกประเมิน

เมื่อมีผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานอยู่หลายกลุ่ม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องจะต้องทราบบทบาทหน้าที่ของตนให้แน่ชัด (ปรีชา คัมภีรปรกรณ์, 2533)

บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้คือ

1. ผู้บริหาร ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของสถาบัน หรือหน่วยงานทางการศึกษา จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในผลงานทุกอย่าง ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ การประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวของหน่วยงานทางการศึกษาผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบแก้ไข ปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงถือได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการประเมินผลงาน ไม่ว่าจะ เป็นผลงานของหน่วยงาน หรือบุคลากรของหน่วยงานนั้น

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการประเมินผลงาน โดยกว้าง ๆ มีดังนี้

(1) กำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ในการประเมินนั้นผู้บริหารควรจะได้้นำเอาวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมาพิจารณาว่าเน้นหนักในทางใด จากวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าจะวัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารมักจะมอบหมายงานของหน่วยงานให้แก่บุคลากรต่าง ๆ รับผิดชอบไปตามสัดส่วนของความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องกำหนดให้แน่ชัดพอสมควรว่าตนต้องการอะไรจากผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพของงาน

(2) กำหนดเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรจะได้ทำการตกลงกับบุคลากรในหน่วยงานของตนว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จะใช้อะไรเป็นเครื่องมือประเมินเพื่อที่ทุกคนจะได้รับทราบ และให้ความคิดเห็นได้ว่าเครื่องมือที่ใช้ันั้นเกิดความเป็นธรรมหรือไม่ เครื่องมือในการประเมินเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมาก เพราะในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บริหารย่อมจะต้องทำการประเมินในหลาย ๆ ด้าน ถ้าหากมีเครื่องมือในการประเมินที่ยุติธรรมแล้ว จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการประเมินในทุก ๆ ด้านที่เท่า

เทียบกัน ข้อมูลที่ได้ก็สามารถนำมาใช้เปรียบเทียบกันได้ เครื่องมือในการประเมินอาจจะอยู่ในรูปของแบบสอบถาม การสังเกตหรือแม้กระทั่งผลการเรียนของนักเรียนก็ได้ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรให้แน่ชัดเสียก่อนว่าจะใช้เครื่องมืออะไรบ้าง

(3) รวบรวมข้อมูลในการประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

(4) สรุปรูปข้อมูลและทำการประเมิน ในการสรุปและทำการประเมินนั้น ในบางครั้งหรือบางแห่งจะทำการประเมินโดยคณะกรรมการ แต่ในบางแห่งผู้บริหารจะทำการประเมินโดยตนเอง

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ในฐานะที่เกี่ยวข้อง หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานที่ดำเนินงานอยู่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานนั้น ควรจะได้มีบทบาทหรือส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ถ้าหากจะแยกผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ จะได้อะไรนี้ คือ

2.1 ผู้ถูกประเมินในฐานะที่เป็นผู้รับผลจากการประเมินโดยตรงผู้ถูกประเมิน ควรจะได้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่อไปนี้คือ

(1) การให้ความคิดเห็นต่อเครื่องมือการประเมิน ผู้ที่ถูกประเมินควรจะได้มีส่วนรับรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบประเมินว่าสอดคล้อง หรือสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของตนได้อย่างแท้จริงหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อผู้บริหารจะได้นำไปปรับปรุงให้ดีขึ้น

(2) การให้ข้อมูลที่ เป็นความจริง เป็นหน้าที่ของผู้ถูกประเมินที่จะต้องให้ข้อมูลที่แท้จริงและถูกต้องเพื่อนำไปประกอบการประเมินที่ถูกต้องต่อไป

(3) การปรับปรุงการดำเนินงานหลังการประเมินหลังจากการประเมินแล้ว ผู้ถูกประเมินควรจะยอมรับฟังความคิดเห็น ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของตนต่อไป

2.2 ผู้ร่วมงาน ตามความเป็นจริงแล้วถ้าหากมีการประเมินบุคลากร ในหน่วยงานหรือองค์กรแล้ว ทุกคนในหน่วยงานนั้นจะต้องถูกประเมินหมด แต่ข้อมูลที่ได้จากผู้ถูกประเมินเพียงอย่างเดียวไม่พอ จึงต้องหาข้อมูลจากผู้ร่วมงานอื่น ๆ ด้วย

2.3 นักเรียน ในหน่วยงานระดับโรงเรียนผู้บริหารจะต้องอาศัยข้อมูลจากนักเรียน

ประกอบด้วย การใช้ข้อมูลจากนักเรียนนั้นไม่จำเป็นต้องให้ผู้บริหารจะต้องให้นักเรียนทำการประเมิน ครูที่สอนเสมอไป แต่จะทำได้โดยการรวบรวมข้อมูลจากการสอน การเข้าเรียน ความสนใจของนักเรียน ในวิชาของครูผู้ถูกประเมินก็ย่อมจะทำได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะมีกลุ่มบุคคลเกี่ยวข้องอยู่ 3 กลุ่มใหญ่ คือ ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้เกี่ยวข้อง แต่ละกลุ่มจะมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันออกไปตามสัดส่วนความรับผิดชอบในการประเมิน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยตรงนั้น ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ เคยทำไว้เมื่อปี พ.ศ. 2527 ในเรื่อง การนำเสนอเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 สรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9 ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างประชากรซึ่งมาจากข้าราชการครู มีความเห็นว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานด้านการสอนอยู่ในลำดับแรก และมีความเห็นว่า ข้าราชการครูทุกฝ่ายควรมีหน้าที่เกี่ยวกับการสอน และควรให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากการสอน และคุณสมบัติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในลำดับที่สอง และลำดับที่สามตามลำดับ

สำหรับในเขตการศึกษาอื่น ยังไม่ปรากฏผลการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม ยังมีการวิจัยเกี่ยวกับเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในระดับอื่น คือ ระดับประถมศึกษา ซึ่งมีผู้ทำการวิจัยไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในปี 2518 ชูศักดิ์ เตชานันท์ (2518) ได้ทำการวิจัย "เกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี" โดยสอบถามความคิดเห็นของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี จำนวน 680 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างย่อย เพื่อตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นแต่ละแบบประเมิน ซึ่งมีทั้งสิ้น 10 แบบได้แก่ แบบประเมินครูใหญ่ ครูหัวหน้าหมวดวิชา ครูประจำชั้นหรือครูสอนประจำวิชา ครูธุรการ ครูบรรณารักษ์ ครูพยาบาล ครูโภชนาการ ครูการเงินและพัสดุ งานพิเศษ และคุณลักษณะเฉพาะตัว แล้วยังมีแบบสอบถามเพื่อขอทราบความคิดเห็น เกี่ยว

กับหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการใช้แบบประเมินผล ผลการวิจัยพบว่า ครูส่วนใหญ่ต้องการให้มีแบบประเมินผลงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละหน้าที่ ตลอดจนมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานงานที่ดี กำหนดให้มีปริมาณงานเท่ากัน แล้วมาเปรียบเทียบคุณภาพและคุณลักษณะเฉพาะตัว ส่วนครูที่ทำงานหลายหน้าที่ก็ต้องใช้แบบประเมินหลายแบบ แปลงคะแนนที่ได้เป็นเกรดมาจัดอันดับเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้โดยมีการพิจารณาเป็น 4 อย่างด้วยกัน คือ ตัดเงินเดือน งดการขึ้นเงินเดือน ให้ 1 ขึ้น และให้ 2 ขึ้น

สุเมธ วงศ์บุญยง (2523 : ง) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่าในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งสรุปได้ว่า ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. การที่สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยบริหารงานบุคคลกลาง และหน่วยราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน หรือเกณฑ์งานที่พอใจของแต่ละงานไว้ให้ชัดเจน ทำให้ขาดมาตรฐานงานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลงานข้าราชการ
2. การที่หน่วยงานต่างๆ ใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว ยังมิได้นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นอย่างจริงจัง อาทิ เพื่อการพัฒนาบุคคล เพื่อปรับปรุงวิธีทำงาน เป็นต้น
3. ปัญหาด้านผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้ประเมินผลงาน ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ ศรัทธาในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเพียงพอ มีการใช้ทัศนคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์พิจารณา มากกว่าที่จะยึดหลักการเป็นเกณฑ์

สุบิน ภูมรินทร์ (2532 : ง) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีเป็นการประเมินผลตามระเบียบข้อกำหนดของทางราชการ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบพิจารณาเลื่อน

ขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการครู ส่วนการนำผลไปใช้เพื่อประโยชน์อย่างอื่นมีน้อย
มาก วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ได้แก่ การประเมินสิ่งที่เป็น
นามธรรม และปัญหาข้อจำกัดด้านโควตา 2 ชั้น รวมถึงการแบ่งกลุ่มระดับของข้าราชการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย