



### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรโดยทั่วไป และการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ส.ป.ช.) ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในบทนี้จะได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารบุคคล เป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล (Stahl 1971 : 88) โดยปกติมักจะมีการบันทึกผลงานต่าง ๆ เอาไว้เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินผล นอกจากนั้นยังอาศัยปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ เป็นค้ำว่า ความประพฤติ ความคิดริเริ่ม ความรู้ความสามารถ เหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่นำมาร่วมในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคล การประเมินดังกล่าวนี้ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานอย่างหนึ่ง ซึ่งมีส่วนที่จะกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น ซึ่งนอกจากจะได้รับการเพิ่มขึ้นแล้ว ยังเป็นผลทำให้เกิดการพัฒนาในตัวบุคคล เพื่อให้มีมาตรฐานในการทำงานที่องค์การต้องการ (Mcquig 1967 : 87)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 148) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีความมุ่งมั่นสำคัญอยู่ที่ต้องการระดมพลังของทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ เพื่องานจักได้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การ ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็นผลงานขององค์การเป็นส่วนรวมนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตรา และประเมินค่าผลงานเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่า ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใดหรือไม่

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรมเป็นอย่างมาก เหตุว่า คุณสมบัติและความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน จะเป็นสิ่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี และสิ่งเหล่านี้ก็จะสามารถใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณา ที่จะปรับปรุงการบริหารงานขององค์การ หรือหน่วยงานให้ดีขึ้นด้วย นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังช่วยคงความยุติธรรม และทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มองเห็นแนวทางแห่งความก้าวหน้าในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไหน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับการป้อนค่าเงินใจ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาบุคคล และการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงาน

#### ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาษาอังกฤษใช้แตกต่างกัน ตามแต่ผู้เขียนประสงค์จะใช้ บางท่านใช้คำว่า "Employee Appraisal" บางท่านใช้คำว่า "Performance Rating" ซึ่งความจริงแล้วมีความหมายคล้ายคลึงกันมาก ในการวิจัยนี้จะยึดถ้อยคำที่ใช้กันมากที่สุด และตรงความหมายในภาษาไทยมากที่สุด คือ "Performance Appraisal" ซึ่งหมายถึง การประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในแง่ของผลการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และการประเมินผลโดยหัวหน้างาน บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานเดียวกัน มีเกณฑ์ที่ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

Beach (1965 : 258) ได้ให้ความหมายว่า Employee Appraisal คือระบบการประเมินค่าบุคคลในด้านการปฏิบัติงาน และศักยภาพในการพัฒนาตนเองของบุคคล

Heyel (1973 : 690) เขียนไว้ใน The Encyclopedia of Management ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หรือการประเมินค่าการปฏิบัติงานโดยระบบคุณธรรม (Merit Rating) เป็นกระบวนการของการประเมินค่าของการปฏิบัติงาน และคุณสมบัตินองงานตามลักษณะงานที่เขาทำ ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในการบริหารงาน รวมทั้งการบรรจุตำแหน่ง แต่งตั้ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือนค่าจ้าง และจุดประสงค์อื่น

เสนาะ ทิเยว (2516 : 177) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลงานคือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคูณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง กล่าวง่าย ๆ เป็นการหาประโยชน์ หรือคิราคาลงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยปกติผู้ที่ประเมินก็คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานอาจไม่กระทำเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงิน และไม่จำเป็นต้องอาศัยเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การประเมินผลที่ใช้กันมากก็คือ ประเมินจากผลที่ได้ โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน

ภิญโญ สาร (2517 : 425) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรและเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปทั่วในทั่ว การประเมินดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องกระทำเป็นขั้นตอน นับตั้งแต่ขั้นต้นจนถึงขั้นสูง บุคลากรทุกคนจะมีผู้อยู่เหนือคนนั้น เป็นผู้ประเมินผลงานของคนทุกคน

สรุปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างานโดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

#### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประยูร บุญประเสริฐ (2523 : 153) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมแตกต่างกันตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ซึ่งอาจประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง เช่น

1. เพื่อความเหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ค่าจ้าง หรือค่าตอบแทนอื่น ๆ
2. เพื่อให้ผู้บริหารมีหลักการและกฎเกณฑ์ที่จะแสดงต่อพนักงานเมื่อเกิดข้อขัดแย้งหรือความไม่พอใจขึ้นว่า ใครเหมาะสมที่จะได้รับความดีความชอบระดับนั้น
3. เพื่อเป็นหลักในการ เปลี่ยนฐานะของพนักงานในการ เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น สับเปลี่ยนงาน หรือให้ออกจากงาน

4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจว่า พนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันอย่างไร ใครเป็นบุคคลที่เหมาะสม เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 153) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 6 ประการ คือ

1. ใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน
3. ใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจักสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. ใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย้อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

Beach (1965 : 311) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า มีความสำคัญ 5 ประการ คือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคคล ช่วงส่งเสริมและรักษาคุณภาพการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่นำพอใจตลอดเวลา และไ้ทราบผลการทำงานเป็นระยะ ๆ
2. เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร ทำให้บุคลากรได้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนเองอยู่เสมอ
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายที่ปรึกษา ช่วยให้ฝ่ายที่ปรึกษาได้ทราบพฤติกรรมของบุคลากรทุกระยะ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบรายงานเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของบุคคลจากที่ปรึกษา และพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันที
4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากร ทำให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจอย่างถูกต้อง ในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การพักงาน การออกจากงาน และการเลื่อนเงินเดือน เป็นต้น
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบว่า ควรจะคัดเลือกบุคคลชนิดใดจึงจะเหมาะสมกับงานและควรมีการฝึกอบรมอย่างไร

Campbell (1977 : 172) กำหนดความมุ่งหมายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เพื่อจะได้ทราบว่าจุดมุ่งหมายต่าง ๆ และกระบวนการต่าง ๆ ที่เลือกใช้ปฏิบัติ นั้นได้ผลคงที่หรือไม่
2. เพื่อจะได้ทราบว่ากระบวนการที่เลือกปฏิบัติ นั้นได้เป็นไปตามที่ความต้องการหรือไม่
3. เพื่อจะได้ทราบว่าจุดมุ่งหมายใดขององค์การที่บรรลุผล และบรรลุผลเพียงใด
4. เพื่อจะได้ทราบว่าองค์การกำลังดำเนินการอะไร และมีผลดีเพียงไร

จากข้อคิดของบุคคลดังกล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่าวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่มีไว้เพื่อ

1. ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หรือ ลดตำแหน่ง (Demotion)
2. ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน
3. ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร
4. เพื่อให้้องค์การได้รับผลประโยชน์จากการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเต็มที่

#### ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 164) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อให้การปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบ เป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์การเดียวกันโดยเสมอหน้าและถี่ถ้วน เป็นการป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. เพื่อให้การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปด้วยความยุติธรรม มีข้อเปรียบเทียบเป็นหลักฐานในการพิจารณา ป้องกันการกินแหนงแคลงใจแก่ผู้ที่มีได้รับการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้ได้ทราบข้อบกพร่องด้วยความเป็นธรรม
3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานหรือผู้ใดหย่อนสมรรถภาพ ไม่สมควรจะให้ปฏิบัติงานในองค์การต่อไป ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์การออกไป ทั้งก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ถูกต้องตามความจำเป็น และความต้องการ ในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ

5. เพื่อประโยชน์ในการสืบเปลี่ยน โยกย้ายพนักงาน เจ้าหน้าที่ ให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของคน เพื่อประสิทธิผลแก่งาน

6. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหามบุคคล ที่องค์การใช้เลือกสรรบุคคล เข้ามารับปฏิบัติงานในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ จะได้ทราบว่าวิธีการทดสอบที่ใช้อยู่ สามารถวัดและเลือกสรรบุคคลได้ตามความประสงค์ขององค์การหรือไม่ หากมีข้อบกพร่องจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลาที่

7. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์การ ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานโดยปราศจากความกังวลใจ

กฎบัตร สาทร (2526 : 285) กล่าวถึง ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์ ไว้ดังนี้

1. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารไว้ ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคคลทั้งในด้านการขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งและการให้ลาศึกษาต่อ ซึ่งถือว่าเป็นการป้อนบำเหน็จความชอบอย่างหนึ่งด้วย

2. สะทกสำหรับผู้บริหาร ในการตัดสินใจเลือกป้อนบำเหน็จบุคคลใดถูกต้อง ทั้ง ๆ ที่ปรากฏว่า มีคนทำความดีที่ทัดเทียมกันตามองอย่างผิวเผิน

3. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคคลให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน เพราะทุกคนทราบว่าหน่วยงานนี้มีการประเมินผลงานอย่างมีระเบียบแบบแผน รอบคอบ และยุติธรรม ไม่มีการเห็นแก่หน้าคนด้วยความรักใคร่ส่วนตัว

4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคล และลักษณะงานแต่ละอย่าง ไม่เป็นเหตุให้จ้างบุคคลแพงเกินไปหรือถูกเกินไป

5. เมื่อมีการหักท้วงจากลูกจ้างหรือบุคคลว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานยืนยันว่าได้ใช้หลักเกณฑ์ตามหลักวิชาแล้ว และมีความบริสุทธิ์ใจในการพิจารณาความดีความชอบ

6. เป็นการจูงใจให้บุคคลที่กตัญญูและมีความสามารถเข้ามาสมัครงาน เพราะได้ยืม  
 กติกาที่พิถีพิถันความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบโดยระบบคุณความดี  
 หรือระบบงานดี เงินดี งานเท่ากัน เงินเท่ากัน (Good Pay for Good Job and Equal Job)

สวัสดิ์ สุคนธรังษี (2517 : 54) กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
 ได้ว่า ดังนี้

1. การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาว่า  
 ผู้ทำงานผู้ใดสมควรได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือได้เลื่อนเป็นหัวหน้างาน
2. การโอนย้าย ผลการประเมินจะช่วยชี้ว่า ผู้ทำงานผู้ใดมีความชำนาญงาน ความรู้  
 ความสามารถในการปรับตัว เหมาะสมที่จะโอนย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่น ส่วนอื่น
3. การพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่อง  
 ของผู้ทำงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานเองจะได้พยายามพัฒนาทักษะ และคุณลักษณะ  
 ที่จำเป็นต่องาน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะก้าวหน้ายิ่งขึ้น
4. การศึกษาปรับปรุงวิธีการเลือกสรรข้อมูลจากการประเมินจะช่วยชี้ให้เห็นความแตก  
 ต่างของผู้ที่ทำงานได้กตัญญูและไม่กตัญญู ซึ่งจะ เป็นช่องทางให้พิจารณาปรับปรุงวิธีการเลือกสรร และเครื่องมือ  
 ที่ใช้ในการทดสอบเพื่อเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน
5. การให้ออกจากงาน ผลการประเมินจะช่วยในการพิจารณาให้ผู้ทำงานออกจากงาน  
 เมื่อปรากฏว่าไม่สามารถทำงานได้กตัญญู และเมื่อต้องการลดจำนวนผู้ทำงานได้เป็นธรรมมากขึ้น

จะเห็นได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ การที่การประเมินผลการ  
 ปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้าหน่วยงานในการเก็บข้อมูลนำมาตัดสินใจว่าสมควร  
 จะเลื่อนตำแหน่ง อนุมัติเห็นใจความชอบให้แก่ใคร เพียงใด สมควรจะเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ใคร  
 และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย

#### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้หลายแนวคิด เช่น สำนักงาน ก.พ.  
 กล่าวว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีขั้นตอนดังนี้ (สำนักงาน ก.พ. : 4)

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน ซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่า จะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลไปใช้ประโยชน์ด้านใด เช่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล หรือปรับปรุงองค์การในค่านต่าง ๆ และเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง เรื่องอะไรเป็นหลัก และเรื่องอะไรเป็นรอง เพื่อจะได้เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมต่อไป

2. เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่พึงไว้ โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกันก็ได้ ตามความเหมาะสมและได้ผลสูงสุด

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่า งานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้รู้ทั่วหน้ากัน 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 กัน ไว้ในกลุ่มเดียวกัน

บรรพ ประพศิกิ (2526 : 61 - 62) กล่าวถึงกระบวนการประเมินงานว่า ควรมีการวางแผนอย่างมีระบบเป็นการล่วงหน้า ตามขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความหมายในการประเมิน ต้องกำหนดก่อนในขั้นต้นว่า จะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลประเมินไปใช้ในงานบริหารงานบุคคล และการบริหารงานด้านอื่นของหน่วยงานในเรื่องใดบ้าง เรื่องอะไรเป็นหลัก เรื่องอะไรเป็นรอง



2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ ในหน่วยงาน การใช้วิธีผสมหลายวิธีเป็นเรื่องธรรมดาที่ทำได้

3. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ การสนับสนุนของนักบริหารระดับสูงมีความสำคัญที่สุด การยอมรับและความร่วมมือ ของหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไป ก็เป็นส่วนที่จะทำให้โครงการดำเนินไปได้ผลหรือล้มเหลวลง

4. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

5. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่รับผิดชอบดำเนินการและประสานงานเป็นลำดับ อาจจัดเป็นรูปคณะกรรมการประสานงาน หรือให้หน่วยงานบุคคลทำหน้าที่ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการสำคัญ ได้แก่ หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินโดยตรง

6. จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กัน ไว้ในกลุ่มเดียวกัน

7. กำหนดขอบเขตของการฝึกอบรมผู้ประเมินและวิธีการฝึกอบรม

8. กำหนดเรื่องที่จะประเมินและน้ำหนักความสำคัญ สร้างแบบฟอร์ม และกำหนดการให้คะแนน

9. กระบวนการร้องทุกข์ในกรณีไม่ได้รับความเป็นธรรม (ถ้ามี)

10. การใช้ผลการประเมินผล ผู้ใช้เหล่านี้คือ นักบริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาระดับกลาง หน่วยงาน และผู้บังคับบัญชาชั้นต้น

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแนวคิดของ Carl Heyel ซึ่งกำหนดขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินผลและฝึกอบรมผู้ทำการประเมินผล
4. กำหนดวิธีการประเมินผล
5. วิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ขั้นที่ 1 กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้ เพื่อให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายโดยรวดเร็วและถูกต้อง โดย

รวดเร็วและถูกต้อง โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. ใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. ใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจกสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. ใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. ใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่ย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น ให้ออกจากหน้าที่การงานไป

ขั้นที่ 2 กำหนดแบบและลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่กองการจะประเมินผลไว้ด้วย

ขั้นที่ 3 กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน เมื่อกำหนดแบบประเมินผลและลักษณะงานที่จะประเมินแล้วต่อมาคือ กำหนดตัวผู้ที่จะทำการประเมิน โดยปกติจะ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate Superior) ของผู้ที่จะถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ใกล้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปอีก 1 - 2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านี้ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หรือได้รับการอบรม หรือชี้แจงเสียก่อนให้ทราบนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้

ขั้นที่ 4 กำหนดวิธีการประเมินผล ในขั้นนี้หน่วยงานที่ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดวิธีการประเมินว่า จะให้ผู้บังคับบัญชาเผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและชี้สมรรถภาพหรือข้อบกพร่อง ตลอดจนแนวทางที่ควรปรับปรุง แก้ไขตนเอง รวมทั้งวิธีกรอกแบบประเมินซึ่งมีหลายแบบ โดยผู้บังคับบัญชาลงในแบบแล้วมอบให้เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลพิจารณาคำเเนกการตามหลักการประเมินบุคคลที่หน่วยงานได้กำหนดไว้

วิธีการประเมินผลมีอยู่หลายแบบ หลายวิธี แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ที่ใช้ ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดในตอนต่อไป

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้ เป็นขั้นที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม กล่าวคือ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้มาแล้ว จะต้องพิจารณา วิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินผลแต่ละสายเป็นคน ๆ ไป ในขั้นนี้จะต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงานและผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญพอสมควรในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินแล้ว จึงจะได้ผลประเมินถูกต้อง เมื่อได้ผลประเมินของแต่ละคนแล้วก็ทำการคัดลอกและลงระเบียบในแบบถาวร (Performance Record) ซึ่งจะเห็นว่า เมื่อนำไปพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้น ตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น

#### เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลายแบบ หลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นสำคัญ

Quible (1977 : 219) กล่าวว่า ลักษณะรูปแบบการประเมินผลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ทั่วกัน คือ

1. ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล (Trait - Tating Instruments) ได้แก่ การเน้นการประเมินผลเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพของบุคคล (Personality) ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่ผูกพันหรือมีผลกระทบต่อการทำงาน และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ดังที่ Naylor and Torrington (1974 : 134) สรุปว่า อย่างน้อยควรคำนึง ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) สุขภาพ (Health) ความเป็นผู้ใหญ่ (Maturity) อารมณ์ขัน (Sense of Humor) การปรับตัว (Adaptability) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ความคิดริเริ่ม (Initiative)

2. ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมการทำงาน (Job Performance Instrument) เป็นรูปแบบที่ประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จผลเป็นสิ่งที่นิยมกันมาก เพราะไม่ได้เน้นถึงคุณลักษณะ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนามธรรมกว่า ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เริ่มนำวิธีนี้เข้ามาใช้มากขึ้นแล้ว

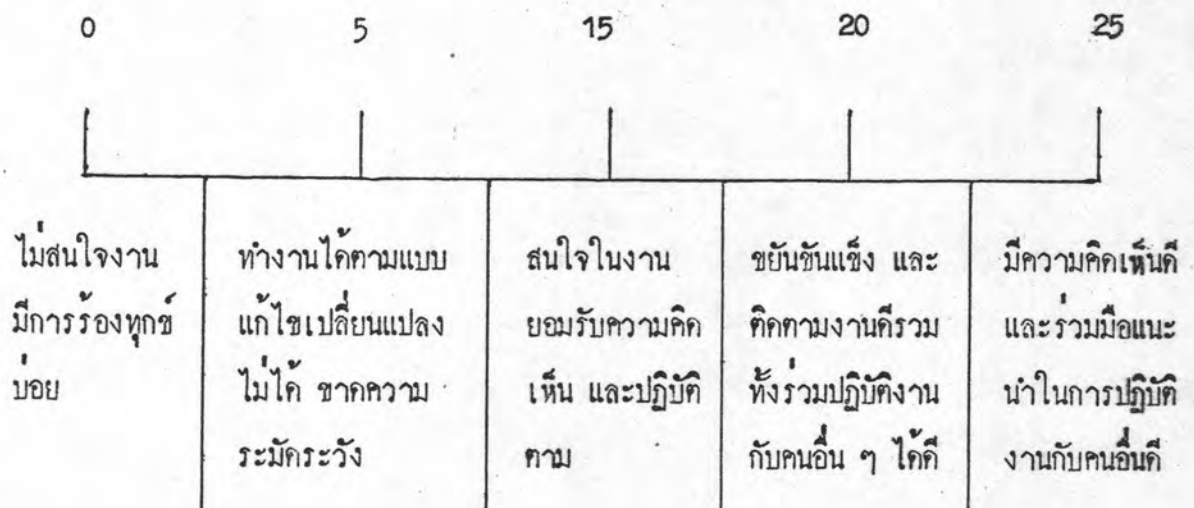
เทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จะกล่าวถึงในการวิจัยครั้งนี้ เป็นวิธีการที่เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและไม่มีความยุ่งยากมากนัก ได้แก่

1. การให้คะแนนโดยตาราง (Graphic Rating) หลักการสำคัญของวิธีนี้ อยู่ที่การกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนมาตราส่วน โดยเริ่มต้นจากด้านซ้ายมือสุดของแกนไปจนสุดขวามือของมาตราส่วน โดยจะแบ่งออกเป็นช่อง ๆ ระบุคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้เพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่องใดหรือชั้นใดจากนั้นจึงรวมคะแนนของคุณสมบัติแต่ละช่องที่ผู้ถูกประเมินได้รับ ซึ่งมีกำหนดไว้บนแกนมาตราส่วนก็จะได้เป็นคะแนนรวมของผลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินคนนั้น ๆ

ลักษณะโดยทั่วไปของมาตรา (Scale) ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอยู่ 2 ชนิด คือ Continuous Scale กับ Discontinuous Scale มาตราทั้งสองอย่างวัดคุณสมบัติในการปฏิบัติงานจากซ้ายมือสุดไปทางขวามือสุด ดังตัวอย่าง

#### แบบประเมินผลประเภท Continuous Scale

ทัศนคติ



แบบประเมิน ประเภท Discontinuous Scale



ความรู้เกี่ยวกับงาน

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
มีความรู้เกี่ยวกับงาน	มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ พอสมควร	มีความรู้ความเข้าใจในคุณลักษณะของงานที่ปฏิบัติพอสมควร	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติอย่างดียิ่ง	มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอย่างดียิ่ง

2. การประเมินผลโดยหัวหน้างาน (Supervisor Rating) เป็นวิธีที่ให้หัวหน้างานประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความก้าวหน้าเพียงไร ทั้งนี้อาจใช้วิธีสังเกตการณ์ (Observation Method) และในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้ประเมินจะเป็นผู้สังเกตหัวหน้างานถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงไร

3. วิธีการจัดอันดับ (Ranking System) เป็นวิธีการที่นำเอาผลงานของแต่ละคนมาเปรียบเทียบกัน เพื่อพิจารณาจัดอันดับหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน วิธีการจัดอันดับของงานนั้น ความสำคัญอยู่ที่ว่าผู้พิจารณาจักจะเปรียบเทียบงานแต่ละชิ้นโดยถือเกณฑ์ความยากง่ายของงาน ปริมาณงาน ความชำนาญของการปฏิบัติงาน การฝึกฝนอบรม และสภาพการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ เมื่อได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงตามเกณฑ์ดังกล่าวแล้วจึงจัดอันดับของงานและเมื่อจัดอันดับเรียบร้อยแล้ว จึงนำอันดับดังกล่าวมาเฉลี่ยอีกครั้งเพื่อหาผลสรุป

4. วิธีจับคู่เปรียบเทียบ (Pair System) การจัดอันดับโดยวิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ คณะกรรมการหรือผู้พิจารณาจะต้องเข้าใจในงานที่จะจัดอันดับได้อย่างละเอียด ถูกต้องโดยดั่งแท้ เพราะหากมองข้ามองค์ประกอบใด ๆ ไป ย่อมเป็นผลให้งานที่ดูน่ามาเปรียบเทียบเป็นคู่ มักจะแตกต่างกันได้ง่าย ซึ่งจะทำให้ยากแก่การพิจารณา ด้วยเหตุนี้วิธีแก้ความยุ่งยากการจัดอันดับและจับคู่งานอย่าให้มากนัก

### ตัวอย่างในการเปรียบเทียบคู่งาน อาจทำได้ดังนี้

สมมุติว่ามีงานอยู่ 6 ชนิด คือ ก ข ค ง จ ฉ เมื่อทำแบบฟอร์มแล้ว เปรียบเทียบจับคู่เป็นคู่ ๆ โดยนำงาน ก เปรียบเทียบกับงานทั้งหมด เสร็จแล้วนำงาน ข เปรียบเทียบกับงานที่เหลือทั้งหมด (ยกเว้น ก) ต่อจากนั้น นำงาน ค เปรียบเทียบกับงานที่เหลือทั้งหมด (ยกเว้น ก และ ข) ตัวอย่าง

ก - ข	ก - ค	ก - ง	ก - จ	ก - ฉ
ข - ค	ข - ง	ข - จ	ข - ฉ	
ค - ง	ค - จ	ค - ฉ		
ง - จ	ง - ฉ			
จ - ฉ				

5. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Setting Standard Rating) ในการกำหนดมาตรฐานของงาน ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องปรึกษาหารือกันว่า ในการปฏิบัติงานควรจะมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานอย่างไร และตั้งเกณฑ์ในการพิจารณาว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้นี้จะแสดงให้เห็นถึงปริมาณของความตั้งใจปฏิบัติงานว่ามีมากน้อยเพียงไร เช่น ใ้ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 หรือร้อยละ 10 หรือใ้พยายามที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยใ้คะแนนเป็นร้อยละ อย่างไรก็ตาม การใ้วิธีประเมินผลโดยวิธีนี้ อาจมีข้อยุ่งยากอยู่บ้าง ในการที่จะวัดจำนวนงานที่นับไม่ได้ หรือบางทีเป็นงานที่ต้องทำซ้ำ ๆ กันหลายอย่าง วิธีการประเมินผลโดยวิธีนี้เหมาะสำหรับงานในตำแหน่งผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน เพราะเป็นงานที่เน้นในเรื่องการที่จะพัฒนาบุคคลและงานใ้ก้าวหน้า รวมทั้งการส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้างานกับคนงาน

6. การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (Multiple Rating) การประเมินผลโดยวิธีนี้ ถือหลักในการที่จะทำให้เกิดความเป็นธรรม โดยใ้บุคคลหลายคนร่วมกันพิจารณา ซึ่งในการพิจารณาใ้ใช้หัวหน้างาน 3 - 4 คน ที่ทราบถึงการปฏิบัติงานของคนงานเป็นอย่างดี ใ้ร่วมกันประเมินผลงานอีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้ อาจใ้วิธีประชุมหัวหน้างาน แล้วเสนอผลการประเมินผลงานของคนงานแต่ละคน ซึ่งหัวหน้างานแต่ละคน ใ้ประเมินมาใ้ที่ประชุมพิจารณา ปรึกษาหารือ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ถูกต้อง และเที่ยงตรงยิ่งขึ้น

7. การประเมินโดยการตรวจสอบ (Field Review) การปฏิบัติงานประเมินโดยวิธีนี้ ผู้ประเมินผลงานจะต้องออกไปตรวจสอบการปฏิบัติงานจริง ๆ ในท้องที่ โดยการสอบถาม

ตรวจตรา คุณผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ถูกประเมินผลงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นเหตุการณ์จริง ๆ ว่า เป็นเช่นไร ทั้งนี้ วิธีการนี้จึงอาจต้องการสอบถามหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน ด้วยวิธีการนี้จะช่วยให้การประเมินผลได้ผลดี และสามารถต่อเติมข้อบกพร่องจากการประเมินโดยวิธีอื่น ๆ ได้

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self Appraisal) วิธีการนี้เป็นการมุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง โดยวิเคราะห์ผลงานของตนในระยะเวลาที่ผ่านมา หรือบางแห่งอาจกระทำโดยการกำหนดแบบฟอร์มหรือโครงการขึ้น เพื่อให้แต่ละคนได้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง หลังจากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานในชั้นสูง พิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

การประเมินโดยวิธีนี้ เป็นวิธีประเมินประเมินที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้พิจารณาตนเองว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร และในอีกด้านหนึ่งก็ให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพื่อช่วยให้เกิดความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและเพิ่มไปช่วยความราบรื่น และสามารถให้ความเป็นธรรมแก่ผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

9. การประเมินผลตามผลการปฏิบัติงาน (Appraisal by Result) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีนี้ เป็นวิธีถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาและช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย หลักเกณฑ์สำคัญของการประเมินผลแบบนี้มีดังนี้ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาถึงลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติเสร็จแล้วก็จะได้ทราบหน้าที่และปริมาณงานของแต่ละคน
2. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา ในการนี้ ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความเห็นสอดคล้องกัน และความเห็นนั้นจะต้องไม่ขัดแย้งกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ
3. กำหนดเกณฑ์สำหรับวัดหรือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของงานนั้นขึ้น
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานร่วมในการประเมินผลงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และวัตถุประสงค์ซึ่งได้กล่าวมาแล้วร่วมกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีนี้ จะต้องกระทำเป็นงวด ๆ หรือคราว ๆ ไป

5. ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยแนะนำสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจประสบ และเพื่อผลสำเร็จของงานด้วย

6. การประเมินผลด้วยวิธีนี้ จะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก แต่จะไม่คำนึงถึงวิธีการหรือการกระทำของแต่ละคน ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของงานจึงต้องกระทำโดยรอบคอบ

### ปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

นियะคา ชุณหวงศ์ (2521 : 94 - 95) ค้นพบว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป ยังมีความบกพร่องผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. Halo Effect คือ ความประทับใจเบื้องต้นที่เราเห็นหรือท่าทางของบุคคลที่เรา กำลังประเมินเขาอยู่ ถ้าเราเห็นว่าเขาท่าทางก็มักคิดถึงเขาในทางดีเสมอไป ถ้าเห็นว่าเขาไม่ดี ก็มักจะคิดว่าไม่ดีตลอดไป เช่นเดียวกัน เช่น บุคคลที่เข้ากับคนอื่น ๆ ใ้่ง่าย ก็มักถูกประเมินในทางที่ดีในส่วนอื่น ๆ ด้วย เมื่อ Halo Effect เกิดขึ้นพนักงานที่ถูกคิดว่าไ้คะแนนสูงควยมากรการหนึ่ง ก็จะได้คะแนนสูงเมื่อไ้มากรการอื่นด้วย ส่วนพนักงานที่ไ้คะแนนต่ำอยู่แล้วเมื่อไ้มากรการอื่นด้วย ก็จะได้คะแนนต่ำอยู่นั่นเอง เพราะฉะนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความผิดพลาด

2. Constant Error ข้อผิดพลาดนี้ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคน มักใช้มาตรฐานที่แตกต่างกัน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ผู้บริหารแต่ละคนก็จะมีมาตรฐานของตนเองในการวัดเพราะฉะนั้น ในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานอาจจะทำงานได้ดีพอ ๆ กัน แต่เมื่อถูกผู้บังคับบัญชาแต่ละคนประเมินผลการปฏิบัติงานของตน ผลที่ออกมาอาจจะแตกต่างกันเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผลแตกต่างจึงเป็นผลต่างในค่ามาตรฐานมากกว่าในค่าการปฏิบัติงาน

3. Recency Error การประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะกำหนดว่าจะประเมินผลการปฏิบัติสำหรับวงระยะเวลาใด เช่น 1 ปี หรือ 5 เดือน ฯลฯ เป็นต้น แต่ตามความเป็นจริง ผู้บังคับบัญชามักจะประเมินพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จะจำได้ง่าย หรือที่เพิ่งผ่านมาและยังจำไ้อยู่ ซึ่งไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานตลอดวงของการดำเนินงานนั้น

4. Error of Central Tendency ไม่ว่าระดับของมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชานั้นใดคนหนึ่งจะเป็นอย่างไร ผู้บังคับบัญชามักไ้มาตรฐานแคบ ๆ คือ ผลแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานที่ดีที่สุดกับเลวที่สุดก็มียผลต่างกันอยู่น้อยมาก แม้ว่าผลต่างระหว่างคนที่สุ้กับคนเลวที่สุดจะมีมาก



5. Personal Bias อคติส่วนตัวมักจะเป็นข้อผิดพลาดที่สำคัญที่สุดเพราะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่สามารถที่จะละทิ้งค่านิยมส่วนตัวของเขา ความลำเอียงและแบบอย่างของเขา ในการวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ใ้บังคับบัญชาได้ คนที่มีลักษณะหรือแนวความคิดคล้าย ๆ กับส่วนตัวของผู้บังคับบัญชาเอง ก็มักจะมีแนวโน้มที่จะไ้คะแนนสูง ๆ เช่น มีรสนิยมการแต่งกาย ศาสนา เชื้อชาติ ฐานะทางสังคม ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานไ้ดีหรือไม่ดีและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเลย

6. Organizational Influence อิทธิพลของหน่วยงานซึ่งหัวหน้าหน่วยงานบางคน ต้องการให้หน่วยงานของตนเกินกว่าหน่วยอื่นก็เลยให้คะแนนบุคคลทุกคนสูง เป็นการแสดงว่าตนเองมีความสามารถในการบริหารมากกว่าหน่วยงานอื่น วิธีนี้อาจทำได้โดยการกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงเหตุผลและหลักฐานมารับรองทุกคนได้

7. ในกรณีที่กองใช้หน่วยงานกลางในการประเมินผลนั้น อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาของงานไม่พอใจก็ได้ เนื่องจากยังไม่ยอมรับและมีความคิดว่า คุณยพินิจของคนที่ถูกตองซึ่งอาจทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ไ้รับจากหัวหน้าคลาดเคลื่อนได้

8. มีปัญหาในเรื่องการต่อต้านจากบุคคลผู้ถูกประเมิน อันเป็นสัญชาตญาณของมนุษย์ซึ่ง เป็นสิ่งที่ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ถูกประเมินอาจไม่ให้ความร่วมมือในการประเมิน หรืออาจบิคมยัง ขอน รั้นข้อมกพร่องของตนด้วยวิธีการต่าง ๆ อันจะทำให้การประเมินคลาดเคลื่อนหรือตองใช้เวลา พิจารณาข้อเท็จจริงมาก

9. ปัญหาในเรื่องการรักษาความลับ ซึ่งโดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานมักคำนึง ถึงการรักษาความลับเป็นสำคัญ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน เพราะว่าในระบบการเก็บไว้เป็นความลับนั้น ผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่า เขาปฏิบัติงานดีหรือเลวเพียงใด จะไม่มีช่องทางหาวิธีปรับปรุงงาน ไม่ทราบโอกาสก้าวหน้าของตน

10. ปัญหาอันเกิดจากอคติอื่น ๆ ที่มีผู้ปฏิบัติงาน เป็นคั่นว่า บุคคลผู้นั้นทำงานมาเป็นระยะ เวลานานหรือมีอาวุโส ผู้ประเมินอาจมีความลำเอียงในการประเมินเมื่อเปรียบเทียบกับคนงานใหม่ โดยมองข้ามผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน นอกจากนั้น ยังเกิดจากสาเหตุอื่น ๆ อีก เช่น เชื้อชาติ ศาสนา และสัญชาติ เพศ และ ตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

## ข้อแก้ไขเกี่ยวกับปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. พยายามประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของบุคคลในการประเมิน โดยการพรรณนาความใฝ่ใจที่สุด เพื่อป้องกันการเก้อคคิชั่นในการประเมิน
2. ผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมิน โดยการทำกรชี้แจงทำความเข้าใจ การฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลให้ผู้ประเมินสามารถประเมินโดยเข้าใจ เรื่องที่จะประเมินได้อย่างแท้จริงและทำได้ถูกต้อง
3. ใช้แบบประเมินที่เน้นในค่านที่สามารถระบุออกมาได้โดยแน่ชัด
4. สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการกำหนดแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงาน และกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยิ่งขึ้น เพื่อผลประโยชน์ในการประเมินที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องแม่นยำ

### การประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดกาญจนบุรี เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับจังหวัดจะมีสำนักงานการศึกษาจังหวัด เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุม ดูแลโรงเรียนประถมศึกษาอีกชั้นหนึ่ง จากการศึกษาเอกสารพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษานี้ หน่วยงานเจ้าสังกัดได้กำหนดแบบและข้อกำหนดไว้เป็นบรรทัดฐานเดียวกัน คือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูในโรงเรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ 3 แบบ คือ

- 1.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา
- 1.3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานของครูสายผู้สอน

แบบดังกล่าวนี้ มีรายการประเมินไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ ผลงาน และ คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ผลงานจะพิจารณาถึงคุณภาพของงานและปริมาณงาน ส่วนคุณลักษณะในการปฏิบัติงานจะพิจารณาถึงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การรักษาวินัย ความอุทิศส่าหะ และความรับผิดชอบ และกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นประเมินและรายงานผลการประเมินถึงผู้อำนวยการการประถมศึกษา

จังหวัดปีละ 2 ครั้ง เมื่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดได้ประเมินผลขั้นสุดท้ายแล้ว จะนำผลการพิจารณาเป็นข้อมูลในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีต่อไป และยังเก็บข้อมูลในแบบไว้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีกด้วย

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการครูในโรงเรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนดแบบในการประเมินไว้ ดังนี้

2.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งในสายงาน บริหารโรงเรียน ก.ค. ได้กำหนดแบบซึ่งครอบคลุมเรื่องที่จะประเมิน โดยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน และสภาพของงาน

คุณภาพของงาน ประเมินผลงานบริหารโรงเรียน 6 งาน คือ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานการเงินและบัญชี งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์กับชุมชน

ปริมาณงาน ประเมินผลเกี่ยวกับ จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียน จำนวนตำแหน่งบุคลากร จำนวนสื่อการเรียนการสอน และจำนวนห้องของอาคารเรียน และอาคารเรียนชั่วคราว

สภาพของงาน ประเมินผลเกี่ยวกับ สภาพที่พึง การคมนาคม การสาธารณูปโภค และสภาพแวดล้อม

ผู้มีหน้าที่ประเมิน ได้แก่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด และกรรมการซึ่ง อ.ก.ค.จังหวัด แต่งตั้งขึ้นตามความเหมาะสม

2.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งในสายงานการสอน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 สำหรับให้ผู้อยู่อเลื่อนตำแหน่งประเมินตนเอง และลักษณะที่ 2 สำหรับให้ผู้บังคับบัญชา หรือกรรมการที่ อ.ก.ค.จังหวัด แต่งตั้งเป็นผู้ประเมิน ซึ่งแบบทั้งสองกำหนดงานที่จะต้องประเมินไว้ในเรื่องเกี่ยวกับ งานสอน งานบริการทางการศึกษา งานอบรม ปกครองดูแลงานกิจการนักเรียน งานศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ งานรักษาวินัยและประพฤติตนหรือจรรยาบรรณของครู งานติดต่อกับผู้ปกครอง งานศิษย์เก่า งานบริหารชุมชน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุเมธ วงศ์บุญยง (2523 : ง) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ดังกิจกรรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่าในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งสรุปได้ว่าปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การที่สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยบริหารงานบุคคลกลาง และหน่วยราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน หรือเกณฑ์งานที่พอใจของแต่ละงานไว้ให้ชัดเจน ทำให้ขาดมาตรฐานงานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลงานข้าราชการ

2. การที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการเพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว ยังมีได้นำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นอย่างจริงจัง อาทิ เพื่อการพัฒนาบุคคล เพื่อปรับปรุงวิธีทำงาน เป็นต้น

3. บัณฑิตศึกษามัธยมศึกษาต่าง ๆ ในฐานะผู้ประเมินผลงาน ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ หน้าที่ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเพียงพอ มีการใช้ทัศนคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์พิจารณา มากกว่าที่จะยึดหลักเกณฑ์เป็นเกณฑ์