



การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น โดยทั่วไปจะพิจารณาจากผลงานที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้ในช่วงเวลาที่กำหนดทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ นอกจากนี้ก็อาจพิจารณาจากคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ในการทำงานนั้น ๆ เช่น ความรับผิดชอบ ความคิดริเริ่ม ความอดทน ความขยันหมั่นเพียร มนุษยสัมพันธ์ และอื่น ๆ

๒.๑ คำจำกัดความ

กล่าวอย่างกว้าง ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือการประเมินผลคุณค่าการทำงานของบุคคล ฝ่ายมาตรฐาน กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ.ได้ให้ความหมายของคำนี้ว่า

"การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำได้ หรือด้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมายและคุณค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่" (๒)

โจเซฟ บี. คิงเบอร์รี่ (Joseph B. Kingbury) ได้ให้คำจำกัดความของคำนี้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ วิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนในระยะเวลาที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ (๓)

๒.๒ กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมี ๔ ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ ๑ กำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ควรกำหนดให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายโดยรวดเร็วและถูกต้อง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้แก่

- (๑) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- (๒) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- (๓) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือโยกย้าย สับเปลี่ยนบุคคลให้ทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ
- (๔) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

ขั้นที่ ๒ กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสร้างแบบประเมินขึ้น แบบประเมินอาจประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น คุณภาพงาน ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจได้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ลุล่วง ความเป็นผู้นำ เป็นต้น

ขั้นที่ ๓ กำหนดตัวผู้ประเมินและอบรมผู้ประเมิน

โดยปรกติผู้ประเมินได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมิน และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก ๑ หรือ ๒ ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านั้นควรมีความรู้ ความเข้าใจ หรือได้รับการอบรมหรือชี้แจงเสียก่อน ให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และเทคนิคการประเมินตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดไว้ (๔)

ขั้นที่ ๔ กำหนดวิธีการประเมินผล

วิธีการประเมินผลอาจแบ่งได้เป็น ๒ วิธี คือ วิธีที่ผู้บังคับบัญชาเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา และชี้สมรรถภาพ หรือข้อบกพร่อง ตลอดจนแนวทางที่ควรปรับปรุงแก้ไขตัวเอง อีกวิธีหนึ่งผู้ใต้บังคับบัญชากรอกแบบประเมิน แล้วมอบให้เจ้าหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลพิจารณาดำเนินการตามหลักการประเมินบุคคลที่หน่วยงานได้กำหนดไว้

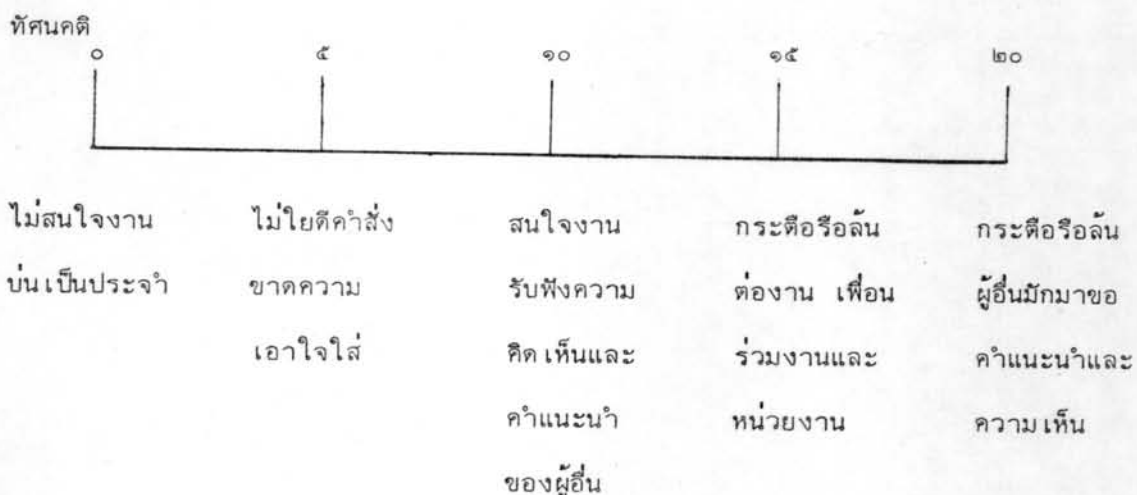
วิธีประเมินผลที่ใช้แบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแบบ ซึ่งจะกล่าวถึงเพียงบางแบบดังนี้

แบบที่หนึ่ง มาตรประเมินค่า (Rating scale) แบ่งเป็นแบบย่อย ๒ แบบคือ

(๑) มาตรแสดงระดับเพิ่มขึ้นตามลำดับความสำคัญ (Continuous scale)

(๒) มาตรตายตัวกาเครื่องหมายได้ตามช่องที่ต้องการ (Discontinuous scale) (๕)

ตัวอย่างแบบที่ ๑



ตัวอย่างแบบที่ ๒

ความรู้เกี่ยวกับงาน

○	○	○	○	○
มีช่องว่างมาก	มีความรู้พื้นฐาน	มีความรู้	รู้งานดี	รู้งานดีเลิศ
ในเรื่องความรู้	เกี่ยวกับงาน	เกี่ยวกับ	ทุกด้าน	และมีความ
เกี่ยวกับสิ่งสำคัญ	ที่ทำพอควร	งานที่ทำ	ทุกลักษณะ	เข้าใจงาน
ของงานที่ทำ		ทุกลักษณะ		โดยถ่องแท้

แบบที่สอง การเปรียบเทียบบุคคลากร (Employee comparison) แบบนี้

ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เป็นผู้จัดลำดับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ตามลักษณะและผลงานที่ตนมองเห็น หรือที่ตนได้ตรวจสอบตลอดมา ผลงานดังกล่าวเป็นผลโดยส่วนรวม ดังนั้นจึงมีบุคคลากรที่อยู่ใน ลำดับสูงสุด ลำดับรองลงมาจนถึงต่ำสุด

อีกวิธีหนึ่งแบ่งผลงานเป็น ๓ กลุ่ม คือ กลุ่มต่ำกว่าปานกลาง กลุ่มปานกลาง และกลุ่ม สูงกว่าปานกลาง หรืออีกวิธีหนึ่งคือวิธีจัด เข้าโค้งปกติตามหลักวิชาสถิติ โดยแบ่งเป็น ๕ กลุ่ม จากกลุ่มสูงสุดไปจนถึงกลุ่มต่ำสุด มีจำนวนบุคคลเท่ากับ ๑๐, ๒๐, ๔๐, ๒๐, ๑๐ เปอร์เซนต์ ของบุคคลากรทั้งหมดตามลำดับ

แบบที่สาม การประเมินผลแบบกลุ่ม (Group appraisal) การประเมินผล แบบนี้เป็นการให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชามาประชุม และอภิปรายร่วมกัน เกี่ยวกับผลงานหรือวิธีปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน การประเมินวิธีนี้จะทำได้ดีต่อเมื่อ หัวหน้าหน่วย หรือผู้บังคับบัญชาทุกคนรู้จักบุคคลากรทั้งในกลุ่มของตนและกลุ่มผู้อื่นได้ดีพอสมควร

แบบที่สี่ การประเมินผลโดยผลงาน (Appraisal by results) การ ประเมินผลแบบนี้ทำโดย เปิดโอกาสให้บุคคลากร เสนอผลงานที่ได้ทำในรอบปีที่ผ่านมาต่อผู้บังคับบัญชา การจะเลือกใช้แบบใดแบบหนึ่งหรือหลายแบบนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ขั้นที่ ๔ การนำผลการประเมินไปใช้

ผลที่ได้จากการประเมินควรนำไปใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ในขั้นที่ ๑

๒.๓ กฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความดีความชอบ และนำมาประกอบในการ ทำวิจัยครั้งนี้ มีดังนี้.

๒.๓.๑ กฎ ก.พ. ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ.๒๕๑๔) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๔ ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน (๖)

๒.๓.๒ กฎทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๑๔) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๐๗ (๗)

๒.๓.๓ ประกาศและระเบียบ

- (๑) การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการซึ่งลาไปศึกษาฝึกอบรม หรือดูงานเป็นกรณีพิเศษ ที่ ทม.๐๒๐๒/๑๗๗๘๑ ลงวันที่ ๗ ธันวาคม ๒๕๒๐ (๘)
- (๒) การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการซึ่งลาไปศึกษาฝึกอบรม หรือดูงานเป็นกรณีพิเศษ ที่ ทม.๐๒๐๒/๑๘๔๕๕ ลงวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๒๑ (๙)
- (๓) ระเบียบทบวงมหาวิทยาลัย ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ พ.ศ.๒๕๒๓ ประกาศ ณ วันที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๒๓ (๑๐)
- (๔) การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการเป็นกรณีพิเศษ ที่ สร.๐๒๐๑/ว.๑๒๒ ลงวันที่ ๒๕ สิงหาคม ๒๕๒๑ (๑๑)
- (๕) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลาของ ข้าราชการ พ.ศ.๒๕๒๐ ประกาศ ณ วันที่ ๑๐ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๒๐ (๑๒)

๒.๔ ลักษณะงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย

ลักษณะงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ได้แบ่งออกเป็น ๖ งาน ดังนี้

- (๑) งานสอน
- (๒) งานวิจัยและงานงานเขียนทางวิชาการ
- (๓) งานบริหาร
- (๔) งานเกี่ยวกับกิจกรรมนิสิต
- (๕) งานกรรมการ
- (๖) งานบริการชุมชน (๑๓)

๒.๕ การวัดปริมาณงานของอาจารย์ประจำ

ปริมาณงานของอาจารย์วัดจากจำนวนเวลาที่ใช้ในการทำงานจริง จำนวนเวลาที่ใช้ทำงานจริงคำนวณจากผลคูณของจำนวนชั่วโมงทำงาน กับค่าสัมประสิทธิ์ในการแปลงเป็นเวลาที่ใช้จริง ทั้งนี้ชั่วโมงทำงานต้องมีหลักฐานประกอบ เช่น ตารางสอนหรือรายงานการประชุม ส่วนค่าสัมประสิทธิ์นั้นแต่ละคณะควรมีการกำหนดขึ้นตามความเหมาะสมกับสภาพที่แท้จริง ค่าสัมประสิทธิ์ในการแปลง เป็นเวลาที่ใช้จริงพอจะกำหนด เกณฑ์กลางได้ดังที่แสดงในตารางที่ ๒.๑



ตารางที่ ๒.๑ แสดง เกณฑ์กลางในการกำหนดค่าสัมประสิทธิ์ของลักษณะงาน (๑๔)

ลักษณะงาน	ค่าสัมประสิทธิ์
๑. <u>งานสอน</u>	
๑.๑ <u>ระดับปริญญาตรี</u>	
๑.๑.๑ สอนแบบบรรยาย อภิปราย หรือทบทวน	๓
๑.๑.๒ สอนแบบปฏิบัติการหรือคุมคลินิค	๑.๕
๑.๑.๓ งานคุมวิทยานิพนธ์ (๑๒ หน่วยกิต)	๓
๑.๒ <u>ระดับบัณฑิตศึกษา</u>	
๑.๒.๑ สอนแบบบรรยาย	๔
๑.๒.๒ สอนแบบปฏิบัติการ	๒
๑.๒.๓ งานคุมวิทยานิพนธ์ (๑๒ หน่วยกิต)	๔
๒. <u>งานกรรมการ</u>	
๒.๑ ประธานหรือเลขานุการ	๒
๒.๒ กรรมการทั่วไป	๑.๕

การหาปริมาณงาน คิดจากการรวม เวลาทำงานทั้งหมดแต่ละประเภทเข้าด้วยกัน จากลักษณะงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยทั้ง ๖ งาน นอกจากงานสอนและงาน กรรมการแล้วงานอื่น ๆ ที่เหลือไม่สามารถจะกำหนดจำนวนชั่วโมงที่ทำการปฏิบัติได้อย่างใกล้เคียงความเป็นจริงได้ จึงอาจคิดเป็นงานเหมา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของคณะกรรมการ ประจำคณะหรือสถาบัน สำหรับ เกณฑ์กลางนั้นพอจะกำหนดได้เป็นต้นว่า

งานกิจการนิสิต อาจจะคิดเหมาเป็นประเภทกรรมการฝ่ายกิจการนิสิต สัปดาห์ละ ๑๕ ชั่วโมง ส่วนตำแหน่งอื่นนั้นคิดเหมาให้สัปดาห์ละ ๑๐ ชั่วโมง งานบริหารซึ่งได้แก่ตำแหน่ง

อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และเลขานุการคณะคิดเหมา ๓๐ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ สำหรับ
หัวหน้าภาควิชา ๓ คิดเหมา ๑๕ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ ส่วนผู้บริหารตำแหน่งอื่น ๆ ให้คิดเหมาโดย
พิจารณาเทียบกับตำแหน่งดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีงานวิจัย งานเขียนตำราหรือบทความ และงาน
บริการทุกชนิด คิดเหมาโดยประเมินจากเวลาที่ใช้สำหรับการนั้น (๑๔)