

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสาร ตำรา ตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

แนวความคิดของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การทุกองค์การทุกระดับ มีความปรารถนาอย่างยิ่งที่จะบริหารงานขององค์การหรืองานที่ได้รับผิดชอบให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่จะได้มา ซึ่งความสามารถหรือความต้องการดังกล่าว องค์การจะต้องระดมกำลังเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง โดยใช่วิธีการต่าง ๆ เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ ต้องระดมพลังของทุกคนในองค์การให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และเต็มกำลังความสามารถเพื่องานจักได้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผลการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์การจึงจำเป็นต้องได้รับการตรวจตราและประเมินผลงานเหล่านั้นว่าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มีคุณค่าถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งข้อมูลหรือผลที่ได้จากการประเมินดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ สามารถวางแผนแก้ไขส่วนบกพร่องต่าง ๆ ให้ถูกต้องและดีขึ้น อีกทั้งเป็นการให้โอกาสผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทบทวนพฤติกรรมการทำงานที่ผ่านมาด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลในองค์การตั้งแต่เริ่มแรกเข้ามาปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจากงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ในภาษาอังกฤษใช้แตกต่างกันตามแต่นักวิชาการประสงค์จะใช้ เช่น Performance Appraisal, Staff Appraisal, Performance Evaluation และ Performance Assessment ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกัน แต่คำที่ใช้กันมากคือ "Performance Appraisal" และ "Performance Evaluation" ตรงกับความหมายในภาษาไทยคือ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน"

สำหรับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการทางด้านการบริหารงานบุคคลให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Werther (1989); Mondy และ Noe (1993) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานคือกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ซึ่งองค์การใช้เพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของคนในองค์การ" ซึ่งใกล้เคียงกับความเห็นของ อุกฤษ ธีรฤโต (2523) และสมพงษ์ เกษมสิน (2534) ที่เสนอแนวคิดสอดคล้องกันว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ใช้ประเมินค่าว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด" สำหรับ ชงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้แน่ชัดว่า ผู้ปฏิบัติงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพดีมาน้อยเพียงใด" และ พยอม วงศ์สารศรี (2534) เสนอแนวคิดในเรื่องความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย และตีราคา สิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรมความไม่ลำเอียง หรืออคติของผู้ประเมิน"

ความหมายที่แตกต่างของคำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานกับการประเมินค่างาน" และ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน กับ การประเมินค่าบุคคล"

การประเมินค่างาน (Job Evaluation) หมายถึง วิธีการศึกษาและการจัดอันดับงานเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดโครงสร้างค่าจ้างที่เป็นธรรม เป็นการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงานเท่านั้นมิได้เกี่ยวข้องกับคนผู้ครองตำแหน่ง การประเมินค่างาน จึงเป็นการนำเอางานตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การมาตีค่า แล้วประเมินค่าว่างานตำแหน่งนั้น ๆ มีความสัมพันธ์ในองค์การนั้นมากหรือน้อยระดับใด ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มุ่ง

พิจารณาว่าเมื่อได้ประเมินค่างานและจัดระดับกลุ่มของงานแล้วบรรจุกคนเข้าไปดำรงตำแหน่งนั้น ให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตำแหน่งนั้น แล้วพิจารณาจัดและประเมินค่าออกมาว่าปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตำแหน่งนั้นได้ดีมากน้อยเพียงใด (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

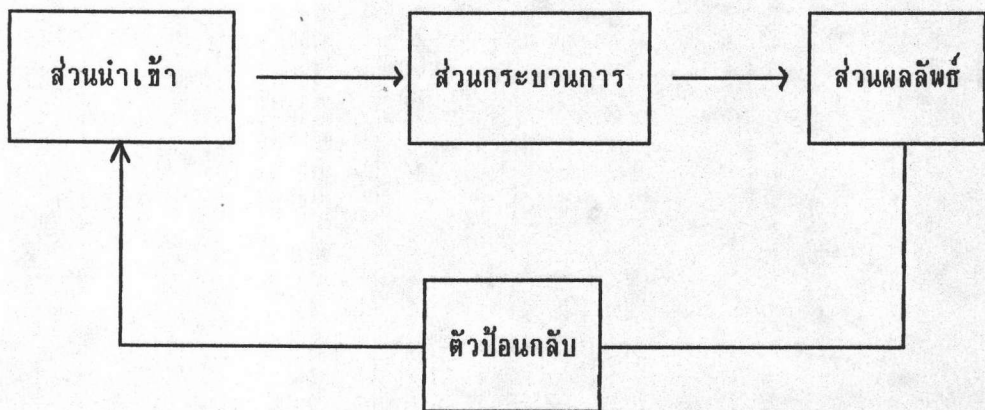
การประเมินค่าบุคคล(Personal Appraisal, Employee Appraisal หรือ Employee Assessment) หมายถึง การกระทำเพื่อตัดสินว่าบุคคลนั้นมีคุณค่าสมควรแก่การเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์การนั้นหรือไม่ ซึ่งการประเมินค่าบุคคลกระทำได้โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งบุคลิกภาพ เจตคติ พื้นฐานการศึกษา ลักษณะนิสัย ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมุ่งไปยังผลของการปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นได้ปฏิบัติว่ามีค่าอย่างไร ไม่ได้มุ่งไปวัดและตีค่าบุคคล กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ วัดงานมิได้วัดคน (Weight the work not the worker) แต่บางกรณี เนื่องจากคนเป็นผู้ปฏิบัติงาน และในบางกรณีงานบางประเภทไม่สามารถกำหนดมาตรฐาน และวัดผลแล้วประเมินค่าออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยตรงได้ จึงต้องอาศัยการวัดโดยทางอ้อมหรือวัดคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของคน ผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า ถ้าคนปฏิบัติงานมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเช่นนั้นจะทำงานสำเร็จได้ บางครั้งจึงทำให้มองเห็นว่า วัดคนแทนที่จะวัดงาน (เกสินี หงส์นันท์, 2530; จำเนียร จวงตระกูล 2531; พยอม วงศ์สารศรี, 2534) ถ้าจะกล่าวให้ชัดเจนขึ้นก็อาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการประเมินค่าบุคคล

สรุปแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน โดยมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบ มีเกณฑ์การประเมินผลในการปฏิบัติสามารถให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานได้

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของระบบในลักษณะที่เป็นรูปธรรม หมายถึง สรรพสิ่ง ที่ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาอาศัยกัน ระบบในลักษณะที่เป็นนามธรรม หมายถึง วิธีการ (Method) การปฏิบัติงานที่มีรูปแบบและขั้นตอนที่มีลักษณะเป็นวงจรอย่าง ไม่ตายตัว อาจผันแปรได้ตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่กำหนดให้ เช่น ระบบการบริหารหน่วยงาน ระบบงบประมาณขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การ เป็นต้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528)

ระบบประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนนำเข้า (in put) ส่วนกระบวนการ (processing) ผลลัพธ์ (out put) และตัวป้อนกลับ (feed back) ดังแสดงในรูป



ส่วนนำเข้า เป็นส่วนทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็น เพื่อนำเข้าสู่ระบบและก่อให้เกิดการทำงานหรือกระบวนการ ทรัพยากรนี้อาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ แล้วแต่ชนิดของระบบ เช่น ในระบบการผลิตส่วนนำเข้า ประกอบด้วย แรงงาน เครื่องจักร วัตถุดิบ เงินทุน และอาคารสถานที่ ในระบบการศึกษา ส่วนนำเข้าประกอบด้วย ครู นักเรียน หนังสือ อาคารเรียน และอุปกรณ์การเรียน

ส่วนกระบวนการ เป็นส่วนซึ่งทำหน้าที่แปรสภาพหรือประมวลผล โดยอาศัยส่วนนำเข้าของระบบแปรสภาพให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ ส่วนกระบวนการนี้มีลักษณะแตกต่างกันไปตามชนิดของระบบ เช่น ในระบบการศึกษา กระบวนการก็คือ กระบวนการเรียนการสอน วิธีการจัดชั้นเรียน วิธีการทดสอบ และวัดผลการเรียน เป็นต้น

ส่วนผลลัพธ์ เป็นสิ่งที่ต้องการจากระบบ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบ ส่วนผลลัพธ์ของระบบมีลักษณะแตกต่างกันไปแล้วแต่ชนิดของระบบ เช่น ในระบบการศึกษา ส่วนผลลัพธ์ที่ต้องการคือ นักเรียนที่จบมาแล้วมีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรที่กำหนด

การสร้างระบบนั้นเป็นความพยายามที่จะทำให้องค์การหรือกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปในลักษณะของความเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ คือ

1. เสถียรภาพ หรือ ความเสมอต้นเสมอปลายของการดำเนินงาน
2. ความเจริญก้าวหน้าขององค์การ
3. ความคล่องตัวขององค์การ

องค์การต่าง ๆ มีลักษณะเป็นระบบอย่างหนึ่งที่มีส่วนต่าง ๆ ประกอบเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และตลอดเวลาส่วนต่าง ๆ ที่เป็นส่วนย่อยภายในระบบจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อกันได้เสมอ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานก็เป็นระบบย่อยในองค์การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ หากมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีย่อมทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ (ชงชัย สันติวงษ์, 2537) ผู้วิจัยได้รวบรวมส่วนประกอบต่าง ๆ ของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 3 ส่วน ด้วยกันคือ

1. ส่วนนำเข้า ได้แก่
 - 1.1 ผู้ประเมินผล
 - 1.2 แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. ส่วนกระบวนการ ใช้กรอบแนวคิดของ Mondy and Noe (1993)

ที่กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอน คือ

- 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 การสร้างความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 2.3 การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน
 - 2.4 การพิจารณาคุณค่าการปฏิบัติงาน
 - 2.5 การแจ้งและอภิปรายผลการประเมิน
3. ส่วนผลลัพธ์ ได้แก่การนำผลการประเมินไปใช้ในองค์การ

มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ส่วนนำเข้า
 - 1.1 ผู้ประเมินผล (Appraiser)
 - 1.1.1 การพิจารณาเลือกผู้รับผิดชอบการประเมิน

1.1.1.1 การมอบให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้ประเมิน

ถ้าผู้บริหารสูงสุดจะเป็นผู้ทำการประเมินเองแล้ว อาจไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาปฏิบัติจริงได้ แต่ถ้ามอบหมายให้หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเป็นผู้ดำเนินการแล้ว อาจมีอคติซึ่งทำให้ไม่เป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติ วิธีตั้งเป็นคณะกรรมการอาจช่วยได้บ้างในด้านความยุติธรรม แต่อาจมีปัญหาเรื่องเวลา ชักช้าเพราะผู้เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก ดำเนินการในลักษณะที่เป็นทีมงานไม่ดีพอ

1.1.1.2 การมอบให้ฝ่ายบุคคลกลางเป็นผู้ประเมิน

เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม เพราะอยู่ในสายงานบุคคลเช่นกัน ย่อมรู้ความสั้นลึกลงบ้างได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ดี อาจมีการสมยอมหรือเกรงใจกันได้ ทำให้การประเมินไม่เป็นธรรม และอีกประการหนึ่งทำได้เฉพาะในกรณีที่เป็นองค์การขนาดใหญ่เท่านั้น

1.1.1.3 การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

ในการประเมิน เป็นวิธีการที่ประหยัดและความเป็นไปได้ทางด้านประสิทธิภาพมีมาก แต่การประเมินตนเองอาจมีอคติได้ไม่ตรงกับความเป็นจริง เพราะไม่กล้าพอที่จะยอมรับผลการประเมิน อย่างไรก็ตาม หากมีระบบการรายงานและตรวจสอบอีกชั้นหนึ่งจากผู้บริหารสูงสุดแล้ว ก็จะทำให้วิธีนี้มีประสิทธิภาพขึ้น

1.1.1.4 การใช้ที่ปรึกษาหรือผู้อำนวยการทางการ

จัดการเป็นผู้ประเมิน ข้อนี้มีส่วนดีหลายประการในแง่ความเป็นธรรมและตรงไปตรงมา อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดก็คือที่ปรึกษาหรือผู้อำนวยการทางการนี้เป็นบุคคลภายนอก อาจไม่มีความสามารถที่จะเจาะลึกไปถึงแก่นแท้ของปัญหาขององค์การได้

จากที่กล่าวมานี้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะพิจารณาเลือกใช้หรือมอบหมายให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน โดยคำนึงถึงความถูกต้องเป็นธรรม และประสิทธิภาพของการประเมินเป็นหลักในการพิจารณา

1.1.2 ข้อบ่งชี้สำหรับพิจารณาความเหมาะสมของผู้ประเมิน

1.1.2.1 คุณภาพผู้ประเมิน

ผู้ประเมินต้องมีโอกาสที่จะสังเกต จึงต้องอยู่ในตำแหน่งที่สามารถจะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินได้ และสิ่งที่สังเกตจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่จะประเมิน (Fisher and Other, 1993)

ต้องมีความสามารถในการประเมิน โดยเข้าใจองค์แทเกี่ยวกับมาตรฐานของงาน วัตถุประสงค์และรูปแบบการประเมิน นอกจากนี้ควรผ่านการฝึก

อบรมเพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ (Rowland, 1980; Fisher and Other, 1993)

1.1.2.1 ตำแหน่ง ตำแหน่งของผู้ประเมินจะช่วยให้
มีโอกาสถูกต้องมากขึ้น

ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) โดยตำแหน่ง ผู้บังคับ
บัญชาจะมีประสบการณ์ในการประเมิน มีความรู้ความสามารถ และเป็นตัวแทนขององค์กร
(Fisher and Other, 1993; Mondy and Noe, 1993)

ผู้ร่วมงาน (Peer) ยังไม่สามารถสรุปได้ถึงความ
เที่ยงตรงของการประเมินที่สามารถใช้ในการตัดสิน หรือ ใช้ในการบริหารได้ (Rowland,
1980; Mondy and Noe, 1993)

ผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinates) จะให้การประเมิน
ที่ไม่สมบูรณ์ เพราะจะเห็นบางส่วนของการทำงานของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่จะใช้บ่อยเมื่อ
มีการประเมินการทำงานของคณะบดี หรือหัวหน้าหน่วย (Mondy and Noe, 1993)

ตนเอง ใช้มากในการประชุมปรึกษา (Discussion)
(Rawland, 1980) แต่ส่วนใหญ่มักจะประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริง (Fisher and
other, 1993)

1.2 แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการออกแบบฟอร์มประเมินผลการ
ปฏิบัติงานคือ วัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงาน และวัตถุประสงค์ของงาน กล่าวคือ
หน่วยงานนี้ตั้งขึ้นมาเพื่อทำอะไร งานตำแหน่งนี้ตั้งขึ้นมาเพื่อทำอะไร จากการพิจารณา
วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และตำแหน่งงานนี้จะทำให้สามารถคัดเลือกหน้าที่หลัก หรือปฏิบัติ
การที่สำคัญมาเป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

1.2.1 ส่วนประกอบของแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติ
งานโดยทั่วไปจะมีรายละเอียด 5 ลักษณะ คือ (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

1.2.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่ง
งานที่จะประเมินและมาตรฐานที่กำหนด ในส่วนนี้ผู้ประเมินจะต้องระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ
หลักและมาตรฐานที่ได้รับการเห็นชอบจากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2.1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนนี้ ประกอบด้วยตัวเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้การประเมินพร้อมทั้งค่าคะแนนที่ได้รับการถ่วงน้ำหนักแล้ว

1.2.1.3 สรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ถ้ามี 5 ระดับ คือ ดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง

1.2.1.4 สรุปความเห็นทั่วไป เป็นการระบุข้อสังเกตและหรือเหตุผลชี้แจงในกรณีที่ประเมินว่า "ดีเยี่ยม" หรือ "ควรปรับปรุง"

1.2.1.5 ความเห็นทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแบ่งเป็น

ความเห็นทั่วไปเกี่ยวกับความประพฤติ อุปนิสัย

คุณลักษณะ และการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขและฝึกอบรม

เพื่อพัฒนาผู้ถูกประเมิน

ความเห็นเกี่ยวกับความถนัดและความสามารถของ

ผู้ถูกประเมินตลอดจนความสามารถที่จะพัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป

1.2.2 ประเภทของแบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน มี ง่าย ๆ จนกระทั่งถึงแบบที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ทั้งนี้แล้วแต่จุดมุ่งหมาย ลักษณะ และประเภท ของงานและองค์การ แบบฟอร์มที่นิยมออกแบบมาใช้กันในขณะนี้ มี 3 ประเภทด้วยกัน คือ แบบยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลักในการประเมิน แบบยึดพฤติกรรมของบุคคลเป็นหลัก แบบสุดท้ายคือ แบบยึดประสิทธิผลหรือความสำเร็จเป็นหลัก (สรุขชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2532 ; ธงชัย สันติวงษ์, 2537) โดยทั่วไปแล้วในองค์การต่าง ๆ อาจใช้แบบใดแบบหนึ่ง หรือ หลายแบบรวมกันก็ได้ มีรายละเอียดดังนี้

1.2.2.1 แบบคุณลักษณะ แบบนี้เป็นการใช้วิธีการวัด และประเมินโดยวิธีทางอ้อมวิธีหนึ่ง โดยนำคุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคล ตลอดจนค่านิยม เหตุ จูงใจ ความสนใจและเจตคติที่จำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำงานให้ได้สำเร็จ เป็นองค์ประกอบใน การวัด ทั้งนี้โดยตั้งสมมติฐานว่าบุคคลใด ๆ ก็ตามที่มีคุณลักษณะ ค่านิยม เหตุ จูงใจ ความ สนใจ และเจตคติต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่าจำเป็นต้องมีอยู่ในตัว จะสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงและประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี แบบนี้มุ่งไปยังการปฏิบัติงานในลักษณะ บรรยายว่า ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไรมากกว่าที่จะระบุว่าผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างไร (Fisher

and Other, 1993) ในการประเมินนั้น ผู้ประเมินจะประเมินค่าคุณลักษณะต่าง ๆ ของ ผู้ปฏิบัติการณ์ที่มีอยู่หรือที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน แล้วกำหนดค่าลงในแบบฟอร์มโดยกำหนด เป็นตัวเลขหรือระดับประเภท เช่น ดีมาก ดี พอใช้ เป็นต้น

การกำหนดแบบฟอร์มนั้นจะต้องพิจารณาคุณลักษณะ ต่าง ๆ ให้รอบคอบ จึงจะสามารถเลือกคุณลักษณะที่เหมาะสมที่จะนำมาเป็นเครื่องมือในการ วัดและประเมินค่าได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้และความคุ้นเคยกับงานต่าง ๆ ใน องค์การเป็นอย่างดี (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

แบบคุณลักษณะนี้มีประโยชน์ในการพิจารณาตัดเลือกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทักษะเฉพาะตัวบุคคลมีผลสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ใน ขณะเดียวกันแบบนี้มีประโยชน์น้อยมาก ถ้าใช้ในการหาข้อมูลเฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมการทำงาน หรือใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือเพื่อการ พัฒนาผู้ปฏิบัติการ

1.2.2.2 แบบพฤติกรรม แบบนี้เป็นการนำสิ่งที่ สำคัญว่า ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างไร (Fisher and Other, 1993) โดยการประเมินค่า พฤติกรรมโดยแบบฟอร์มนี้ผู้ประเมินจะระบุระดับค่าผลการปฏิบัติหรือระดับค่าของพฤติกรรมใน การปฏิบัติงานออกมาเป็นระดับ 1, 2, 3, 4 หรือ 5 แทนที่จะกำหนดออกมาในรูปของ คุณภาพของการปฏิบัติ เช่น ดีมาก ดี พอใช้ เป็นต้น

การกำหนดแบบฟอร์มแบบพฤติกรรมตามปกติแล้วต้อง อาศัยรายละเอียดมาก ทั้งนี้โดยการใช้กระบวนการวิเคราะห์งานแบบวิทยาศาสตร์และ เชื้อถือได้

แบบพฤติกรรมนี้มีประโยชน์และเหมาะสมที่สุดที่จะใช้ ในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อพิจารณาตัดสินดำเนินการ ฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติการ ในทางตรงกันข้ามระบบนี้มีประโยชน์น้อยมากในการกำหนดผล สำเร็จในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากว่าแบบนี้มุ่งไปยังการปฏิบัติงานในลักษณะบรรยายว่า ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานนั้นอย่างไร มากกว่าที่จะระบุว่าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอะไรได้เป็นผล สำเร็จบ้าง

1.2.2.3 แบบประสิทธิผล บางครั้งเรียกว่า แบบจัดการโดยวัตถุประสงค์หรือแบบกำหนดเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะแบบนี้กำหนดขึ้นเพื่อใช้วัด

ว่าผู้ปฏิบัติการได้ทำงานอะไรเป็นผลสำเร็จ (Fisher and Other, 1993) การวัด
 กระทำโดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏเป็นผลสำเร็จ กับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่
 ได้กำหนดหรือตกลงกันไว้ตั้งแต่แรก ผลการปฏิบัติงานที่วัดและประเมินออกมาได้โดยใช้แบบนี้
 จะกำหนดออกมาในรูป ปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลเป้าหมาย"บรรลุเป้าหมาย"
 หรือ"เกินกว่าเป้าหมาย"ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติที่เป็นผลสำเร็จปรากฏออกมาเทียบกับ
 เป้าหมายที่ได้คาดหวังเอาไว้แล้วแต่แรก

แบบประสิทธิผลนี้มีประโยชน์มากในการควบคุม
 ติดตามงาน และเหมาะสำหรับการควบคุมทางการจัดการ ทั้งนี้เพราะมุ่งไปที่ผลสำเร็จที่
 ปรากฏมากกว่าที่จะมุ่งไปที่ว่าปฏิบัติงานอย่างไร หรือมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะอย่างไร
 กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แบบนี้เหมาะที่จะใช้กับงานระดับผู้บริหารงานมาก แต่ไม่เหมาะสมใน
 งานบางชนิด (Fisher and Other, 1993)

ข้อดีและข้อเสียของแบบฟอร์มแต่ละแบบ ยังไม่มีผู้ใดกำหนด
 แบบฟอร์มที่สมบูรณ์แบบ และใช้ประโยชน์ครบถ้วนทุกด้านอย่างดีที่สุดที่สามารถกระทำได้อีกคือ
 เลือกรูปแบบที่เหมาะสมกับลักษณะงานและองค์การมากที่สุด

ความแตกต่างของแบบฟอร์มทั้ง 3 รูปแบบ

วัตถุประสงค์ของ การนำมาใช้	แบบประสิทธิผล	แบบพฤติกรรม	แบบคุณลักษณะ
วางแผนการจัดการ กำกับควบคุมงาน	มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้มีสัมพันธ ใกล้ชิดกับกระบวนการ การวางแผนงานของ องค์การโดยการ กำหนดเป้าหมาย และมีการติดตาม พิจารณาผลการ ปฏิบัติเป็นระยะ ๆ	มีประโยชน์บ้างถ้าหาก เกณฑ์การปฏิบัติงานที่ คาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติได้นั้นสัมพันธ เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ของงานทั้งหมด	ไม่มีประโยชน์เลย เพราะแบบนี้ไม่ได้ พิจารณาถึงผลของ การปฏิบัติงานโดยตรง อย่างเฉพาะเจาะจง
ให้ข้อมูลป้อนกลับ เกี่ยวกับผลการ ปฏิบัติงานเฉพาะ อย่างใดอย่างหนึ่ง	มีประโยชน์มาก ถ้า หากการแจ้งและ อภิปรายผลการ ประเมินได้รวมถึง พฤติกรรม หรือ ลักษณะการแสดง ออกในการปฏิบัติที่ กำหนดไว้เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายตาม ต้องการ	มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้ระบุ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน ที่ผู้ปฏิบัติการแสดงออก มาในการปฏิบัติงาน	ไม่มีประโยชน์เลย เพราะแบบนี้ไม่มี มาตรฐานการปฏิบัติ งานหรือเกณฑ์การ ปฏิบัติที่คาดหวังให้ ผู้ปฏิบัติการปฏิบัติได้ อย่างเฉพาะเจาะจง ว่า ต้องปฏิบัติได้ระดับ ใด จึงจะเป็นที่ยอมรับ ได้

วัตถุประสงค์ของการนำมาใช้	แบบประสิทธิผล	แบบพฤติกรรม	แบบคุณลักษณะ
ระบุความต้องการในการฝึกอบรมและพัฒนา	มีประโยชน์บ้าง ถ้าได้กำหนดกระบวนการในการปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ หรือส่วนที่จะช่วยให้สำเร็จไว้อย่างชัดเจน	มีประโยชน์มากที่สุด ในการระบุส่วนบกพร่องในการปฏิบัติงาน และระบุความต้องการฝึกอบรม	มีประโยชน์บ้าง ถ้าหากการฝึกอบรมหรือพัฒนานั้น เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนขั้น/ตำแหน่ง	มีประโยชน์บ้าง ถ้าหากเกณฑ์การตัดสินเพื่อการเลื่อนขั้น/ตำแหน่งนั้นยึดผลสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นหลักในการตัดสิน	มีประโยชน์บ้าง ถ้าหากข้อความแสดงพฤติกรรมในแบบฟอร์มนี้กำหนดเป้าหมายของตำแหน่งหรืออธิบายลักษณะของตำแหน่ง	มีประโยชน์บ้าง เมื่อการเลื่อนขั้น/ตำแหน่งนั้นขึ้นอยู่กับทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นอย่างดี
ตัดสินใจคัดเลือกคนเข้าทำงาน	มีประโยชน์บ้าง ถ้างานที่จะคัดเลือกเพื่อบรรจุ หรือเพื่อฝึกอบรมนั้นมีจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติ โดยยึดเอาผลสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นหลักอย่างเฉพาะเจาะจง	มีประโยชน์บ้าง ถ้าข้อความแสดงพฤติกรรมในแบบฟอร์มกำหนดลักษณะงาน ตำแหน่งที่จะคัดเลือกเพื่อบรรจุ	มีประโยชน์บ้าง เพื่อการคัดเลือกขึ้นอยู่กับบุคลิกลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

วัตถุประสงค์ของการนำมาใช้	แบบประสิทธิผล	แบบพฤติกรรม	แบบคุณลักษณะ
<p>ตอบแทนคุณความดี โดยยึดเอาผลการ ปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วย ให้เกิดผลสำเร็จของ องค์การ</p>	<p>มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้วัดผล สำเร็จในการปฏิบัติ งานหรือผลการปฏิบัติ ที่มีส่วนช่วยให้องค์ การประสบความสำเร็จ</p>	<p>มีประโยชน์บ้าง ถ้า แบบฟอร์มมีส่วนสัมพันธ์ กับเป้าหมายการปฏิบัติ งานทั้งหมด</p>	<p>ไม่มีประโยชน์เลย เพราะการแสดง คุณลักษณะไม่สามารถ วัดผลสำเร็จหรือมีส่วน ช่วยให้องค์การประสบ ความสำเร็จได้</p>
<p>จัดอันดับหรือเปรียบ เทียบบุคคล</p>	<p>ไม่มีประโยชน์เลย เพราะงานของแต่ละ คนต่างกัน และเป้า หมายหรือวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน ของแต่ละคนก็ กำหนดไว้ต่างกันด้วย</p>	<p>ไม่มีประโยชน์เลย เพราะแบบนี้แสดงถึงขั้น งานโดยเฉพาะเจาะจง มากเกินไป และไม่ได้ เน้นถึงคุณลักษณะเฉพาะ ตัวของบุคคล</p>	<p>มีประโยชน์มาก สำหรับงานใน ตำแหน่งระดับสูง ซึ่ง ขึ้นอยู่กับทักษะของ ความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลที่ดี</p>
<p>วัดผลการปฏิบัติงาน ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องใน ตำแหน่งนั้น ๆ</p>	<p>ไม่มีประโยชน์เลย เพราะแบบนี้ตามปกติ แล้วมิได้พิจารณาชั้น งานที่เกี่ยวข้องทั้ง หมด</p>	<p>มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้ทำขึ้นโดย อาศัยการวิเคราะห์ งานอย่างละเอียด</p>	<p>ไม่มีประโยชน์เลย เพราะแบบนี้ไม่ได้ทำ ขึ้นโดยการวิเคราะห์ พฤติกรรมการปฏิบัติ งานของตำแหน่งงาน</p>

วัตถุประสงค์ของการนำมาใช้	แบบประสิทธิผล	แบบพฤติกรรม	แบบคุณลักษณะ
เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	มีประโยชน์บ้าง ถ้าปัญหาการปฏิบัติงานนั้นเป็นปัญหาเกี่ยวกับเวลาหรือทรัพยากร หรือสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	มีประโยชน์มากที่สุด เพราะแบบนี้กำหนดพฤติกรรมการทำงานเฉพาะแต่ละชั้นของงาน	มีประโยชน์บ้าง ถ้าปัญหาในการปฏิบัติงานเป็นปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล งานหรือส่วนต่าง ๆ

ที่มา : จำเนียร จวงตระกูล. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ โอเคชั่นส์โตร์, 2531. หน้า 78-80

2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะดำเนินการในรูปกระบวนการ (process) เช่นเดียวกับการดำเนินงานในเรื่องอื่น ๆ ซึ่งมีผู้นิยมใช้ภาษาในปัจจุบันว่า "การดำเนินการให้ครบวงจร" (Dynamic circle) กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานจึงหมายถึงการดำเนินการประเมินผลอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบหลักเกณฑ์แน่นอนและต่อเนื่องกันไปเป็นขั้นตอนจนครบทุกขั้นตอนแล้วหมุนเวียนย้อนกลับไปเริ่มต้นกันใหม่ ในรูปวงจรถัดไป เรื่อยไป ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินและผู้ประเมิน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2530) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่ามีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน
- 2) เลือกวิธีการประเมินผลที่ดี เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์การ
- 3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

- 4) ทำความเข้าใจให้กับผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมินถึงหลักเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน
 - 5) กำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งงานที่บุคคลปฏิบัติ อย่างเช่น การกำหนดช่วงเวลาการประเมินผลงานของครูในระหว่างการปิดภาคการศึกษาฤดูร้อนก็จะไม่ได้ประโยชน์
 - 6) กำหนดผู้ประเมินผล ซึ่งอาจจะทำได้ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวจนถึงการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ
 - 7) การเตรียมแบบฟอร์ม ที่มีรายละเอียดมากพอที่จะให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาในการปฏิบัติงาน
 - 8) จำนวนผู้ถูกประเมินตามประเภทที่จะประเมินบนเกณฑ์ที่เหมือนกัน หรือใกล้เคียงกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน
 - 9) การฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ให้ได้รู้ถึงขอบเขต และวิธีการประเมิน การกำหนดน้ำหนักความสำคัญ การสร้างแบบฟอร์มเพื่อการกำหนดคะแนน ตลอดจนการสร้างคู่มือเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน
- สมพงษ์ เกษมสิน (2534) มีความเห็นว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปว่ามีขั้นตอนสำคัญอยู่ 5 ประการ คือ
- 1) ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการประเมินแต่ละครั้งแต่ละเรื่องย่อมแตกต่างกันไปตามที่ผู้ประเมินกำหนด
 - 2) กำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน กล่าวคือ เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสร้างแบบประเมินขึ้นมา และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินไว้ด้วย
 - 3) กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน โดยปกติจะได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด
 - 4) กำหนดวิธีการประเมินผล
 - 5) การวิเคราะห์ผลและการนำผลไปใช้

อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2534) กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้คือ

1) การตั้งวัตถุประสงค์ ต้องกำหนดให้แน่นอนและบ่งเฉพาะพฤติกรรมที่สามารถวัดได้

2) กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อเป็นหลักในการตัดสินใจเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน ได้แก่

เกณฑ์ที่วัดกระบวนการปฏิบัติงาน (Process Criteria)

เกณฑ์วัดผลของงาน (Outcome Criteria)

3) กำหนดเครื่องมือในการประเมิน วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยคำนึงถึง

การสร้างเครื่องมือ ควรพิจารณาปัญหา ที่เกิดระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับพยาบาลเกี่ยวข้องกับมาตรฐานการพยาบาลที่กำหนดไว้อย่างไร

กำหนดเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ นำไป

ทดสอบหาค่าความเที่ยงและความตรง

นำไปใช้และตีค่าเพื่อเปรียบเทียบผล

4) วิเคราะห์ข้อมูลและนำผลมาปรับปรุงการพยาบาล

5) ทำการประเมินผลซ้ำ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1) การกำหนดคนโอบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน และเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำมาใช้

2) กำหนดให้ผู้ที่ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลข ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ได้ปฏิบัติงานตามลำดับ

ปฏิบัติงาน

3) กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการประเมินผลการ

ปัญหา

4) การนำผลที่ประเมินมาอภิปรายและพิจารณากับผู้ใต้บังคับ-

สรุปผล

5) การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการ

ศิริพร ตันติพลวินัย (2538) กล่าวถึงขั้นตอนการตรวจสอบงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1) มอบหมายหน้าที่ คณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล แต่งตั้ง คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ โดยมอบหมายให้คณะกรรมการชุดนี้แจ้งให้หัวหน้าฝ่ายเป็นผู้รับผิดชอบในหน่วยงานของตน

2) ระบุขอบเขตของงาน โดยหน่วยงานจะต้องทราบภารกิจ ขอบเขตและความรับผิดชอบของงานในแผน ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับปรัชญา ค่านิยม และ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการปฏิบัติงานของโรงพยาบาล

3) ระบุงานและจำแนกความสำคัญของงาน คือ ต้องจัดลำดับ ความสำคัญมากน้อย ก่อนหลังของงานที่รับผิดชอบในแผนก

4) จัดตั้งสิ่งบ่งชี้คุณภาพงาน

5) สร้างเกณฑ์การประเมินผล เกณฑ์ต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้น จะเป็น บรรทัดฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามสิ่งบ่งชี้คุณภาพงานที่คาดหวังไว้หรือไม่

6) มีการเก็บข้อมูลและจัดระเบียบข้อมูล

7) การวิเคราะห์และแปลผลว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามคาดหวังหรือไม่อย่างไร

8) แก้ปัญหา หากแปลผลข้อมูลพบว่า ผลงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่วางไว้ ผู้รับผิดชอบจะต้องแสวงหาวิธีการเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ ทั้งนี้

9) ประเมินผลการแก้ไขปัญหาและทำการบันทึก

10) การรายงาน หลังการตรวจสอบและประเมินผลทุกครั้ง จะต้องรายงานให้ผู้ปฏิบัติงานในแผนกทุกคนให้ทราบ

Crohan and Dicroce (1991) กล่าวถึง กระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1) กำหนดการวางแผนทั้งผู้ประเมิน เวลา วิธีการ
- 2) แจ้งผลการพิจารณา
- 3) ประเมินกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติ

Mondy และ Noe (1993) เสนอว่ากระบวนการประเมินผล บุคลากรมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
- 3) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 4) การพิจารณาคุณค่าของการปฏิบัติงาน
- 5) แจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

สรุปได้ว่า กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ขั้นตอนสำคัญที่จำเป็นต้องมีคือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การพิจารณาคุณค่าของการปฏิบัติงาน การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน มีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล องค์กรจะต้อง กำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้ว่าต้องการที่จะนำผลการประเมิน ไปประกอบการพิจารณาอะไรบ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจไม่สามารถที่จะตอบสนอง วัตถุประสงค์ได้หมดทุกประการ ดังนั้นผู้บริหารควรเลือกวัตถุประสงค์ของการประเมินการ ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญมากที่สุดและสามารถปฏิบัติได้ องค์กรหรือหน่วยงานแต่ละแห่งอาจ จะเน้นวัตถุประสงค์ของการประเมินแตกต่างกันออกไป การประเมินผลการปฏิบัติงานของ หลายองค์กรหรือหน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ ชัดเจน (Mondy และ Noe, 1993)

สมาน ริงสิโยภฤช (2523) มีความเห็นสอดคล้องกับ ประชुर บุญประเสริฐ (2523) และ สมพงษ์ เกษมสิน (2534) ว่าวัตถุประสงค์ของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานมี 6 ประการคือ

- 1) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 3) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของ

ผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

- 4) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ

ผู้ปฏิบัติงาน

- 5) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
- 6) เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อน

สมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงานไป

เสนาะ ตีเฮาว์ (2532) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจกระทำด้วยวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ

- 1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านเงินเดือน ค่าจ้าง

ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน

- 2) เพื่อการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงาน

ด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้นหรือย้ายงาน

- 3) เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงาน อันเป็นสิ่งชี้ว่าผู้ปฏิบัติ

การคนนั้นควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์การหรือไม่

- 4) เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติ การ องค์การจะ

ได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์จากจุดเด่นต่อไป ในแง่ของจุดด้อยก็จะได้แก้ไขปรับปรุง

Crohorn and Dicroce (1991) กล่าวถึงวัตถุประสงค์

ของการประเมินการปฏิบัติงานดังนี้

- 1) เพื่อเป็นข้อบ่งชี้ในการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อให้ทราบถึงระดับศักยภาพและความสามารถของ

- 3) เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4) เป็นแนวทางในการจัดตารางวัลแก่ผู้ทำงาน
- 5) กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทราบแนวทางอาชีพของตน

Scheron (1991) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อพิจารณางานให้เหมาะสมกับบุคคล
- 2) เพื่อเป็นเครื่องวัดการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน
- 3) เพื่อพิจารณาให้รางวัลสำหรับผู้ที่ปฏิบัติงานได้สูงกว่า

มาตรฐานและต่ำกว่ามาตรฐาน

- 4) เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่ การให้พ้นจากงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผู้ปฏิบัติงาน และการวางแผนในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

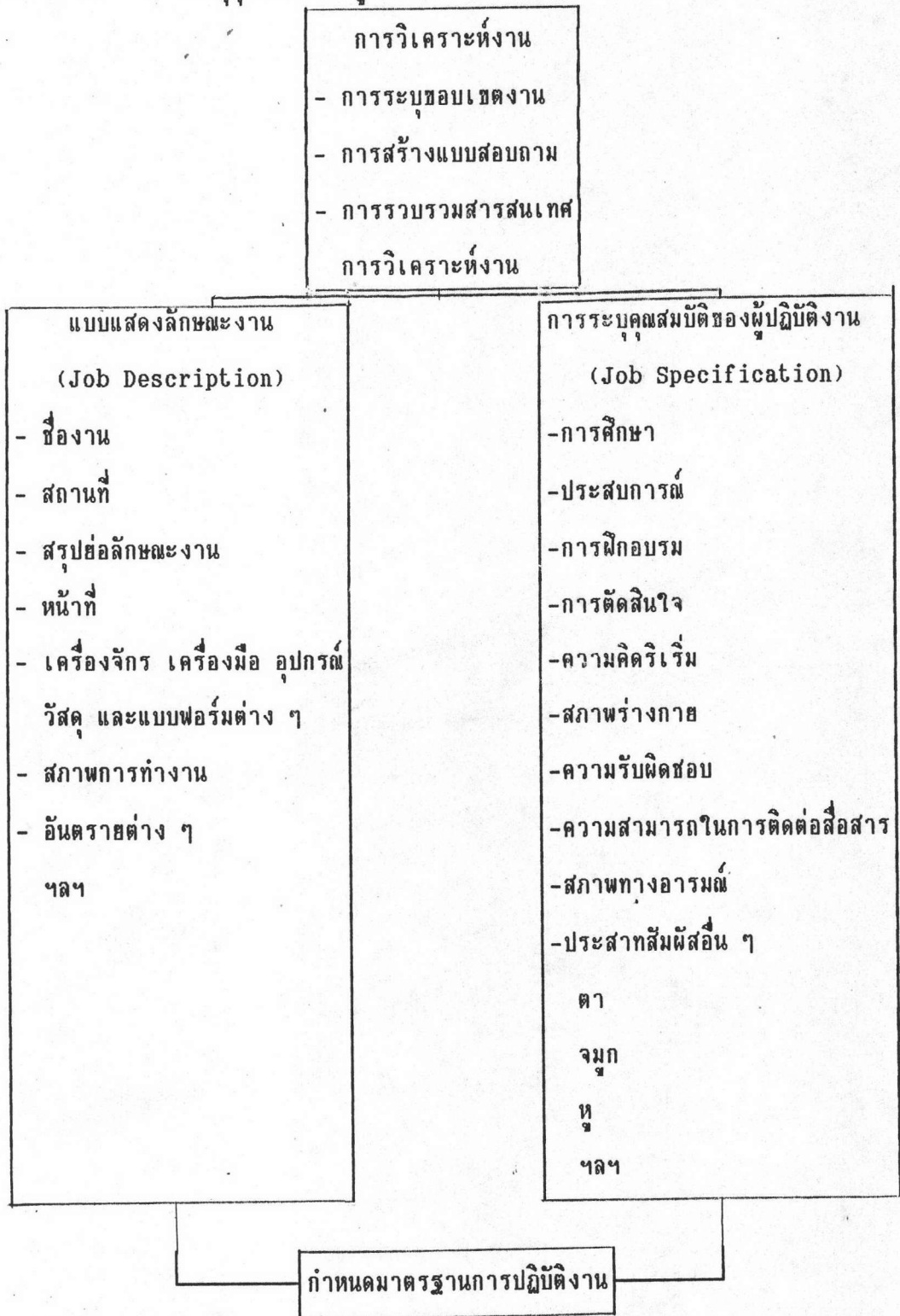
2.2 การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องทำการชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึง หน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ และระดับของการปฏิบัติงาน (ประภิน วีระศิลป์, 2536) ทั้งนี้องค์การนั้นจะต้องวิเคราะห์งาน (job analysis) มีแบบแสดงลักษณะงาน (job description) และแบบระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (job specification) สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน คุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งได้ เมื่อองค์การมีแบบแสดงลักษณะงาน (job description) แล้ว องค์การจึงสามารถสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานได้ ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติงานต้องสัมพันธ์กับแบบแสดงลักษณะงาน กล่าวคือ แบบแสดงลักษณะงานจะระบุว่าในงานนั้นจะต้องทำอะไรบ้าง ส่วนมาตรฐานการปฏิบัติงานจะระบุว่างานที่จะต้องทำนั้นควรมีปริมาณมากน้อยแค่ไหน หรือควรมีคุณภาพดีเพียงใด (พยอม วงศ์สารศรี, 2534) นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน งานบางชนิดมาตรฐานจะออกมาในรูปของปริมาณ แต่บางชนิดอาจ

จะออกมาในรูปของคุณภาพ เพราะฉะนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาควรมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล
เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้วย (ชูศักดิ์ เกียงตรง, 2530)

แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งาน แบบแสดง

ลักษณะงาน การระบุคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติงาน



ที่มา : จำเนียร จวงตระกูล. การประเมินผลการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2531. หน้า 89

มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับ และเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ผลการปฏิบัติงานในแต่ละชนิดจะต้องมีคุณภาพเช่นไร มีปริมาณเท่าใด และใช้เวลาเท่าไร (จำเนียร จวงตระกูล, 2531) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความน่าพึงพอใจของผลงาน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในสายงานของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง อย่างไรก็ตาม ก็สมควรมีการตรวจพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปอีกชั้นหนึ่ง และควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของตน เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจ และการยอมรับในมาตรฐานร่วมกัน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2530)

2.2.1 ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี (ชูศักดิ์

นานานกุล และคณะ, 2527; ฝ่ายพัฒนานักบริหาร ศูนย์พัฒนาข้าราชการพลเรือน อ่างใน ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2530)

2.2.1.1 มาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องดูจากหน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของตำแหน่งงานนั้น ๆ

2.2.1.2 มาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องไม่สูงหรือต่ำเกินไปอยู่ในวิสัยที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุได้

2.2.1.3 จะต้องมี ความชัดเจนว่าจะต้องทำดีแค่ไหน จำนวนเท่าไร หรือบ่อยมากน้อยแค่ไหน ซึ่งเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.2.1.4 มาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องได้รับการยอมรับทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.1.5 มาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องสามารถวัดได้

2.2.1.6 จะต้องมี การกำหนดระยะเวลาที่จะประเมินให้ชัดเจน

2.2.1.7 จะต้องมี การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร

2.2.1.8 สามารถที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตาม

สภาพการณ์และความเหมาะสม

2.2.1.9 ตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน

2.2.1.10 ต้องมีเกณฑ์ที่สามารถตรวจสอบได้ วัดได้

หลักเล็งการวัดในเชิงพรรณนา

2.2.2 วิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจใช้วิธีการ

ดังต่อไปนี้ (สุรศักดิ์ มานานกุล, 2527)

2.2.2.1 กำหนดมาตรฐานโดยอาศัยข้อมูลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (past record) มาเป็นแนวทาง มาตรฐานที่กำหนดอาจจะปรับให้เพิ่มขึ้นหรือลดลงจากผลงานที่ผ่านมา ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมกับเหตุการณ์

2.2.2.2 กำหนดโดยอาศัยการเปรียบเทียบ (Comparison method) โดยอาศัยผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน มีประสบการณ์ คุณวุฒิ อายุใกล้เคียงกันมาเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐาน

2.2.2.3 กำหนดโดยอาศัยการวัดงาน (Work Measurement) เป็นวิธีการกำหนดมาตรฐานโดยอาศัยการศึกษาจากเวลาและวิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน (Time & Motion Study) วิธีนี้เหมาะสำหรับงานปฏิบัติการที่มีขั้นตอนการทำงานที่ต่อเนื่องกันและมีการทำงานซ้ำแล้วซ้ำอีก

2.2.2.4 กำหนดโดยอาศัยการประมาณการ เป็นการกำหนดมาตรฐานโดยอาศัยพื้นฐานจากการประมาณการหรืออาศัยเป้าหมายหลักของงาน เมื่อได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว ไม่ว่าจะด้วยวิธีใด

ก็ตาม ควรมีการพิจารณาทบทวนเป็นระยะ ๆ เพื่อพิจารณาตัดสินว่ามาตรฐานนั้นยังใช้ได้หรือไม่ (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

2.2.3 ส่วนประกอบของมาตรฐานการปฏิบัติงาน (สุรศักดิ์ เกียงตรง, 2530 ; จำเนียร จวงตระกูล, 2531) การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรพิจารณาดังต่อไปนี้

2.2.3.1 คุณภาพ พิจารณางานที่มอบหมายให้ ผู้ปฏิบัติงานไปทำนั้นเมื่อทำแล้วผลสำเร็จที่ปรากฏจะต้องดีเพียงใด (How Well Work Must be Done) ซึ่งส่วนมากแล้วจะพิจารณาถึงผลงานที่ปรากฏออกมามีรูปร่างลักษณะตามที่ต้องการ (Appearance) ความถูกต้อง (Accuracy) ความสมบูรณ์หรือเหมาะสม (Fitness) คุณค่าหรือประโยชน์ (Usefulness) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จ

มีงานบางประเภทที่จำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานที่
สมบูรณ์ ต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิดและเคร่งครัด ได้แก่ งานของแพทย์ในการสั่งยา งาน
เกี่ยวกับความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินที่สำคัญ งานการตรวจคุณภาพของอาหารและยา
 เป็นต้น

2.2.3.2 ปริมาณ (Quantity) พิจารณางานที่
มอบหมายไปนั้นจะต้องผลิตออกมาได้เป็นจำนวนเท่าใด และในเวลาเท่าใด (How many and
in What Time Work Should be Done) มาตรฐานประเภทนี้ส่วนมากใช้ในงานประเภทที่
บุคคลผลิตผลงานออกมาได้อย่างเป็นรูปธรรม หรือเป็นขึ้นเป็นอัน ซึ่งสามารถวัดได้โดยง่าย

2.2.3.3 ลักษณะที่แสดงออกในการปฏิบัติ
(Manner of Performance) นอกเหนือจากมาตรฐานด้านคุณภาพและปริมาณแล้ว เป็นสิ่งสำคัญ
ยิ่งสำหรับงานบางตำแหน่ง หรือบางชั้นที่บุคคลต้องกระทำหรือปฏิบัติโดยต้องใช้บุคลิก หรือ
ลักษณะเฉพาะบางอย่าง องค์ประกอบบางอย่างที่พิจารณาสำหรับมาตรฐานด้านนี้ได้แก่ เสียง
(เช่นผู้ปฏิบัติงานรับโทรศัพท์) มารยาทในการติดต่อกับประชาชน หรือลูกค้า พฤติกรรม เจตคติ
และลักษณะการปรากฏของร่างกาย (Personal Appearance)

ในบางกรณีผู้ปฏิบัติอาจต้องปฏิบัติตามระเบียบปฏิบัติ หรือ
เทคนิคเฉพาะบางอย่าง ผู้บังคับบัญชาควรต้องกำหนดมาตรฐานด้านวิธีการทำงานด้วย ซึ่ง
ส่วนมากแล้วก็จะปรากฏอยู่ในระเบียบปฏิบัติมาตรฐานที่จะต้องปฏิบัติตาม เพื่อประสิทธิภาพ
ของการผลิต ความปลอดภัย และความมั่นคงขององค์การ

2.2.3 ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531) กล่าวถึงตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

มาตรฐานด้านคุณภาพ

ก. ชัดเจน^{ขึ้น}เพียงพอ

ข. เขียนที่อยู่ของลูกค้าลงแผ่นจำหน่าย

มาตรฐานด้านปริมาณชิ้นงานที่ปฏิบัติ

ก. พิมพ์จดหมายโต้ตอบตาม

แบบฟอร์มที่กำหนดไว้

มาตรฐานด้านลักษณะการแสดงออกของการปฏิบัติ

ก. ต้องรับแขกผู้มาเยี่ยมสำนักงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ก. ชัดเจน^{ขึ้น}เพียงพอให้สะอาดเป็นเงางามอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ

ข. ที่อยู่ที่เขียนลงไปนั้นจะต้องชัดเจนเพียงพอโดยไม่มีการสูญหายหรือการคืนของกล่องสินค้า เพราะที่อยู่เขียนไม่ชัดเจน

มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ก. พิมพ์จดหมายโต้ตอบตาม

แบบฟอร์ม 3-5 ฉบับต่อ

หนึ่งชั่วโมง

มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ก. แสดงออกซึ่งความสุภาพอ่อนน้อมและรู้จักกาลเทศะในการต้อนรับแขก

เมื่อได้สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว ควรแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานในแต่ละชนิดจะมีคุณภาพเช่นไร มีปริมาณเท่าใด และใช้เวลาเท่าใด (จำเนียร จวงตระกูล, 2531) และควรแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเกณฑ์ของมาตรฐานขั้นต่ำไว้ด้วย (พยอม วงศ์สารศรี, 2534) การที่ผู้ปฏิบัติไม่รู้หรือไม่ได้มีการแจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน อาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดความสับสน และพิจารณาได้ว่า ไม่เป็นการยุติธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

2.3 การรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน

การกำหนดรายการต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายเพราะ การยอมรับในรายการประเมินจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ รายการที่สร้างขึ้นหรือกำหนดไว้ในแบบประเมินจะต้องรัดกุม เข้าใจง่าย มีส่วนให้แต่ละงานเกิดความรู้สึกที่จะปรับปรุงการทำงานของเขาให้ดีขึ้น คือ สามารถจับจุดบกพร่องให้ผู้ปฏิบัติงานทราบเพื่อจะได้แก้ไขการกำหนดได้ดีขึ้น

2.3.1 การกำหนดเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน

อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528)

2.3.1.1 เกณฑ์เชิงปรนัย

การกำหนดเกณฑ์ในลักษณะนี้เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่เป็นตัวเลขชัดเจนและสามารถวัดได้ง่าย เช่น กำหนดเป็นจำนวนเงินของยอดขายจำนวนชิ้นของผลผลิต จำนวนครั้งของข้อผิดพลาด จำนวนวันที่ขาดงาน เป็นต้น การกำหนดเกณฑ์ในลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับต่ำ สำหรับบุคลากรระดับสูง เช่น ระดับบริหารแล้ว การสร้างเกณฑ์ในลักษณะนี้อาจไม่สามารถทำได้ และถึงแม้ว่าจะทำได้ การประเมินการปฏิบัติงาน ก็อาจไม่มีประสิทธิภาพได้ เนื่องจาก มีอิทธิพลจากตัวแปรอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นไปได้ก็ควรที่จะใช้เกณฑ์ในลักษณะนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.3.1.2 เกณฑ์เชิงอัตนัย

คือเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยวิจารณญาณของมนุษย์เป็นสำคัญ โดยมากมักจะระบุเป็นถ้อยคำหรือคำบรรยาย ซึ่งการสร้างเกณฑ์ลักษณะนี้มักจะก่อให้เกิดปัญหาถกเถียงหรือเกิดการไม่ยอมรับขึ้นเสมอ ดังนั้น เกณฑ์ลักษณะนี้จึงใช้ได้ดีในกรณีที่ทั้งผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดด้วยกัน และในกรณีที่เกิดความเชื่อถือในตัวผู้ทำการประเมินว่าเป็นคนที่ยุติธรรม ไม่ลำเอียง เท่านั้น จึงประสบความสำเร็จ

อย่างไรก็ตามในการกำหนดเกณฑ์เพื่อนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลงานนั้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเกณฑ์เชิงปรนัยหรืออัตนัย มีข้อพิจารณาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปคือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2528)

จะต้องสามารถทำได้ คือ เป็นเกณฑ์ซึ่งแสดงระดับปกติของผลงาน ซึ่งบุคคลโดยทั่วไปสามารถทำได้ ไม่ใช่กำหนดไว้สูงหรือต่ำเกินไป

จะต้องสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะของงานที่ทำ ไม่ใช่ไปกำหนดเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือความต้องการของลักษณะงานนั้น

จะต้องมีความยืดหยุ่น คือ พร้อมทั้งจะปรับให้เหมาะสมกับสภาวะที่เปลี่ยนไป เช่น เมื่อกำหนดเกณฑ์ขึ้นมาแล้วปรากฏว่าไม่มีใครสามารถทำได้ ก็ต้องพิจารณาปรับให้ต่ำลงมา

จะต้องกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อที่จะได้เป็นที่รับทราบโดยทั่วถึงกัน และเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

Paterson (1972 อ้างใน ชูศักดิ์ เตชานันท์, 2518)

ได้แบ่งเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประการ คือ

ประเมินเฉพาะคุณภาพด้านเดียว ได้แก่ วิธีการจัดขึ้นของงานเปรียบเทียบกับงานของคนหนึ่งกับคนหนึ่ง

ประเมินจากปริมาณและคุณภาพของงานทั้งหมด ว่าเป็นลักษณะงานชนิดใดองค์ประกอบของการกำหนดต้องใช้ทักษะ ความรับผิดชอบ ฯลฯ และเงื่อนไขอะไร งานที่ได้อยู่ในขั้นดี เลว เพียงใด

โดยเปรียบเทียบจากการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ใช้เวลานานเพียงใด ขอบข่ายและวิธีการถูกต้องหรือไม่

สมพงษ์ เกษมสิน (2537) กล่าวว่า การใช้เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยเกณฑ์ตัวใดตัวหนึ่ง มักจะเป็นวิธีที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้น มักจะปรากฏออกมาเป็นปรากฏการณ์หลาย ๆ ทาง

จากเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมาเป็นการพิจารณาประเด็นที่ว่า จะประเมินในด้านใดบ้าง ส่วนหลักเกณฑ์การวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน Koontz (1971 อ้างใน ชูศักดิ์ เตชานันท์, 2518) กล่าวว่า ควรมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

สิ่งต่าง ๆ ที่จะวัดนั้น ต้องวัดอย่างถูกต้อง วัดได้ตรงตามเป้าหมาย และวัดได้หมดตามขอบข่ายของงาน

รายการที่วัดต้องอยู่ในลักษณะที่จะดำเนินการได้ หรือ วัดได้จริง เช่น วัดบุคลิกลักษณะ โดยการสังเกตได้ วัดความสามารถโดยดูจากวิธีการทำงาน, การแก้ปัญหา และจำนวนผลงาน

ต้องมีวัตถุประสงค์ในการวัดและการกำหนดรายการที่จะวัดต้องอยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ เช่น วัดปริมาณ วัดคุณภาพของผลงานแต่ละคน เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น การวัดทักษะ ความรู้ในงานเพื่อประกอบการพิจารณาการฝึกอบรม เป็นต้น

รายการและวิธีการที่ใช้ ต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย รายการต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นในแบบประเมินต้องกระชับรัดกุมเข้าใจง่าย

2.3.2 การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้วิวัฒนาการมา

โดยลำดับ โดยมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพการบริหาร วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีจะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น (สมพงษ์เกษมสิน, 2534) ซึ่งจำเป็นต้องมีเทคนิคการประเมินผล โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีผู้เสนอไว้หลายวิธีการ ผู้วิจัยได้รวบรวมวิธีประเมินการปฏิบัติงาน รวมทั้งสิ้น 12 วิธี แต่ละวิธีมีลักษณะพิเศษมีความเหมาะสมและมีข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ดังนี้

2.3.2.1 การพิจารณาตามเครื่องมือวัด (Graphic Rating Scales หรือ Chart Method) เป็นการกำหนดคุณลักษณะ (Traits) ที่เกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานที่จะประเมินเอาไว้ เช่น ความคิดริเริ่ม ความไว้วางใจ วิจารณ์ญาณ เป็นต้น และจำแนกแต่ละคุณลักษณะออกเป็นระดับหรือคะแนนความสำคัญมากน้อยที่มต่งงานซึ่งอาจจะกำหนดระดับคะแนน หรือกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะควบคู่ไปด้วยก็ได้ (Fisher and Other, 1993) จากนั้นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำเครื่องหมายลงบนแบบฟอร์มที่กำหนด ส่วนใหญ่จะเริ่มกำหนดความสำคัญจากน้อยไปหามาก ข้อดีของการใช้วิธีการประเมินผลแบบเครื่องมือวัดคือ ช่วยให้ได้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงส่งเสริมคนทำงานได้ต่อไป (Fisher and Other, 1993)

ข้อจำกัด ถ้าเป็นหน่วยงานใหญ่ ๆ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เข้าใจความหมายของคุณลักษณะหรือตัวเลขที่กำหนดไว้ ทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนออกจากข้อเท็จจริงได้ง่ายเครื่องมือนี้จึงเชื่อถือได้ยาก (Marrenia, 1988)

2.3.2.2 วิธีจัดบันทึกเหตุการณ์สำคัญ

(Critical Incident Technique) เป็นการจัดทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะบันทึกเหตุการณ์ต่าง ๆ มาประมวลการพิจารณา เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้บังคับบัญชาสามารถทบทวนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ครบถ้วนจากการบันทึก ก่อให้เกิดความเหมาะสมถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น (Mondy and Noe, 1993)

ข้อจำกัด คือ การจัดบันทึกดังกล่าว จะเป็นภาระของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย (Anthony and Other, 1993)

2.3.2.3 วิธีสัมภาษณ์ (Field Interview

หรือ Review Method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานได้พบและสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินเป็นรายบุคคลโดยตรง ผู้สัมภาษณ์จะเตรียมการล่วงหน้าเพื่อการสัมภาษณ์ตามหลักวิชาและในการสัมภาษณ์จะบันทึกข้อมูลดังกล่าวให้ผู้ถูกบังคับบัญชาโดยตรงได้พิจารณาให้ความเห็นเพิ่มเติมอีกครั้งหนึ่ง

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีสัมภาษณ์ คือ เป็นการช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ ได้รับความสนใจอย่างใกล้ชิด และช่วยให้เกิดความถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากขึ้น

ข้อจำกัด คือ วิธีการสัมภาษณ์ไม่สามารถจะกระทำได้ในหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานมาก เพราะการสัมภาษณ์แต่ละครั้งต้องใช้เวลาพอสมควร นอกจากนี้อาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่เข้าใจกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ เพราะผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะรู้สึกว่าตนเองใกล้ชิดกับผู้ถูกประเมินมากกว่าจึงควรจะทำหน้าที่ประเมินโดยตรง

2.3.2.4 วิธีการวัดแบบให้คะแนน

(Check List Rating System) เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคุณลักษณะ รายละเอียดที่จะประเมินเอาไว้ วิธีการวัดแบบให้คะแนนแบ่งออกเป็น 2 วิธีคือ

วิธีการซึ่งนำหนักข้อความหรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย (Weighted Check List) เป็นการจัดแบบฟอร์มที่อธิบายลักษณะพฤติกรรมไว้ต่าง ๆ กัน ตามลักษณะที่ต้องการประเมินและมีคะแนนกำหนดจากน้อยไปหามาก ในการประเมินผู้ประเมิน จะทำการประเมินไว้ในข้อความหมายตรงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินมากที่สุด และนำผลคะแนนจากข้อที่ทำเครื่องหมายไว้ทั้งหมดมารวมกัน

ข้อดีของการประเมินผลแบบซึ่งนำหนักหรือแบบให้คะแนนเฉลี่ย คือ ช่วยประหยัดเวลาในการประเมิน และช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมลักษณะเดียวกัน (Fisher and Other, 1993)

ข้อจำกัด คือ ต้องมีผู้กำหนดคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานให้ครอบคลุมงานนั้น ๆ และในหน่วยงานเดียวกัน ก็มีงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป ช่วยลดปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาคาดคะเนหรือให้คะแนนมากเกินไป (Fisher and Other, 1993)

แบบบังคับให้เลือก (Forced Choice Check List) มีหลักการเช่นเดียวกับแบบคะแนนเฉลี่ย แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่ว่า การประเมินผลแบบบังคับให้เลือก จะกำหนดข้อความหมายเป็นกลุ่ม ๆ ละ 4-5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมาย

ข้อดี ผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกข้อความที่ทำได้เลย ทำให้สะดวกแก่ผู้ประเมิน

ข้อจำกัด วิธีการนี้ยุ่งยากในการพัฒนากลุ่มข้อความซึ่งมีความสัมพันธ์กับงาน (Antony and Other, 1993)

2.3.2.5 วิธีประเมินเชิงเปรียบเทียบ (paired comparison method) วิธีนี้พัฒนามาจากวิธีประเมินแบบจัดลำดับที่ การประเมินจะเป็นในลักษณะพิจารณาคนใดคนหนึ่ง โดยนำไปเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอีกคนหนึ่งในการประเมินแต่ละครั้ง ดังนั้นทุก ๆ คนภายใต้ผู้บังคับบัญชาคนเดียวกันจะมีโอกาสถูกนำไปเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ ทุกคน จำนวนครั้งที่แต่ละคนได้รับการประเมินจะถูกบันทึกไว้ ในตอนท้ายจะมีการจัดลำดับที่ เป็นการคำนวณ ด้วยวิธีการนับจำนวนครั้งที่คน ๆ หนึ่งเหนือกว่าอีกคนหนึ่งตามความเห็นของผู้ประเมิน

ข้อดี การเปรียบเทียบคนหนึ่งกับคนอื่นในการพิจารณาแต่ละครั้ง ทำให้วิธีนี้ดีกว่า การจัดลำดับที่แบบดั้งเดิมมาก (พยอม วงศ์สารศรี, 2534)

ข้อจำกัด ไม่เหมาะสำหรับผู้ที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก (Antony and Other, 1993) แต่อาจดีกว่าวิธีจัดลำดับ แม้ว่าจะไม่สามารถจัดความลำเอียงในระหว่างการเปรียบเทียบได้ทั้งหมดก็ตาม

2.3.2.6 การประเมินผลงานโดยวิธีสอบถามผู้บังคับบัญชา (Feild Review) การประเมินผลโดยวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องกรอกแบบฟอร์มใด ๆ ทั้งสิ้น เพียงแต่เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลไปสอบถามผู้บังคับบัญชาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกประเมินโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติกรเหล่านั้น เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลก็จะบันทึกคะแนนส่งกลับไปให้ผู้บังคับบัญชานั้นเซ็นรับรองหรือแก้ไขเล็กน้อยก็ใช้ได้ ไม่ต้องใช้แบบฟอร์มหรือปัจจัยเครื่องวัดใด ๆ ทั้งสิ้นก็ได้ โดยปกติข้อมูลที่ได้จะมีอยู่สามระดับคือ ดีมาก พอใช้ ไม่น่าพอใจ

ข้อดี วิธีประเมินโดยการสอบถามนี้ช่วยลดงานเขียนของผู้บังคับบัญชามาก และเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่จริงจังเพราะเหตุผลของตนเองเป็นอันดับหนึ่ง เพราะมีฉะนั้นจะถูกฝ่ายบุคคลโต้แย้งเอาได้ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลมีอิทธิพลครอบงำผู้ปฏิบัติกรที่ถูกประเมินมากเกินไปก็อาจเกิดความไม่ยุติธรรมขึ้นได้

ข้อจำกัดถ้าจะให้ได้ดีผลแล้วผู้บังคับบัญชาต้องใช้เวลาคอยสังเกตและมีวิจารณ์อย่างดี ผู้ประเมินจะต้องมีประสบการณ์มาก มองคนออก มองงานออก (Werther, 1989)

2.3.2.7 การประเมินโดยวิธีการเขียนความคิดเห็น (Free-Form Essay) วิธีนี้ไม่ใช้แบบฟอร์ม กากบาท หรือเครื่องวัดอื่นใดทั้งสิ้น เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินผลเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติกรผู้นั้นว่าเขารู้สึกประทับใจอะไรบ้าง

2.3.2.8 วิธีประเมินผลโดยคณะกรรมการ (Group Appraisal) การประเมินผลผู้ปฏิบัติกรด้วยวิธีแต่งตั้งผู้ประเมินหลาย ๆ ท่าน มักดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ปฏิบัติกรนั้นร่วมกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป (Mondy and Noe, 1993)

ในที่ประชุม นั้น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน จะเป็นผู้เสนอชื่อผู้ถูกประเมินและอธิบายถึงลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติผู้นั้นจะต้องปฏิบัติ กลุ่มจะอภิปรายมาตรฐานของงานนั้น ๆ และที่ปฏิบัติจริง ๆ เปรียบเทียบกันและกล่าวถึงสาเหตุของการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งอาจสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานได้ ถ้าผู้บังคับบัญชาโดยตรงไม่เห็นด้วยก็ต้องให้เหตุผลประกอบ ถ้าปราศจากเหตุผลก็ต้องเคารพเสียงส่วนใหญ่

ข้อดีของวิธีนี้ก็คือ การพิจารณาจะแผ่ขยายในวงกว้างหลาย ๆ ทัศนะ หลาย ๆ ความคิด ความคิดเห็นที่ลำเอียงจะถูกจำกัดออกไป การมองข้ามโอกาสที่จะพัฒนาเลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานจะมีน้อยลง ถ้าคนเดียวประเมินเช่นเดียวกับวิธีอื่น ๆ ความผิดพลาดอาจมีมาก

ข้อเสียของวิธีนี้ก็คือ ใช้เวลามากแต่ถ้าหากได้ผลก็ต้องยอมเสียเวลา

2.3.2.9 วิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating Method หรือ Mutual Method) เป็นวิธีการประเมินที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้ร่วมประเมินผลงานของกันและกัน โดยได้มาจากค้นคว้าเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยจะประเมินคุณลักษณะโดยอาจทำโดยการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดให้ หรือใช้ตัวผู้ประเมินเป็นมาตรฐาน

ข้อดีของวิธีการประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน คือ เพื่อนร่วมงานมีโอกาสประเมินคุณลักษณะของเพื่อนร่วมงานเพื่อคู่ช้อบพร้อม

ข้อจำกัด คือ ยุ่งยากและมีข้อจำกัดในเรื่องทัศนคติต่อการยอมรับมนุษยสัมพันธ์จึงไม่เป็นที่ยอมรับ (Fisher and Other, 1993)

2.3.2.10 วิธีประเมินผลแบบของพรอบส์ท (The Probst Service Rating System) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นโดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพติ หรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณกว่า 100 รายการ ซึ่งลักษณะหรือบุคลิกที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะและเรียงลำดับได้

ข้อดี ของวิธีประเมินผลแบบของพรอบส์ท ผู้ประเมินสะดวกในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อจำกัด คือ ไม่สามารถกำหนดปัจจัยในการประเมินได้อย่างครบถ้วนและแต่ละหน่วยงานก็มีลักษณะงานแตกต่างกัน (Fisher and Other, 1993)

2.3.2.11 วิธีประเมินผลความสำเร็จของงาน

(Staff Report หรือ Target Setting Method) มีลักษณะการดำเนินการคือผู้บังคับบัญชาประชุมกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดเป้าหมายตกลงร่วมกันเกี่ยวกับเกณฑ์ที่จะใช้วัดผลงาน และประชุมร่วมกันเพื่อประเมินความคืบหน้าตามเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ การประเมินวิธีนี้เน้นถึงผลสำเร็จของงานสำคัญกว่าบุคคล

ข้อดีของวิธีประเมินผลความสำเร็จของงาน คือ สามารถใช้กับหลักบริหารสมัยใหม่ที่เรียกว่าบริหารตามวัตถุประสงค์ เป็นการส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาความสำเร็จของงานเป็นสิ่งสำคัญ ส่วนลักษณะบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงานจะถูกพัฒนาเป็นลำดับรองลงไป นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ดำเนินการพัฒนาอบรม หรือตอบแทนผลการทำงานที่ถูกต้องต่อไป (Marriner, 1988)

ข้อจำกัด คือ ผู้บังคับบัญชาอาจจะมีทัศนคติไม่สอดคล้องกับแบบประเมินผลแบบนี้ นอกจากนี้ยังไม่ง่ายที่จะนำไปปฏิบัติจริง เพราะต้องเกิดจากผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ในเรื่องนี้เป็นอย่างดีด้วย (Marriner, 1988)

สำหรับวิธีการประเมินผลากรปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับพยาบาล กองการพยาบาล (2529) ได้สรุปไว้มีดังนี้

การให้คะแนนโดยตรง (Graphic rating) ซึ่งนิยมใช้กันโดยทั่วไป

การกำหนดมาตรฐานปริมาณของงาน (Setting standard rating) และเปรียบเทียบพัฒนาของปริมาณงาน ซึ่งวิธีนี้จะใช้กับลักษณะงานที่เด่นชัดสามารถนับได้

ประเมินโดยการตรวจสอบ (Field review) เป็นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ไปตรวจสอบการปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติงานและบันทึกผลไว้เปรียบเทียบ วิธีนี้สามารถสอบถามผู้ร่วมงานของผู้ถูกประเมินและสอบถามจากผู้รับบริการได้ด้วย

การประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน (Appraisal results)

การประเมินโดยเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

การจับคู่เปรียบเทียบ (Pair system) เป็นการจับคู่เปรียบเทียบงานของแต่ละบุคคล แต่ผู้เปรียบเทียบจะต้องรู้งานโดยละเอียด

2.4 การพิจารณาคุณค่าการปฏิบัติงาน

หลังจากรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานได้แล้ว จึงมีการพิจารณาคุณค่าของงานที่ได้กระทำมา การพิจารณาคุณค่าของงาน ประกอบด้วย การวัดและตีค่าของการปฏิบัติงานนั้น แต่เนื่องจากงานบางอย่างสามารถวัดและตีค่าได้โดยตรง แต่งานบางอย่างไม่สามารถทำเช่นนั้น เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาคุณค่าการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง สมบูรณ์ จึงได้แบ่งการวัดผลการปฏิบัติงานเป็น 3 วิธี ดังนี้ (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

2.4.1 การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง

การวัดโดยวิธีนี้ จะมุ่งไปที่ผลงานที่ปฏิบัติว่ามีลักษณะอย่างไร เป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่อย่างไร ทั้งจะต้องกำหนดมาตรฐานขึ้นมาเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดเสียก่อน แล้วจึงวัดผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลงานที่ปรากฏไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เสร็จแล้วจึงตีค่าผลที่วัดได้ว่ามีค่าเป็นอย่างไร ซึ่งมีกระบวนการโดยสรุปดังต่อไปนี้

2.4.1.1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.4.1.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน โดย

เปรียบเทียบกับผลงานที่ปฏิบัติได้กับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เมื่อเปรียบเทียบแล้วจะทำให้ทราบผล โดยดูจากผลต่างของการเปรียบเทียบ ถ้าเปรียบเทียบแล้วผลปรากฏว่าไม่มีผลต่าง ก็แสดงว่าปฏิบัติงานได้ดีตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่ถ้ามีผลต่างโดยปฏิบัติได้น้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็แสดงว่า ผู้นั้นปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน

2.4.1.3 การตีค่าผลงานของการปฏิบัติงานที่

วัดได้นั้นว่ามีค่าเป็นอย่างไร กล่าวคือทำการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เราวัดได้นี้ เช่น ถ้าแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานในองค์การทั้งหมด ออกเป็น 3 ระดับ สำหรับผู้ปฏิบัติงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ จะประเมินได้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นระดับ c หรือใช้ไม่ได้ แต่ถ้าวัดแล้ว ได้เกินกว่ามาตรฐานที่กำหนดก็อาจ ประเมินได้ว่า มีค่าผลการปฏิบัติงานอยู่ใน

ระดับ A ทั้งนี้แล้วแต่จะแบ่งระดับค่าของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจแบ่งมากกว่า 3 ก็ได้ เช่น 5 ระดับ คือ A ดีเลิศ B ดีมาก C ดี D ยังไม่ดี E ใช้ไม่ได้

2.4.2. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอ้อม งานบางอย่างกำหนดมาตรฐานออกมา เพื่อให้วัดผลการปฏิบัติงานให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างเด่นชัดได้ยาก จึงจำเป็นต้องวัดวิธีโดยอ้อม คือ แทนที่จะนำชิ้นงาน (Task) แต่ละชิ้นงานหรือองค์ประกอบที่สำคัญของงานในตำแหน่งหนึ่งมาพิจารณากำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับแต่ละชิ้นงานออกมาในรูปของคุณภาพ ปริมาณ และลักษณะแสดงออกของการปฏิบัติงานแล้ววิธีวัดโดยทางอ้อมจะใช้วิธีการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องบ่งชี้สิ่งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กล่าวคือ จะวัดลักษณะแสดงออกในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะลักษณะการแสดงออกในการปฏิบัติงานนั้นเป็นเครื่องบ่งชี้สิ่งที่เราต้องการวัดได้ เช่น ถ้าเราต้องการวัดปริมาณงานที่ผู้ปฏิบัติผู้หนึ่งปฏิบัติได้ แต่งานชิ้นนั้นไม่สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานออกมาได้ว่าทำกี่ชิ้นจึงจะได้มาตรฐาน เราก็สามารถกำหนดองค์ประกอบ ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ปริมาณงานขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องวัดได้ โดยพิจารณาว่าอะไรบางอย่างที่ชี้ให้เห็นปริมาณงาน ก็อาจพิจารณาว่าความขยันขันแข็งในการทำงานย่อมจะทำงานได้มาก แต่อย่างไรก็ดี การจะนำความขยันขันแข็งแต่เพียงอย่างเดียวมาเป็นเครื่องบ่งชี้คงไม่เพียงพอ จึงต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่นควบคู่ไปด้วย เช่น ความกระตือรือร้น ความเชื่อถือได้ เป็นต้น

การวัดโดยอ้อมนี้มักกระทำโดยกำหนดคุณลักษณะ หรือพฤติกรรม และระดับค่าของคุณลักษณะ หรือพฤติกรรม ซึ่งถือว่าเป็นระดับค่าของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานกำกับไว้เสมอ ทั้งนี้อาจมี 3 ระดับ หรือ 5 ระดับก็ได้ ถ้าจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง การวัดทางอ้อมนี้เรากำหนดมาตรฐานสำหรับองค์ประกอบของการปฏิบัติ แทนที่จะกำหนดมาตรฐานสำหรับชิ้นงาน กระบวนการโดยสรุปมีดังนี้

2.4.2.1 การกำหนดองค์ประกอบ (Factor) ที่ใช้ในการวัดเพื่อประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดองค์ประกอบจะต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงองค์ประกอบที่ผลักดันให้คนทำงานสำเร็จได้ การคัดเลือกองค์ประกอบนั้น จำเป็นต้องพิจารณาประเภทของกิจการ และลักษณะของงานด้วย นอกจากนี้ยังอาจกำหนดระดับคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมด้วย เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาวัดและประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน



2.4.2.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยนำเอา

คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกในกาปฏิบัติงานมาเปรียบเทียบกับองค์ประกอบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบก็จะมีค่า บรรยายคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการกำกับไว้เป็นแนวทาง นอกจากนี้ยังแบ่งระดับค่าของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมไว้ด้วย

2.4.2.3 การตีค่าผลการปฏิบัติงาน โดยนำผลที่วัด

ได้มาตีค่าว่าเป็นอย่างไร ทั้งนี้แล้วแต่จะแบ่งระดับค่าของผลการปฏิบัติงานออกเป็นกี่ระดับ เช่น ถ้าแบ่งเป็น 3 ระดับ ระดับ C คือ ใช้ไม่ได้ หรือ ไม่ดี ระดับ B คือ ใช้ได้ หรือ ดี ถ้าเป็นระดับ A ก็ถือว่า ดีมาก หรือการตีค่านี้อาจถือเอาผลรวมของคะแนนทั้งหมดที่ได้มาเป็นตัวกำหนดก็ได้ เช่น ถ้ากำหนดคะแนนเต็มเอาไว้ 100 คะแนน อาจแบ่งคะแนนออกเป็น 3 ช่วงคือ 1-50 ใช้ไม่ได้ 50-70 ดี 76-100 ดีมาก เป็นต้น

2.4.3 การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานทางตรงและ

ทางอ้อมรวมกัน เพราะงานบางอย่างจำเป็นต้องอาศัยวิธีการวัดและประเมินทั้งสองวิธีรวมกัน จึงจะทำให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้อง สมบูรณ์ และเชื่อถือได้ ส่วนวิธีการในการปฏิบัติ นั้นสามารถใช้ทั้งสองวิธีมาผสมกันตามความเหมาะสมได้

2.5 การแจ้งและอภิปรายผลการประเมิน

หลังจากผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้เรียบร้อยแล้วสาระการประเมินนั้น จะต้องถ่ายทอดให้ผู้บังคับบัญชารับทราบด้วย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ และเพื่อการจูงใจ บุคลากรทุกคนมีสิทธิ์ที่จะรู้ว่าเขากำลังยืนอยู่ตรงจุดไหน บนเส้นทางสู่จุดหมายตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อเขาารู้จุดอ่อนของตนเองแล้ว จะพยายามปรับปรุงตนเอง เมื่อมองเห็นว่าองค์การมีเจตนาที่จะช่วยเหลือเขาแก้ไขจุดอ่อนนั้น (พยอม วงศ์สารศรี, 2534)

2.5.1 รูปแบบการแจ้งและอภิปรายผลการประเมิน

มี 3 แบบ คือ บอกและขาย (Tell and Sell) บอกและฟัง (Tell and Listen) และ แก้ปัญหา (Problem Solving)

2.5.1.1 บอกและขาย (Tell and Sell)

หมายถึง การแจ้งผลในรูปแบบของผู้พิพากษาที่อ่านคำพิพากษาให้คู่คดีความฟัง กล่าวคือผู้บังคับบัญชาสื่อสารผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบและในขณะที่เดียวกันก็พยายามพูดจูง

ให้ผู้บังคับบัญชามอบรับในข้อดีข้อเสียของตน (Wright and Taylor, 1994) รูปแบบนี้
 ใช้ได้ผลดีที่สุดกับผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยและ/หรือเป็นผู้บังคับบัญชาใหม่ ซึ่งยังขาด
 ประสบการณ์ ขาดความรู้ที่มั่นคง และต้องการคำแนะนำพร้อมทั้งคำยืนยันจากผู้มีอำนาจ
 หน้าที่ตามรูปแบบนี้ ผู้แจ้งผลจะพูดบ่อยกว่าผู้รับแจ้ง (จำเนียร จวงตระกูล, 2531) รูป
 แบบนี้จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ และสามารถ
 ตัดสินใจได้ถูกต้อง (Wright and Taylor, 1994)

2.5.1.2 บอกและฟัง (Tell and Listen)

หมายถึง การแจ้งผลในรูปแบบของผู้พากษาเช่นกัน แต่ในลักษณะโดยอ้อมมากกว่าโดยตรง
 กล่าวคือ ผู้แจ้งผลมีบทบาทเป็นผู้รับฟังอย่างดี ในขณะที่แจ้งผลผู้แจ้งอาจนั่งเงียบเป็นบางครั้ง
 อาจพยายามแสดงความรู้สึก สรุปลความรู้สึก ฯลฯ ทั้งนี้โดยมุ่งที่จะให้ผู้รับแจ้งระบายความรู้สึก
 ออกมา (Wright and Taylor, 1994) แบบนี้สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง
 ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานมักจะมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา เมื่อการแจ้งผล
 สิ้นสุดลง ตามรูปแบบนี้ผู้แจ้งผลกับผู้รับแจ้งจะพูดบ่อย ๆ กัน

2.5.1.3 แก้ปัญหา (Problem Solving)

หมายถึง การแจ้งผลในรูปแบบที่ผู้แจ้งผลแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับแจ้งโดย
 ผู้แจ้งจะมุ่งสร้างพื้นฐานที่เน้นหนักในผลประโยชน์ร่วมกันของทั้งผู้แจ้งและผู้รับแจ้ง เพื่อนำไป
 ใช้เสริมสร้างบรรยากาศที่มีการหารือกันถึงปัญหาในงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับแจ้งสามารถทำงาน
 ได้ดียิ่งขึ้นต่อไป (Fisher and Other, 1993) ในทางปฏิบัติผู้แจ้งจะสามารถลดช่องว่าง
 เกี่ยวกับตำแหน่งของผู้รับแจ้ง ซึ่งอยู่ในฐานะดีออกกว่าผู้แจ้งโดยพยายามมุ่งความสนใจไปที่ผล
 ประโยชน์ร่วมกันมากกว่าสิทธิพิเศษ ฐานะที่ต่างกัน ตลอดจนความไม่สัมพันธ์กันในเรื่องบุคคล
 เพื่อให้รูปแบบนี้สัมฤทธิ์ผลผู้แจ้งจะต้องเชื่อว่ากิจกรรมจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการให้ม
 ส่วนร่วมจากผู้ร่วม ในการกำหนดทางเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการทำให้เกิดการพัฒนาที่
 เข้มแข็ง รูปแบบนี้ผู้แจ้งผลกับผู้รับแจ้งจะพูดบ่อย ๆ กัน รูปแบบนี้ผู้แจ้งต้องใช้ความสามารถ
 มากกว่ารูปแบบอื่น

รูปแบบที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ แบบที่สาม ซึ่งมีข้อดีมาก เช่น สามารถส่งเสริมการพัฒนาตนเองต่อไปทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน ส่งเสริมใช้เทคนิคบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วม ส่งเสริมใช้เทคนิคพัฒนาองค์การ ส่งเสริมการแก้ไขข้อขัดแย้ง เป็นต้น (จำเนียร จวงตระกูล, 2531) แต่ถ้าเป็นการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ยากนัก ควรใช้แบบผสมระหว่างบอกและชายและแก้ปัญหา ถ้าเป็นเรื่องที่ต้องมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการสื่อสาร ควรใช้ แบบบอกและชาย (Fisher and Other, 1993)

2.5.2 ข้อพึงปฏิบัติเกี่ยวกับการแจ้งและอภิปรายผลการ

ประเมิน การแจ้งและอภิปรายผลการประเมิน ถือได้ว่าเป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งซึ่งเป็นการสื่อสารแบบสองทาง ดังนั้นการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินจึงเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนจากผู้บังคับบัญชาว่า เป็นอย่างไร มีข้อดีข้อด้อยอย่างไรบ้าง จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง วิธีการปรับปรุงแก้ไขจะทำได้อย่างไรบ้าง ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาจะได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ปฏิบัติงานว่างานที่เขาได้รับมอบหมายให้ไปทำนั้นเป็นอย่างไร มีปัญหาหรือข้อขัดข้องอย่างไรบ้างสมควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไรบ้าง ผู้บังคับบัญชาจะให้ความช่วยเหลือแนะนำเขาได้อย่างไรบ้าง เป็นต้น (Scheron, 1991) ดังนั้นการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินจึงเป็นการให้และการรับข้อมูลป้อนกลับในขณะเดียวกัน สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาที่ตั้งต่อไป

2.5.2.1 จะให้ข้อมูลป้อนกลับเมื่อใด ผู้บังคับบัญชา

จะให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เป็นประจำทุกวันเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ทำงานได้ผลตามเป้าหมายอยู่เสมอ และในขณะเดียวกันก็ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่สามารถทำงานได้ผลตามเป้าหมายด้วย ผู้บังคับบัญชาต้องไม่คอยจนกระทั่งถึงเวลาที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเสียก่อนจึงแจ้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าผลการปฏิบัติงานของเขาไม่

เป็นที่พอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับทราบถึงปัญหาโดยเร็วที่สุด (Fisher and Other, 1993)

การให้ข้อมูลป้อนกลับที่กระทำเป็นประจำสม่ำเสมอ และกระทำอย่างเหมาะสมไม่เพียงแต่ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานได้ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยให้การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินที่กระทำอย่างเป็นทางการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และง่ายคายนอีกด้วย

2.5.2.2 ลักษณะของข้อมูลป้อนกลับควรเป็นอย่างไร

ข้อมูลป้อนกลับที่จะช่วยให้การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญสามประการคือ ประการแรก ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจความหมายของการบอกกล่าวที่ผู้บังคับบัญชาเขาได้แจ้งไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ประการที่สอง ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีความยินดีและมีความสามารถที่จะยอมรับสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาได้แจ้งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประการที่สาม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องสามารถกระทำการบางอย่างเกี่ยวกับข้อมูลป้อนกลับที่ตนได้รับไปได้ (จาเนียร จวงตระกูล, 2531)

3. ผลลัพธ์ของระบบ

สุเมธ วงศ์บุญสงค์ (2524) ปราณี พรหมวิเชียร (2528) และนิยะดา ชุณหางษ์ (2530) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะสามารถพิจารณาประโยชน์ที่เกิดต่อบุคคล แล้วยังสามารถใช้เป็นเครื่องประกอบการพิจารณาดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลได้ 12 ประการ คือ

- 1) การเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน
- 2) การโอนย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถสะท้อนให้เห็นความสามารถ ความชำนาญ หรือไม่ชำนาญของบุคลากรแต่ละคนว่า แต่ละคนมีความชำนาญเหมาะสมกับงานใด เมื่อมีการสับเปลี่ยนตำแหน่งโอนย้ายบุคลากร
- 3) การพิจารณาให้ออกจากงาน
- 4) การกำหนดแผนพัฒนาบุคคล
- 5) การตรวจสอบมาตรฐานในการทำงาน การจัดระบบการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี จำเป็นต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน หรือเกณฑ์ที่พอใจ ในการปฏิบัติงานแต่ละงานไว้ เพื่อได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าได้ ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด น่าพอใจหรือไม่เพียงใด เพื่อจะได้หาวิธีการแก้ไข ปรับปรุงต่อไป

6) การกำหนดค่าจ้างและเงินเดือน
7) การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน หลายหน่วยงานมีระบบการทดลองงาน (Probation) หลังจากหมดกำหนดการทดลองงานก็จะมีการประเมินผลงาน ทั้งหมดเป็นข้อมูลที่ช่วยให้ผู้บริหาร หรือฝ่ายบุคคลมีความสะดวกและมั่นใจในการวินิจฉัยว่าจะ รับบุคคลดังกล่าวเข้าทำงาน

8) การสร้างความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บังคับ บัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานที่จัดเป็นระบบแน่นอน ช่วยกระตุ้นให้ ผู้บังคับบัญชาดูแลสอดส่องพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้เทคนิคการประเมินผล การปฏิบัติงานบางเทคนิคช่วยให้เกิดการสื่อสารข้อความแบบสองทาง (Two - Way Communication) โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามข้อข้องใจในการทำงาน หรือข้อสงสัยอื่นๆ ได้ด้วย จึงถือได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยส่งเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์ อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

9) แสดงผลงานดีเด่น ในบางกรณีหน่วยงานสามารถสร้างแรง จูงใจในการทำงานโดยการมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งการจัดระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีส่วนให้ทราบว่าใครมีผลงานดีเด่น

10) การระงับข้อขัดแย้งบางเรื่องในหมู่บุคลากร เมื่อเกิดข้อ ขัดแย้งหรือข้อสงสัยในการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน โยกย้าย หรือบรรจุแต่งตั้งพนักงาน ว่าไม่เป็นธรรมหรือไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานแก่องค์การโดยเฉพาะ เรื่องขวัญกำลังใจ ฉะนั้นการมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงเสมือนเป็นเครื่อง ช่วยป้องกันมิให้เกิดปัญหาดังกล่าวได้โดยตรง ทั้งนี้เพราะการประเมินผลงานอย่างมีระบบ ถูกต้องเป็นเหตุผลอ้างอิงที่สามารถนำมากล่าวถึง และเป็นเครื่องยืนยันเหตุผลว่าได้ให้ความ เป็นธรรมในการบริหารงานบุคคลแล้ว

11) เป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีทำงานและเครื่องมือเครื่อง ใช้ที่เป็นอยู่ให้มีความเหมาะสมถูกต้อง ทันสมัยได้ด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารควรตระหนักว่าการ

ทำงานที่ดีจะมีประสิทธิภาพได้นั้นจะต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้ที่ดี และมีวิธีการทำงานที่เหมาะสม

นอกจากนี้ ชุตินา วิเชียรเกื้อ (2526) ได้รวบรวมประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 12 ประการ ดังนี้

- 1) เพื่อการขึ้นเงินเดือนที่เป็นธรรม
- 2) เพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งกับบุคคลที่เหมาะสม
- 3) เพื่อพิจารณาเพื่อโยกย้ายในตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมกับ

คุณสมบัติของผู้ขึ้น

- 4) เพื่อพิจารณาลดตำแหน่ง
- 5) หากผลการปฏิบัติงานต่ำมาก ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณา

เลิกจ้าง

- 6) เมื่อทราบจุดด้อยของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ผู้บังคับบัญชาสามารถแก้ไขปรับปรุงได้ด้วยการฝึกหรือการอบรมเพิ่มเติม
- 7) ผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองได้
- 8) เมื่อประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีศักยภาพเพียงใด ถัดทางด้านใด ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแนะแนวอาชีพให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 9) การวางแผนทดแทนและพัฒนาแนวอาชีพ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปอยู่ในตำแหน่งใดแทนใคร เมื่อได้วางแผนทดแทนแล้ว ก็สามารถพัฒนาแนวอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ได้
- 10) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผล
- 11) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยสนับสนุนเหตุผลในการขอเพิ่มอัตรากำลังคนได้
- 12) การปรับปรุงงาน

กองการพยาบาล (2529) กล่าวถึง ประโยชน์ของการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล ไว้ดังนี้

- 1) ประกอบการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่
- 2) ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่ง
- 3) ประกอบการวางแผนพัฒนาบุคลากร
- 4) ประกอบการวางแผนพัฒนางานการพยาบาล

สมพงษ์ เกษมสิน (2534) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน
งานสามารถนำมาใช้ประโยชน์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อการป้อนาเห็นแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม
- 2) เพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 3) เพื่อเป็นเครื่องมือพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการ
ปฏิบัติงานหรือผู้ใดหย่อนสมรรถภาพ
- 4) เพื่อประโยชน์ในการสืบเปลี่ยน โยภย้ายหน้าที่ ทำให้สามารถ
ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน เพื่อประสิทธิผลแก่งาน
- 5) เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล จะ
ได้ทราบว่ามีวิธีการทดสอบที่ใช้ผู้อยู่สามารถวัดและเลือกสรรบุคคลได้ตามความประสงค์ของ
องค์การหรือไม่ หากมีข้อบกพร่องจะได้ปรับปรุงแก้ไขได้ทันที่
- 6) เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้พนักงาน เจ้าหน้าที่ในองค์การ ได้
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบ
ผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง แต่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยการปฏิบัติงานโดยปราศจาก
ความกังวลใจ

การนำเอาผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ให้ได้ผลใน
ทางปฏิบัตินั้นสามารถทำได้หลายทาง ทั้งนี้แล้วแต่วัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การว่าจะ
ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร เมื่อประเมินแล้วจะนำไปใช้อย่างไรบ้าง ซึ่งควรจะ
กำหนดเป็นระเบียบปฏิบัติเอาไว้ให้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเมื่อ
กระทำแล้วควรนำไปใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่ และกว้างขวางมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ตาม
วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่าในการประเมินผลการปฏิบัติงานในครั้งนั้น ๆ เรากระทำเพื่อ
วัตถุประสงค์ใด วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สำคัญที่ควรคำนึงถึงให้มาก

ที่สุดก็คือ การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานและขององค์การในสวนรวม

กล่าวโดยสรุปผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ สามารถนำไปใช้ได้ ในลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ

ประการแรก ใช้เพื่อสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น ใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติการ การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติการให้มีทักษะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นใช้เพื่อปรับปรุงระบบงาน เป็นต้น

ประการที่สอง ใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ เช่น ใช้เพื่อปรับเงินเดือนประจำปี การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ประการที่สาม ใช้เพื่อรักษาประสิทธิภาพปฏิบัติงานขององค์การ เช่น ใช้เพื่อลดตำแหน่ง หรือ เลิกจ้าง ทั้งนี้เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน โดยจัดหาคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การไว้

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลในปัจจุบัน

การปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาเป็นลำดับตามการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านบริการสุขภาพของประชาชน และตามความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี บทบาทของพยาบาลประจำการในการให้บริการพยาบาล จึงกว้างขวางขึ้นครอบคลุมการให้บริการแก่ประชาชนทุกระดับและทุกด้าน (ประนอม โอทกานนท์, 2528; สุธีรา อาฮูวัฒน์, 2531) นอกจากนี้ยังมีวิธีการให้การพยาบาลใหม่ ๆ มีการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งการปรับปรุงแก้ไขจะมีขึ้นเมื่อทราบผลงานที่ทำไว้แล้วว่าดีหรือไม่ เพียงใด การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง การประเมินผลที่ดีและถูกต้อง จะทำให้สามารถแก้ไขปรับปรุงให้การพยาบาลเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมได้ดีมากขึ้น

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2531) ได้กล่าวถึงสิ่งที่หัวหน้าหอผู้ป่วยควรประเมินดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of nursing performance or performance appraisal) การประเมินนี้มุ่งเน้นที่ตัวบุคลากรผู้ให้การพยาบาล สิ่ง

ที่จะต้องประเมินได้แก่ บุคลิกลักษณะ ความรู้ความสามารถ ทักษะทางการพยาบาล ตลอดจน จรรยาบรรณวิชาชีพ การประเมินผลปฏิบัติงานนี้จะช่วยให้สามารถจัดอันดับสมรรถภาพของ ผู้ให้การพยาบาลให้ผู้ถูกประเมินได้สำคัญการปฏิบัติ ช่วยลดจุดอ่อนของงานเพราะสามารถใช้ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเพื่อการกระตุ้นและพัฒนาบุคลากรรวมทั้งการปรับปรุงการนิเทศ ด้วย นอกจากนี้ยังจะเป็นมาตรการพิจารณาปรับปรุงเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนอีกด้วย ซึ่ง หัวหน้าหรือผู้ป่วยในฐานะผู้บริหาร ควรได้จัดทำแบบประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร พยาบาลชั้นทุกระดับ โดยจะต้องให้แบบประเมินนั้นมีความตรงและความเที่ยง และควร ประเมินอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2. การประเมินการพยาบาล (Nursing Care Evaluation) การประเมิน ผลแบบนี้มีผลต่อคุณภาพการพยาบาลเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยให้สามารถประมาณค่าระดับ ความสามารถในการให้การพยาบาลได้ มีส่วนในการสร้างความเชื่อถือทางวิชาชีพให้แก่ สังคม และเป็นการประกันคุณภาพทางการพยาบาลได้เป็นอย่างดี

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกว่าถึงเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ยูรา และ วอลส์ (Uura and Walsh, 1972 อ้างใน อมรศรี เพ็ชรวิไลไกร, 2519) ได้เสนอแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล เพื่อให้การประเมิน ผลเป็นไปอย่างมีประโยชน์ ถูกต้อง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

ประเมินใคร (Who)

ประเมินทำไม (Why)

ประเมินอะไร (What)

ประเมินเมื่อใด (When)

ประเมินที่ไหน (Where)

ประเมินอย่างไร (How)

ประเมินผลใคร (Who) พยาบาลมีหลายระดับ ทั้งระดับคุณวุฒิ และระดับความ รับผิดชอบ จะใช้เครื่องมือประเมินผลชนิดเดียวกันหมดไม่ได้

ทำไมจึงต้องประเมินผล (Why) ในการประเมินผลแต่ละครั้งจะต้องมีจุดมุ่งหมาย สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาลนั้นก็เพื่อให้แต่ละคนได้ทราบถึง ผลการปฏิบัติงานของตน เพื่อส่งเสริมสิ่งที่ปฏิบัติดีอยู่แล้ว และลดข้อบกพร่องลงเพื่อให้การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเมินอะไร (What) เป็นสิ่งสำคัญมาก การประเมินผลจะต้องกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการ (Expected Behavioral) ให้แน่นอนและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนกพยาบาลด้วย

การกำหนดพฤติกรรมเพื่อการประเมินผลจะต้องเขียนเป็นคำกริยาเชิงการกระทำ (Active Verb) และการกำหนดพฤติกรรมที่จะสังเกตไม่ควรกำหนดเป็นพฤติกรรมรวม ๆ เพราะจะทำให้ไม่สามารถประเมินได้ตรงความเป็นจริง แต่ควรแยกกำหนดเป็นด้าน ๆ เช่น ทักษะในการแก้ปัญหา เป็นต้น การประเมินผลทางการพยาบาลจะไม่มุ่งแต่เฉพาะเทคนิคทางการพยาบาล

ประเมินเมื่อใด (When) การประเมินผลเป็นขบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้นการประเมินผลจึงต้องสังเกตต่อเนื่องกันทุกวัน (Day-to-Day Activity) แล้วประเมินผลออกมาอาจจะสัปดาห์ละ 1 ครั้ง หรือทำเป็นตารางเอาไว้ว่าจะประเมินปีละกี่ครั้ง และหลังจากการประเมินผลแล้ว ควรจะได้มีการอภิปรายปัญหาาร่วมกัน เพื่อแก้ไขสิ่งบกพร่อง การประเมินผลจึงจะได้ผลที่สมบูรณ์

ประเมินที่ไหน (Where) ถ้าเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ควรที่จะสังเกตในขณะที่ผู้ที่ถูกประเมินกำลังทำงานอยู่ การประเมินผลโดยทั่วไปควรจะประเมินในที่ซึ่งมีความเป็นส่วนตัวพอสมควร

ประเมินอย่างไร (How) การประเมินผลทำได้โดยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรม โดยใช้แบบฟอร์มที่สร้างไว้ แบบฟอร์มที่ใช้ประเมินผลอาจเป็นชนิดที่ให้คะแนนแบบอัตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) หรือเป็นคำถามชนิดปลายเปิด ซึ่งทั้งนี้แล้วแต่การออกแบบฟอร์ม สิ่งที่สำคัญก็คือการสังเกตพฤติกรรมและการรวบรวมข้อมูลจะต้องเป็นไปอย่างละเอียดถี่ถ้วน นอกจากนั้นยังอาจเก็บข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ป่วย หรือให้ประเมินตนเอง (Self-Evaluation) การเก็บข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งก็เพื่อที่จะได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นจะต้องทราบขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลประจำการ เพื่อเป็นประโยชน์ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

หน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาลประจำการ

ระเบียบกระทรวงสาธารณสุข ว่าด้วยการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตร์ และผดุงครรภ์ชั้นสูง ได้แบ่งขอบเขตของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของพยาบาลวิชาชีพ เป็น 8 ด้าน (กองงานวิทยาลัยพยาบาล, 2526) ดังนี้

1. การพยาบาล

- 1.1 สามารถให้การพยาบาลเฉพาะทางได้ทุกระยะและทุกระดับ
ความรุนแรงของโรค
- 1.2 จำแนก วิเคราะห์ วินิจฉัยปัญหาการพยาบาลในชั้นที่ซับซ้อนได้
อย่างถูกต้อง
- 1.3 สามารถวางแผนให้การพยาบาล ประเมินผลงาน และนำมา
ปรับปรุงแก้ไขได้อย่างเหมาะสม
- 1.4 สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเร่งด่วนในภาวะฉุกเฉินได้อย่าง
เหมาะสม
- 1.5 ให้การผดุงครรภ์ตามสาขาผดุงครรภ์ชั้นหนึ่งแผนปัจจุบันได้
- 1.6 บันทึก (สรุป) รายงานการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้า
ของการรักษาพยาบาลได้

2. การรักษา

- 2.1 ให้การตรวจ วินิจฉัย และรักษาพยาบาลขั้นต้นได้ตามระเบียบ
กระทรวงสาธารณสุข ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2518)
- 2.2 ให้ความช่วยเหลือและแนะนำในด้านการตรวจรักษาพยาบาล
ขั้นต้นแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขได้

3. การส่งเสริมสุขภาพ วางแผนและดำเนินการส่งเสริมสุขภาพใน
ตำแหน่งหัวหน้าทีมร่วมกับวิชาชีพอื่นได้

4. การป้องกันโรค จัดแผนงานและมอบหมายหน้าที่ให้ผู้อยู่ภายใต้ความ
รับผิดชอบ และดำเนินการป้องกันแพร่กระจายของโรคได้

5. การฟื้นฟูสมรรถภาพ ให้การควบคุมและดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพ
ในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้

6. การบริการ

- 6.1 ให้การนิเทศแก่เจ้าหน้าที่พยาบาลได้รับความรับผิดชอบ
- 6.2 วิเคราะห์ปัญหา และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาด้านบริการการพยาบาลได้
- 6.3 จัดระเบียบ แบ่งงาน และมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ภายใต้อาจารย์ได้รับความรับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม
- 6.4 จัดทำแบบประเมินผล และนำแบบประเมินผลไปใช้ประเมินผล การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ภายใต้อาจารย์ได้รับความรับผิดชอบ และใช้ประเมินผลตนเองได้อย่างถูกต้อง
- 6.5 วางแผนป้องกันอุบัติเหตุและให้ความปลอดภัย ในหน่วยงานที่ รับผิดชอบได้
- 6.6 ให้ความร่วมมือในงานสาธารณสุขมูลฐาน ร่วมกับบุคคลและ หน่วยงานอื่นได้

7. การศึกษา

- 7.1 สอนและอบรมฟื้นฟูวิชาการแก่เจ้าหน้าที่พยาบาล และนักเรียน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้
- 7.2 จัดทำคู่มือและอุปกรณ์การสอนด้านการพยาบาล
- 7.3 ให้ความร่วมมือในการทำวิจัย และนำผลการวิจัยมาใช้ประกอบ การปฏิบัติงานได้

8. การสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ สนับสนุน และประสานงานกับหน่วยงาน ต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ (1) งานสังคมสงเคราะห์ (2) งานสุขภาพจิต (3) งานทันตสาธารณสุข (4) งานชั้นสูตรทางห้องปฏิบัติการ (5) งานเภสัชกรรม กองการพยาบาล (2529) กล่าวถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของพยาบาล วิชาชีพ ดังนี้

1. รับนโยบายจากหัวหน้าหน่วยงาน
2. วางแผนการพยาบาลในงานที่รับผิดชอบ
3. เป็นหัวหน้าทีมการพยาบาล
4. มอบหมายงานแก่สมาชิกทีมตามความรู้ ความสามารถและปริมาณงาน
5. ควบคุมและตรวจสอบการให้บริการรักษาพยาบาลของสมาชิกทีม

ปฏิบัติงาน

ได้ทันที

ความสุขสบายของผู้ป่วย

6. ให้การพยาบาลตามเทคนิคที่ถูกต้อง
7. จัดอาคารสถานที่ให้เป็นระบบระเบียบ สะอาด และปลอดภัยแก่การ
8. จัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ให้เพียงพอเพียงและพร้อมที่จะใช้
9. รับผิดชอบจัดเก็บและดูแลรักษาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้
10. ให้การรักษาตามแผนการรักษาของแพทย์
11. ดูแลความสะอาดเรียบร้อย การได้รับอาหารอย่างพอเพียงและ
12. จัดสอนสุขศึกษาผู้ป่วยรายกลุ่มและรายบุคคล
13. ประเมินผลการพยาบาลที่รับผิดชอบ
14. เป็นผู้นำกิจกรรมการพยาบาลต่าง ๆ เช่น
 - 14.1 การรับและส่งเวร
 - 14.2 การประชุมปรึกษา (pre-post conference)
 - 14.3 การเยี่ยมตรวจทางการพยาบาล (Rounds)
 - 14.4 การศึกษาผู้ป่วยรายบุคคล (Case Conference)
 - 14.5 การประชุมวิชาการของหน่วยงาน (inservice education)
15. นิเทศการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับรอง
16. ป้องกันความพิการและดำเนินการฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้ป่วย
17. สรุปรวบรวมระเบียบรายงานต่าง ๆ
18. เป็นที่ปรึกษาแก้ไขปัญหาด้านการพยาบาลแก่เจ้าหน้าที่ระดับกอง
19. ให้ความร่วมมือด้านการรักษาพยาบาลกับทีมสุขภาพ
20. ประสานงานทั้งในและนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
21. ร่วมปรับปรุงระบบงานบริการพยาบาลของหน่วยงาน
22. ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับรอง
23. เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล
24. ร่วมจัดประสบการณ์การศึกษาทางการพยาบาล
25. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

นันทนา น้าฝน (2538) กล่าวสรุปถึงบทบาทหน้าที่ของพยาบาลประจำการ
ดังนี้

1. บทบาทการเป็นผู้ให้บริการพยาบาลโดยครอบคลุมการบริการ 4 ด้าน ได้แก่ การรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสภาพบุคคล
2. การเป็นผู้บริหารงานการพยาบาล ในฐานะหัวหน้าทีมการพยาบาล หัวหน้าเวร เป็นต้น
3. การเป็นนักวิชาการทางการพยาบาล โดยทำหน้าที่ของผู้สอนแก่ผู้มารับบริการ

แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

กองงานพยาบาล (2529) เสนอแนวคิดในการทำแบบฟอร์มการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายการพยาบาล

1. ลักษณะบริการของฝ่ายการพยาบาลจะเน้นหนักทั้งความรู้ ความ
สามารถ การประยุกต์ คุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนมนุษยสัมพันธ์ของผู้ให้บริการ
ดังนั้นกิจกรรมที่จะประเมินควรครอบคลุมทั้งทักษะ ความสามารถ การวิเคราะห์ การ
สังเคราะห์ คุณธรรม จริยธรรม

2. การแบ่งกิจกรรมที่จะประเมินจะต้องคิหน้าหนักตามความสำคัญของ
งานที่รับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น

พยาบาลวิชาชีพมีบทบาทหน้าที่ด้านบริหารและบุคลิกภาพ	25%
ด้านบริการ	50%
ด้านวิชาการ	25%

เมื่อกำหนดข้อแล้วว่าจะใช้จำนวนทั้งหมดกี่ข้อ เช่น 25 ข้อ ก็สามารถหาได้ว่าในแต่ละหัวข้อ
จะมีประมาณกี่ข้อ

พยาบาลวิชาชีพด้านการบริหาร 25% ถ้าทั้งหมด 25 ข้อ

$$100\% = 25$$

$$25\% = \frac{25 \times 25}{100} = 6 \text{ ข้อ}$$

100

ด้านวิชาการจะได้ 6 ข้อเช่นกัน ที่เหลือ 13 ข้อ เป็นด้านบริการ

หลังทำแบบฟอร์มแล้ว ควรนำไปทดลองใช้ก่อนและนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง จึงนำเอาไปใช้จริง และขณะทำเครื่องมือ (แบบฟอร์ม) ควรให้ตัวแทนของแต่ละประเภทมาร่วมประชุมด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับตั้งแต่เริ่มแรก

3. การนำคะแนนประเมินผลมาเปรียบเทียบ ควรนำมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินที่ผ่านมาและเป็นการประเมินโดยผู้ประเมินคนเดิมไม่ควรนำคะแนนที่ได้รับจากผู้ประเมินต่างบุคคลมาไว้เปรียบเทียบกัน เพราะการให้คะแนนย่อมแตกต่างกัน

4. ไม่ควรเปรียบเทียบคะแนนผู้ถูกประเมินของต่างกลุ่ม ผู้ประเมินควรใช้ตัวบุคคลมาจับคู่เปรียบเทียบ โดยทำเป็นขั้นตอนที่ 2 หลังจากประเมินโดยแบบฟอร์มในขั้นตอนแรก

เนื่องจากงานพยาบาลบางอย่างเป็นงานที่ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานและวัดผล แล้วประเมินค่าออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม จึงต้องอาศัยการวัดโดยอ้อมหรือวัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของพยาบาล ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า ถ้าพยาบาลมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรม เช่นนั้นจะทำให้งานสำเร็จได้ ดังนั้นส่วนหนึ่งของส่วนประกอบในแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล จึงควรมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของพยาบาลด้วย

คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพตามความคิดเห็นของ รัตนา ทองสวัสดิ์ (2532) ได้แก่

1. มีความรู้กว้างในด้านลักษณะ เศรษฐกิจ พัฒนาการ และระบบการ
- สื่อสาร
2. มีความรู้ในวิชาชีพ
 3. มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานเป็นทีม
 4. วางแผนงานได้ดี
 5. วางแผนและบริหารทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง
 6. สามารถชี้ปัญหา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที

สถานการณ์

7. มีความเข้าใจและสามารถใช้ข้อมูลข่าวสาร
8. มีความรู้ ความเข้าใจในการสร้างและใช้ระบบประเมินผล
9. รู้จักนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อปรับปรุงบริการพยาบาล

10. คำเนิการและ/หรือร่วมค่นคว่ำคักษāvจยเพื่อหาเทคนิค วิธีการ หรือกลวิธีการพษยบาลที่เหม่ำสมกับคว่ำคต้องการของประชำน

Mager (อ่ำงใน อมรศร์ี เพรววุฒิโกล, 2519) ให้ความเห็นว่ำการ ก่ำหนดพฤติกรรมที่จะประเมินผลควรวจะก่ำหนดให้เห็นอย่างชัดแจ้ง โดยก่ำหนดแต่ละพฤติกรรม ที่ต้องการประเมิน แยกออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง พฤติกรรมที่ต้อการจะประเมิน
2. มาตรการ (Criteria) หมายถึง เกณฑ์ก่ำหนดขึ้นสำหรับพฤติกรรม ที่ต้องการประเมิน
3. เงื่อนไข (Condition) หมายถึง เงื่อนไขที่ผู้ประเมินก่ำหนดขึ้น สำหรับพฤติกรรมที่ต้อการประเมิน คือ พฤติกรรมที่ต้อการนั้นจะต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ ผู้ประเมินก่ำหนดไว้

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงำนของข้าราชการ

เนื่องจกในปัจจุบัณยังมีผู้ใดคักษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงำนของ พษยบาลว่ำเป็นอย่างไร จึงไม่สม่ำมารถรวบรวมปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงำนของ พษยบาลได้ครบถ้วนบริบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงำนของ ข้าราชการองค์การต่ง ๆ มาประมวลรวมกันไว้ ดังต้อไปนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงำน
2. ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ประเมินผลการปฏิบัติงำน
3. ปัญหาที่เกี่ยวกับผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงำน
4. ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ

1. ปัญหาที่เกี่ยวกับระบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงำน

1.1 หน่วยราชการต่ง ๆ มิได้ก่ำหนดมาตรฐานของการทำงาน (Job of Performance Standard) หรือ เกณฑ์งำนที่พอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ของงำนแต่ละต่งว่งไว้ให้ชัดเจนทุกต่งว่ง (ประภค วีระศิลป์, 2536) ทำใ้ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงำนในระบบราชการไม่มีมาตรฐานงำนที่

แท้จริง มีผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานและผลการประเมินไม่น่าเชื่อถือ ไม่ถูกต้องเป็นธรรมได้ง่าย (ไพโรจน์ สิตปรีชา อ่างใน สุขเมธ วงศ์บุญสงค์, 2524)

1.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีเป้าหมายหรือมีเป้าหมาย หลายเป้าหมายมากเกินไป ทำให้การกำหนดหัวข้อในการประเมินไม่ตรงกับเป้าหมาย และวัดผลได้ไม่แม่นยำ หากเป้าหมายที่กำหนดมีความแตกต่างกันมาก การประเมินผลงานเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ จะต้องต่างไปจากการประเมินผลปฏิบัติงานเพื่อค้นหาข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน (สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2518)

1.3 หน่วยงานมิได้วางกฎเกณฑ์ตัวอย่างแนวทางและฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานให้หน่วยราชการต่าง ๆ ถือปฏิบัติทำให้ในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ต่างมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และกฎเกณฑ์ของตนเอง

1.4 การที่มีการกำหนดหัวข้อประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการไว้หลายหัวข้อมากเกินไป ทำให้ผู้ประเมินสับสนและไม่สามารถตัดสินใจประเมินค่าและความหมาย ตลอดจนประเมินระดับความแตกต่างได้อย่างชัดเจน (สุขเมธ วงศ์บุญสงค์, 2524)

1.5 ปัญหาการทำงานดีเด่นเฉพาะช่วง (Recency Error) ที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในการประเมินผลตามระบบราชการกล่าวคือ โดยทั่วไปจะกำหนดระยะเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานราชการแบ่งเป็น 2 งวด คือ งวดแรกกระทำในเดือนมกราคม-เดือนมิถุนายน และงวดสองกระทำในเดือนมกราคม ประเมินผลการปฏิบัติงานเดือนกรกฎาคม-ธันวาคม เมื่อเป็นดังนี้การปฏิบัติงานในช่วงประเมินผลการปฏิบัติงานในเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม และเดือนธันวาคม - มกราคม ซึ่งผู้ถูกประเมินผลงานก็จะรักษาวินัยดี ไม่ลาป่วย ลาหยุด เร่งรัดผลิตผลงานจนดูว่ามีผลงานสูงในช่วงดังกล่าว (พยอม วงศ์สารศรี, 2534)

2. ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประเมินผล

2.1 โดยปกติผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะเกรงใจ และ ไม่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกลียดหรือไม่ชอบ ทำให้ไม่กล้าประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างตรงไปตรงมา (เกศินี หงษ์สนั่น, 2530; พยอม วงศ์สารศรี, 2534)



2.2 ทศนคติที่เป็นที่ยอมรับในระบบราชการที่ว่า "ความชอบไม่มี
ความดีไม่ปรากฏ ชาติลา ครบกำหนดเอาไป 1 ขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

2.3 การที่ระบบราชการยังไม่มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่
เป็นมาตรฐาน หรือมีกฎเกณฑ์ที่ยึดถือได้ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ
ต้องใช้วิจารณ์คุณภาพประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้นโอกาสที่ผู้บังคับบัญชา
จะใช้อคติส่วนตัว เข้ามามีส่วนในการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีมาก

2.4 ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชาในระดับ
ต่าง ๆ ที่ประเมินผลการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความรู้ในหลักและวิธีประเมินผลงาน
ดีเท่าที่ควร และไม่เห็นคุณประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้ผลการประเมิน
ผิดพลาดและไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

2.5 สืบเนื่องจากความไม่เข้าใจในหลักเกณฑ์วิธีการประเมินผล
การปฏิบัติงาน (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

2.6 ทศนคติที่ยึดถือปฏิบัติกันมานานและเป็นผลเสียอย่างยิ่งต่อระบบ
ประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือ ระบบอาวุโส (Seniority) ในวงราชการนับว่าเป็นเรื่องที่มี
บทบาทสำคัญในการบริหารงานมาช้านาน หากปล่อยให้ระบบอาวุโสในการปฏิบัติงานมีผล
สำคัญต่อการพิจารณาความดีความชอบต่าง ๆ แล้ว ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานก็จะไร้
ความหมายในที่สุด เพราะมิได้นำผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ตามวัตถุประสงค์ที่
กำหนดอย่างไร (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

2.7 การที่ระบบราชการถือหลักปฏิบัติงานแบบมุ่งงานมากกว่ามุ่งคน
ประการหนึ่ง และการที่ส่วนราชการต่าง ๆ มีการแบ่งสายบังคับบัญชาเป็นแบบแนวนราบ
(Horizontal Type) เสียส่วนใหญ่อีกประการหนึ่ง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ๆ ไม่ค่อย
จะมีโอกาสได้ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ได้ดีเท่าที่ควร ยิ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูง
ยิ่งห่างเหินกับผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่าง แต่ในขณะที่เดียวกันในทุกหน่วยราชการผู้ที่มีอำนาจในการ
พิจารณาความดีความชอบหรือพิจารณาผลการประเมินการปฏิบัติงานขั้นสุดท้าย เป็นผู้บังคับบัญชา
ระดับสูงทั้งสิ้น ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาระดับสูงจึงไม่มีโอกาสจะได้ทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
เลย (เด่นพงษ์ พลละคร, ม.ป.ป. อ่างโน สุมธ วงศ์บุญสงค์, 2524)

2.8 สืบเนื่องจากบางหน่วยงานมิได้กำหนดมาตรฐาน

ในการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ไว้ และในขณะที่เดียวกันผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ก็มีได้ กำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนไว้เช่นกัน ฉะนั้นอาจสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องยึดหลักพิจารณาผลงานเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถ เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานได้เลย ฉะนั้นโอกาสที่การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะผิดพลาดจากข้อเท็จจริง และโอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้อคติส่วนตัวในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานจึงมีสูงมาก (สุเมธ วงศ์บุญยงค์, 2524)

3. ปัญหาเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 ทศนคติที่ไม่เชื่อว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบ ราชการไทยจะสามารถดำเนินการไปได้อย่างเป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

3.2 ความรู้ในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังเป็นเรื่อง ที่ยุ่งยากซับซ้อนและยังเป็นทฤษฎีอยู่มากสำหรับข้าราชการทั่ว ๆ ไป หากหน่วยงานใดมิได้ มีการชี้แจงระบบคุณประโยชน์ต่าง ๆ ของการประเมินผล ให้เจ้าหน้าที่ผู้ถูกประเมินได้ทราบ หรือมีมาตรการประเมินผลการปฏิบัติงานค่อนข้างเข้มงวด ผู้ใต้บังคับบัญชาก็มักจะมีปฏิกริยาใน ท่าที่ที่ไม่พอใจและไม่ให้ความร่วมมือ ผลที่ได้จากการประเมินย่อมจะเป็นไปอย่างไม่ถูกต้อง ไม่น่าเชื่อถือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

3.3 การที่ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงานถูกประเมินผลในเกณฑ์ต่ำ ต้องปรับปรุงการทำงาน รู้สึกเสียขวัญ เกิดความท้อแท้ต่อการทำงาน (จำเนียร จวงตระกูล, 2531)

4. ปัญหาเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ

4.1 ปัญหาเรื่องการกำหนดหน้าที่และตำแหน่ง (Job Description) ผู้บังคับบัญชามิได้ทำความเข้าใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และผลงาน ที่ต้องการ และการที่บางหน่วยงานได้มีการแบ่งสรรอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ งานรับผิดชอบไม่ตรงกับตำแหน่งที่กำหนดไว้ มีผลให้ผู้บังคับบัญชาที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานก็ตี เกิดความสับสนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะไม่สามารถทราบหน้าที่ลักษณะงานที่แท้จริงของผู้ถูกประเมินผลได้ (สุเมธ วงศ์บุญยงค์, 2524)

4.2 ปัญหาเรื่องการกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job of Performance Standard) หรือเกณฑ์งานที่น่าพอใจ (Criteria of Satisfactory Performance) ของกลุ่มงานและตำแหน่งงานต่าง ๆ ในหน่วยงาน การที่ยังมิได้มีการจัดทำมาตรฐานการทำงานหรือเกณฑ์ที่พอใจในรายละเอียดสำหรับตำแหน่งหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ในหน่วยงานต่าง ๆ จะเน้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ จึงยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานงานในรายละเอียดเป็นหลัก ทำให้ผลการประเมินจึงไม่น่าเชื่อถือ

4.3 ปัญหาการใช้ประโยชน์จากผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ข้าราชการ การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการมาใช้เพียง เพื่อประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เพียงวัตถุประสงค์เดียวเท่านั้น (สุบิน ภูมรินทร์, 2533) แทนที่จะนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์อื่นๆ ตามนโยบายที่ตั้งไว้ หรือตามหลักทฤษฎีประเมินผลการปฏิบัติงานที่กล่าวไว้อื่น ๆ อาทิ เพื่อปรับปรุงการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน เป็นต้น

4.4 ปัญหาด้านการเตรียมข้อมูลบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการจะมีความถูกต้องและเป็นธรรมได้มากน้อยเพียงใดนั้น จำเป็นจะต้องมีข้อมูลบริหารงานบุคคลที่สมบูรณ์ครบถ้วนประกอบการประเมินผลด้วย อาทิ ประวัติความความชอบ ประวัติการโอนย้าย ข้อมูลเงินเดือน ประวัติบุคคล เป็นต้น จากการที่มีข้อมูลบริหารงานบุคคลในแต่ละหน่วยงาน ไม่สมบูรณ์ ส่งผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่ถูกต้องสมบูรณ์ตามไปด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2537)

4.5 ปัญหาเรื่องการติดตามและปรับปรุงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่มิได้มีการติดตามผลการที่หน่วยงานต่าง ๆ นำระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ว่าได้ประโยชน์ได้ผลหรือมีอุปสรรคใดๆ หรือไม่ ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะกำลังเจ้าหน้าที่มีน้อย

4.6 ปัญหาการกำหนดระยะเวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการเพียงปีละ 1 ครั้ง

สรุปได้ว่า ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการ Dessler (1988) ได้เสนอวิธีหลีกเลี่ยงปัญหาว่า ประการหนึ่งว่า ผู้ประเมินและผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหาต่าง ๆ อย่างละเอียด สำหรับองค์การพยาบาล ยังไม่มีการศึกษาวิจัยว่าปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรบ้าง ผลการวิจัย

ในครั้งนี้จะสามารถแสดงถึงระบบการประเมินผลในปัจจุบัน ซึ่งหากพบข้อบกพร่องที่เป็นปัญหาในการประเมินผล ก็จักได้เป็นข้อมูลในการดำเนินการแก้ไขต่อไป

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชูศักดิ์ เตชานันท์ (2518) ได้วิจัยเรื่องเกณฑ์ประเมินผลงานบุคคลเพื่อนำมาใช้พิจารณาความดีความชอบในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่า การประเมินผลงานในตำแหน่งหน้าที่ใดต้องมีและใช้แบบประเมินผลที่เหมาะสมกับงานนั้น โดยต้องมีการอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ประเมินมีการกระทำที่ต่อเนื่องและเก็บผลประเมินไว้เป็นหลักฐาน และควรใช้ผู้ใกล้ชิดเป็นผู้ประเมินจึงจะได้ข้อเท็จจริง หรือควรทำเป็นรูปคณะกรรมการ

ปี 2521 กลยา ตันติผลาชีวะ ได้สร้างแบบสำรวจประเมินผลการปฏิบัติงานพยาบาล โดยมีลักษณะการปฏิบัติจำนวน 72 ข้อจะประกอบด้วยพฤติกรรมแสดงออกที่สามารถสังเกตได้ตามหน้าที่หลักการพยาบาล และการร่วมมือปฏิบัติ การทดสอบเครื่องมือทำโดยหาความตรงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 27 ท่าน ตรวจสอบความตรงตามสภาพ โดยหัวหน้าตึกและพยาบาลได้ 0.94 หาความเที่ยงภายในได้ 0.98 และ 0.96 ความเที่ยงภายนอก 0.63

นิวัฒน์ โรจนางษ์ (2521) ได้ศึกษาเกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่วนจังหวัด สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครพนม พบว่าการพิจารณาความดีความชอบผู้บริหารและครูเห็นด้วยที่จะพิจารณาด้านคุณลักษณะ ประกอบกับนโยบาย หลักเกณฑ์วิธีการ และขั้นตอนในการพิจารณาความดีความชอบสอดคล้องกับ ประพนธ์ จันทร์นุรักษ์ (2521) ที่ศึกษาเรื่องเกณฑ์ประเมินผลงานครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย พบว่า การพิจารณาความดีความชอบควรนำด้านคุณลักษณะมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบด้วย และควรพิจารณาโดยคณะกรรมการ เกณฑ์ควรครอบคลุมงานในแต่ละตำแหน่ง

รัชณี อุษศิริ (2523) วิจัยเรื่องเปรียบเทียบการประเมินการปฏิบัติกาพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติกาพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในลักษณะรวมทุกด้าน ได้แก่ ด้านการดูแล การป้องกัน การส่งเสริมสุขภาพ การฟื้นฟูสุขภาพ และการร่วมมือปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบแผนก เปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติกาพยาบาลของพยาบาลที่มี

ความแตกต่างกันที่ประสพการณ์การทำงานและคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติกรพยาบาล ซึ่ง กุลา ตันติผลาชีวะ ได้สร้างขึ้นโดยให้พยาบาลประเมินตนเอง และหัวหน้าหอผู้ป่วยเป็นผู้ประเมินการปฏิบัติกรพยาบาลของพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การประเมินการปฏิบัติกรพยาบาลที่พยาบาลประเมินตนเอง และประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 การประเมินผลการปฏิบัติกรพยาบาลที่พยาบาลประเมินตนเองและประเมินโดยหัวหน้าหอผู้ป่วย เมื่อเปรียบเทียบในแต่ละแผนกไม่แตกต่างกัน การประเมินผลการปฏิบัติกรพยาบาลของพยาบาลที่มีประสพการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี และ 3 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการประเมินผลการปฏิบัติกรพยาบาลของพยาบาลวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรีไม่แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้สำรวจระบบและพฤติกรรมกรประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบในส่วนราชการต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในปี พ.ศ.2523 (สีมา สีมานันท์, 2524) พบว่า

1. ส่วนราชการที่ยังมิได้จัดระบบกรประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบไว้เป็นหลักฐานมีจำนวนร้อยละ 37.5 กล่าวคือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยไม่กำหนดแบบฟอร์มขึ้นใช้ หรือไม่ประเมินเป็นลายลักษณ์อักษร

2. ส่วนราชการที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างเป็นระเบียบพอสมควร มีจำนวนร้อยละ 62.2 กล่าวคือ

2.1 ประเมินผลโดยการใช้แบบฟอร์มเหมือนกันหมดทั้งหน่วยงาน

2.2 มีการกำหนดผู้ทำหน้าที่ประเมินไว้แน่นอน

2.3 การพิจารณาตัดสินขั้นสุดท้าย เพื่อให้ความดีความชอบหลายส่วน

ราชการ ร้อยละ 52.5 จะนำผลการประเมินเข้าพิจารณาในที่ประชุมระดับกรม

สุเมธ วงศ์บุญยงค์ (2524) ได้วิจัยเรื่องกรประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้าราชการ : ศึกษาเฉพาะกรประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการปฏิบัติกรประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการตามที่สำนักงาน ก.พ.ได้กำหนด รวมทั้งศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ทั้งนี้ได้ศึกษาระบบกรประเมินผลการปฏิบัติงานและทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นกรณีศึกษาประกอบด้วย วิธีการที่ใช้ศึกษารวบรวมข้อมูล คือ วิธีวิจัยเอกสาร วิธีการสัมภาษณ์ และแบบสอบถามทัศนคติข้าราชการกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานผลการวิจัยพบว่า ในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ พบว่า มีปัญหาในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ คือ

1. สำนักงาน กพ. และหน่วยราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Job Standard)
 2. หน่วยราชการหลายแห่งมิได้จัดทำรายละเอียด กำหนดหน้าที่ และตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ (job description)
 3. สำนักงาน กพ. มิได้กำหนดกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติ แบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เป็นมาตรฐานให้แน่นอนสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ให้ถือปฏิบัติ
 4. หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ประโยชน์จากผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเพียงเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน และจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการในสังกัดเพียงปีละ 2 ครั้ง
 5. ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินผลงานและผู้ถูกประเมิน ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ถูกต้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- สุมาพันธ์ วิเชียรเกื้อ (2526) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ กับการปรับปรุงงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบกับการปรับปรุงงาน โดยศึกษาเฉพาะกรณีการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยว่ามีระบบและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างไร ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจและทัศนคติต่อการอย่างไร โดยข้อมูลได้มาจากเอกสาร การวิจัยสนาม โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า
1. การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีหลักเกณฑ์วิธีการ และขั้นตอนที่สอดคล้องกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงทฤษฎีหากยังไม่รัดกุมและละเอียดเท่าที่ควร
 2. ผู้บังคับบัญชาในการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย นำผลการประเมินการ

ปฏิบัติงาน มาใช้ในการปรับปรุงงาน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับขวัญและกำลังใจ

4. ถ้าองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจะก่อให้เกิดท่าทีและพฤติกรรมที่ช่วยปรับปรุงให้ดีขึ้น

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการวางแผนบริหารงานบุคคลขององค์กร

ปี 2533 สุนัน ภูมิรินทร์ ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี เป็นการประเมินผลตามระเบียบข้อกำหนดของทางราชการ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการครู ส่วนการนำผลไปใช้ให้ประโยชน์อื่นมีน้อยมาก วิธีการประเมินผลที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ได้แก่ วิธีการสังเกต การสอบถาม และการตรวจสอบผลงาน ปัญหาสำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินสิ่งที่เป็นนามธรรม และปัญหาข้อจำกัดด้านโควตา 2 ชั้น

ประภิน วีระศิลป์ (2536) ศึกษาถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก ในกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 45 คน และครู 316 คน จากโรงเรียนคาทอลิก 64 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มีส่วนที่ควรปรับปรุง คือ ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ร่วมงานทุกกลุ่ม ควรมีมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ควรมีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์ในการประเมิน และการอภิปรายผลการประเมินกับครูผู้ประเมินในบรรยากาศที่เปิด

Meyer, Key and French (1965 อ้างใน Bratton and Gold, 1994) นำพนักงาน 92 คน ในบริษัทเครื่องไฟฟ้า มาให้ผู้จัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2 ครั้ง ห่างกัน 2 สัปดาห์ เนื้อหาของการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินครั้งแรกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการเลื่อนเงินเดือน ครั้งที่ 2 เนื้อหาที่จะแจ้งและอภิปรายคือวิธีการที่จะทำให้ดีขึ้น มีผู้สังเกตการณ์รวบรวมปฏิกิริยาของพนักงานโดยการสังเกตและใช้แบบสัมภาษณ์

ปฏิกิริยาพนักงานส่วนใหญ่จะต่อต้านทันทีในเรื่องข้อบกพร่องของตนเอง และคำวิพากษ์วิจารณ์
 ของผู้อื่นต่อตนเอง การศึกษาครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมปกป้อง
 ตนเอง 90 คนใน 92 คน ผู้ศึกษาจึงเสนอแนะว่า การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินใน
 เรื่องการปรับปรุงการทำงานไม่ควรเป็นช่วงเวลาเดียวกันกับการเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อน
 ตำแหน่ง และการวิพากษ์วิจารณ์ซึ่งเป็นผลลบต่อพนักงานควรทำด้วยความระมัดระวัง

เบอร์นฮาร์ด (Bernhardt) และชุต (Schuette อ้างใน อมรศรี เพชรวิไลไกร,
 2519) พยาบาลระดับผู้บริหารของโรงพยาบาล มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University
 Hospital of the University of Michigan) ได้ตั้งคณะกรรมการประเมินผลขั้น
 ชุดหนึ่ง เพื่อสร้างเครื่องมือสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล เรียกว่า P.E.T.
 (Point Evaluation Tool) P.E.T. นี้จะกำหนดความรับผิดชอบพฤติกรรมที่ต้องการ
 และเป้าหมาย (Nursing Care Goal) ทั้งของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้เพื่อใช้ผล
 จากที่ประเมินได้เป็นแนวทางในการพิจารณาเพื่อเลื่อนขั้นและขึ้นเงินเดือน และให้รางวัล
 ตอบแทนแก่ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในการให้การพยาบาลผู้ป่วย (Clinical Expertise)
 และผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่น (Outstanding Performance) Point Evaluation Tool
 ประกอบด้วยคุณสมบัติหลาย ๆ ด้าน คือ

1. การสอน (Teaching)
2. ความสามารถในการสังเกต (Observational Ability)
3. ความสามารถในการจัดองค์การ (Organization Ability)
4. ความเจริญงอกงามทางด้านวิชาชีพ (Professional Growth)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. ทักษะในการติดต่อกับคนทั่วไป
7. ทักษะในการจัดการ (Management Skills)
8. ลักษณะท่าทาง
9. ความตั้งใจ
10. ทักษะในการให้การพยาบาลในหอผู้ป่วย (Clinical Skills)

Lawer, Mohrman and Resnick (1984 อ้างใน Dienemann, 1992)

ศึกษาความพอใจของพนักงานและผู้จัดการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในโรงงาน
 ขนาดใหญ่ พบว่า ความพอใจของพนักงานและผู้จัดการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติ

งานขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสารในองค์การ แนวทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการรับรู้ของ
คนงานในเรื่องความยุติธรรมและการกระจายการให้รางวัล

Corrine (1987) ได้วิจัยเรื่อง การเสนอเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลของมหาวิทยาลัยในรัฐเท็กซัส โดยวัดพฤติกรรมในการ
ดูแลของหัวหน้าหอผู้ป่วย 36 ข้อ โดยกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ
วิเคราะห์งานเลือก โดยการสุ่มตัวอย่างแบบมีชั้นตอนได้ 12 คน กลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 เป็น
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาความคิดเห็นในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแบบสอบถาม
เป็นระดับคะแนน 1.7 ผลการวิจัยพบว่าได้ $SD. = 1.5$ ซึ่งมีค่าน้อยกว่ามาตรฐาน ข้อ
พฤติกรรม 25 ข้อ ใน 36 ข้อ ได้คะแนนต่ำกว่า 1.5 ซึ่งต่ำกว่ามาตรฐาน ดังนั้น เกณฑ์
การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วยนี้ จึงไม่ได้มาตรฐาน

ในปี ค.ศ.1992 Jame and Deorina ได้สำรวจความคิดเห็นของพยาบาล
ประจำการ 52 คน พบว่า พยาบาลเหล่านั้นต้องการให้มีวิธีการประเมินแบบปริมาณ โดยใช้
เกณฑ์ที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ทำ และเขาต้องการให้ผู้ประเมินเป็นตัวเราเอง ผู้ร่วมงาน
หรือผู้บังคับบัญชามากกว่าผู้บังคับบัญชา เขาต้องการให้ผลการประเมินนำไปเพื่อการเลื่อน
ตำแหน่งและค่าตอบแทนมากกว่าเพื่อการโยกย้ายงานและการไล่ออก

ในปี ค.ศ.1993 Aharow, Richard and Neomi ได้ศึกษาถึงผลการประเมิน
ผลการปฏิบัติงานต่อการรับรู้ถึงลักษณะของเป้าหมาย ความพอใจในกระบวนการประเมินผล
และการปฏิบัติงานเมื่อเปลี่ยนการประเมิน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติ
งาน และแบบสอบถามเรื่องกระบวนการประเมินผลมีลักษณะคำถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า
กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลประจำการ 115 คน หัวหน้าหอผู้ป่วย 16 คน ผลการวิจัยพบว่า
(1) มีการรับรู้ในเรื่องเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและยอมรับในเป้าหมายนั้น (2) มีความ
พอใจในกระบวนการประเมินผล (3) เมื่อเปลี่ยนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดีขึ้น

สรุปได้ว่า ปัจจุบันนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลยังไม่มีผู้ใดศึกษาว่า
เป็นอย่างไร มีระบบหรือไม่ เพียงใด จากการรวบรวมเอกสารแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย
จึงได้สร้างกรอบแนวคิด ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล ไว้ดังนี้

กรอบแนวคิดในงานวิจัยครั้งนี้

