

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง“การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบัณฑิต มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ตามทัศนะผู้บังคับบัญชา” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวต่อไปตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.3 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.4 หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.5.2 การกำหนดแบบและลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน
 - 2.5.3 การกำหนดและการฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
 - 2.5.4 การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.5.5 การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้
 - 2.6 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 2.7 อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การประเมินเพื่อพัฒนา
 - 3.1 ความหมายของการประเมิน
 - 3.2 ความสำคัญของการประเมินต่อการพัฒนาชุมชน
4. การใช้ประโยชน์จากการประเมิน
 - 4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการพัฒนา
5. คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของประสิทธิภาพ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นคำนาม หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้งานเกิดผลสำเร็จ (พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2531 : 324) ขณะที่ราชบัณฑิตยสถาน (2530 : 511) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2532 : 14) ได้ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพ คือ การสามารถสร้างผลงาน หรือผลสำเร็จออกมาโดยที่ผลงานที่ได้มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป

อินทรา หิรัญสาย (2534 : 20) ที่ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยวิธีทางที่ดีที่สุดเพื่อใช้ปัจจัยต่างๆ น้อยที่สุด ประหยัดทั้งเวลา แรงงาน วัสดุและอื่นๆ แต่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จรรยา พรหมสุข (2538 : 9) ที่ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จโดยการประหยัดทรัพยากรและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับชาญชัย อาจินสมจาร (ม.ป.ป. : 9) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ ผลสัมฤทธิ์ของผลผลิตที่ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ผลผลิตและเกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าที่สุด โดยที่ใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยน้อยที่สุด

2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ ประเมินค่าของบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่แต่ละคนได้ปฏิบัติไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อนำผลไปเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ หรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือในกรณีอื่นๆ ที่เหมาะสม ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวนี้ ผู้บริหารของหน่วยงานนั้นๆ สามารถนำไปเป็นข้อมูลในการวางแผนหรือประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ อีกทั้งยังเป็นการให้โอกาสผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทบทวนการปฏิบัติงานของตนที่ผ่านมา แนวความคิดในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ได้ถูกจัดให้เป็นระบบ และนำมาใช้อย่างแพร่หลายในประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส และประเทศอื่นๆ ในทวีปยุโรป (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 :149) วิธีการเกี่ยวกับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิวัฒนาการมาโดยลำดับและได้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงแก้ไขกันตลอดมา เหตุว่าวิทยาการต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานมีมากขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น (สำราญ มีแจ้ง, 2539 :12)

สุนันทา เลานันทน์ (2542 : 283 - 284) ได้กล่าวถึงแนวคิดบางประการเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. การประเมินผลงานที่ดีจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เป็นการระบุความต้องการของหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพราะการที่จะประเมินผลว่าใครปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี จะต้องมีความรู้มาตรฐานกำหนดให้ทราบชัดเจนว่าอย่างไรดีหรือไม่ดี เพื่อพนักงานผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติตามได้ถูกต้อง

2. ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีความยุติธรรม ใจเป็นธรรม ไม่ลำเอียง ปราศจากอคติ มีการยึดเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. การประเมินผลจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และใช้ปฏิบัติกับพนักงานทุกคน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ทำนานๆ ครั้ง ผู้ถูกประเมินอาจไม่พอใจ เพราะเหมือนเป็นการคอยจับผิด และการประเมินผลงานไม่ควรเจาะจงเฉพาะคนใดคนหนึ่ง เนื่องจากจะทำให้ผู้ถูกประเมินรู้สึกว่าเป็นการยุติธรรมหากไม่ครอบคลุมทั่วถึงทุกคน

4. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ เพื่อให้เขาได้รับความจริงว่าผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ หากผลงานยังต่ำกว่ามาตรฐานก็จะได้หาแนวทางในการปรับปรุง

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ใช่เป็นการพิสูจน์หรือจับผิดเพื่อนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการลงโทษ หากแต่วัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นการหาข้อบกพร่อง อันจะนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงการทำงานต่อไป

6. ในการวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรกำหนดวิธีการประเมินผลไว้เป็นขั้นตอน เพื่อว่าถ้าเกิดมีอุปสรรคในขั้นตอนใดจะได้มีการแก้ไขปัญหาให้ได้ทันเวลาที่

2.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น การประเมินผลงาน การประเมินการปฏิบัติงาน คำในภาษาอังกฤษก็จะมีการใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น Performance Review, Personnel Rating, Performance Appraisal, Performance Evaluation, Employee Appraisal และ Employee Evaluation เป็นต้น ซึ่งคำต่างๆ เหล่านี้ ล้วนมีความหมายถึง การประเมินผลในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น และได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการต่างๆ ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้ แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 77 - 78) ได้แสดงทรรศนะว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมักถูกมองว่าเป็นเพียงเทคนิคอย่างหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่เมื่อเทคนิคดังกล่าวถูกใช้เพื่อจุดมุ่งหมายทางการบริหารก็ย่อมกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทางการจัดการ ธรรมชาติที่แฝงอยู่ในกรณีดังกล่าวคือ ในการที่จะทำให้อุบลการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่กำหนดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฝ่ายจัดการย่อมต้องบอกบุคลากรว่าจะต้องทำอะไรและพิจารณาตัดสินว่าเขาทำได้ดีเพียงใด รวมทั้งให้รางวัลหรือลงโทษอย่างสอดคล้องกันด้วย

เบลโลส (Bellows, 1961 : 370) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง “การประเมินค่าของแต่ละบุคคล สำหรับองค์การซึ่งมักดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชา หรือโดยบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินได้โดยมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง”

เฮเยิล (Heyel, 1982 : 835) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น กระบวนการของการประเมินค่าของการปฏิบัติงานและคุณสมบัติของคณงานตามลักษณะงานที่เขาทำ ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในการบริหารงาน รวมทั้งการบรรจุ แต่งตั้ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้าง และจุดประสงค์อื่นๆ

เลฟตันและคณะ (Lefton, et al., 1977 : 2) ได้กำหนดนิยามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือการตกลงอย่างเป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจุดมุ่งหมายในการค้นหาคำตอบสำหรับคำถามที่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในปัจจุบันเป็นอย่างไรและทำไม และทำอย่างไรที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และองค์การ

บีช (Beach, 1980 : 290) เสนอว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ “การประเมินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับบุคคลโดยพิจารณาถึงการปฏิบัติงานในหน้าที่และศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคลดังกล่าว” ส่วนตามทรรศนะของแพทเทิน (Patten, 1982 : 10) การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือวิธีการรูปนัยสำหรับประเมินพนักงานโดยมีฐานคิดว่า การปฏิบัติงานของพนักงานจะสามารถสังเกตและประเมินได้ในลักษณะที่เป็นภาวะวิสัย โดยวัดหน่วยของผลผลิตภายในช่วงเวลา ถึงแม้ว่า ในความเป็นจริงบ่อยครั้ง งานดังกล่าวจะไม่สามารถสังเกต และประเมินได้โดยง่ายก็ตาม

ในทำนองเดียวกัน สซิลแลกยี (Szilagyi, 1984 : 54) ก็ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ กระบวนการของการกำหนด การวัด และการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ”

มันดี และนอ (Mondy and Noe, 1990 : 382) ได้กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล”

คาร์เรลล์ คูซมิทส์ และอัลเบิร์ต (Carrell, Kuzmits and Albert, 1992 : 232) ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการของการประเมินพฤติกรรมของลูกจ้างในองค์กร”

อิวานชีวิก (Ivancevich , 1992 : 294) ได้กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นำมาใช้เพื่อพิจารณาว่าพนักงานปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพในระดับใด”

เชอร์แมน และโบห์แลนด์ (Sherman and Bohlander , 1992 : 269) ได้อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาตีค่าในบริบทของวัตถุประสงค์ขององค์กร และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน ยังผลทำให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เฟรนช์ (French , 1994 : 331) ได้ให้ความหมายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้ในการตีค่าว่าพนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดได้ และต้องมีการสื่อสารผลการประเมินให้พนักงานทราบด้วย”

คาสซิโอ (Cascio , 1995 : 275) ได้ให้นิยามการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการอธิบายจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ

เวอร์เธอร์ และเดวิส (Werther and Davis , 1996 : 341) ได้อธิบายว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”

นักวิชาการไทยที่ให้แนวคิดในเรื่องความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้ ปริญญาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 267) ให้ความหมายว่า “เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ ทั้งด้านคุณลักษณะและผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว” ซึ่งสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 251) ได้กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามจะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด” และนักวิชาการอีกท่านหนึ่ง คือ เสนาะ ดิเขาว์ (2543 : 118) ได้กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ของงาน”

จะกล่าวโดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินค่าของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายใน ระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติและให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

2.3 ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จำเนียร จวงตระกูล (2531 : 17-19) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1) ความสำคัญต่อพนักงาน

ตามปกติแล้วพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงานของตนเองว่ามีคุณภาพอย่างไร เป็นที่พอใจของผู้บังคับบัญชาหรือไม่ เพื่อที่จะได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ในทำนองเดียวกันการพิจารณาให้ความคิดความชอบแก่พนักงานย่อมต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปรับเงินเดือน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง จะเห็นได้ว่าชีวิตการทำงานและอนาคตของพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชาขององค์กรใดๆ ย่อมมีหน้าที่และรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องพิจารณาใช้มาตรการทุกวิถีทาง ที่จะส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาของตนให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ ซึ่งต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และนำผลที่ได้จากการประเมินนำมาใช้ในการบริหารงานต่อไป

3) ความสำคัญต่อองค์กร

อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กร มาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเครื่องมือสำคัญสิ่งหนึ่งของผู้บริหารงานองค์กรในอันที่จะนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลในการตัดสินใจบริหารขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539 : 2) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อพนักงาน ผู้บังคับบัญชา และองค์กรดังนี้คือ

1. ความสำคัญต่อพนักงาน พนักงานย่อมต้องการทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีคุณค่าหรือไม่เพียงใดในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่ควรจะต้องปรับปรุงหรือไม่เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลให้พนักงานทราบก็จะได้รับรู้ว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไรหากไม่มีการประเมินผล พนักงานก็ไม่มีทางรู้ถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง

มีส่วนใดที่ควรคงไว้และส่วนใดควรปรับปรุง พนักงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับคืออยู่แล้ว ก็จะได้เสริมสร้างให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้รู้ว่าพนักงานมีคุณค่าต่องานหรือต่อองค์กรมากน้อยเท่าใด จะหาวิธีส่งเสริม รักษา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร ควรจะให้ทำหน้าที่เดิมหรือสับเปลี่ยน โอนย้ายหน้าที่ไปทำงานใด จึงจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรยิ่งขึ้น หากไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ได้

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้รู้ว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรอยู่ในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้หาทางปรับปรุงหรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 196-197) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากร บุคลากรสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานของตนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ได้โดยบุคลากรอาจจะเพิ่มความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและเพิ่มขีดความสามารถของตน ในทางตรงข้าม ถ้าบุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานขององค์กร เขาอาจจะตัดสินใจเปลี่ยนงานได้

2. ความสำคัญต่อหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประกอบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารค่าตอบแทน การตัดสินใจในการให้ผลตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงให้เห็นถึงความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ว่ามีความถนัดและเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ เพียงใด สมควรที่จะได้รับการปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

3. ความสำคัญต่อองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเป็นกลางและการนำผลลัพธ์ที่ได้ไปใช้อย่างยุติธรรม จะมีส่วนในการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอื่นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร

2.4 หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคลากรจึงอาจเกิดความผิดพลาดในการประเมินได้ง่าย ฉะนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรคำนึงถึงหลักการต่างๆ ซึ่งศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 152) ได้ให้หลักการประเมินไว้ดังนี้

1) การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสมในบางองค์กรให้มีผู้พิจารณา 2 คน คนแรกเป็นหัวหน้าผู้ควบคุมโดยตรง และคนที่สองเป็นผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้นๆ การพิจารณาสองคนก็เพื่อความรอบคอบ

2) ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงาน ควรมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์และวิธีการทั้งหมดควรมีการพิจารณาหารือร่วมกันก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน

3) ความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

4) วิธีการหรือข้อแนะนำใดๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรจะนำมาใช้ เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นถูกต้องเหมาะสม

5) ขจัดความรู้สึกด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการปฏิบัติงานของตนออกไป เพราะถ้าผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกันแล้ว ก็ยากที่จะให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ได้

ส่วนเสนาะ ดิยาว (2543 : 120-121) ได้เสนอหลักการที่สอดคล้องที่จะช่วยลดข้อผิดพลาดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ประการ ได้แก่

1) การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม เพราะโดยทั่วไปผู้ที่พิจารณามีลักษณะอย่างไร ผลการพิจารณามักจะแสดงลักษณะของผู้นั้นออกมา ถ้าผู้พิจารณาชอบสิ่งใดก็มักจะถือว่าสิ่งนั้นดีและถือว่าสิ่งที่ไม่ชอบเป็นของไม่ดี จึงเป็นการพิจารณาในทัศนคติแคบ ในบางบริษัทมักใช้ผู้พิจารณา 2 คน คือ คนแรก หัวหน้าควบคุมโดยตรง และคนที่สอง ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายนั้น การพิจารณาสองคนนี้เพื่อให้การพิจารณาดำเนินไปอย่างรอบคอบและเพื่อให้ผู้บริหารชั้นสูงให้ความสนใจต่อผู้น้อย เช่น เมื่อหัวหน้าแผนกพิจารณาแล้ว ก็จะต้องให้หัวหน้าฝ่ายหรือผู้จัดการคู่อีกครั้งหนึ่งหรืออาจปรึกษาร่วมกัน การกระทำดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ แต่ก็ยังดีกว่าจะให้คนเดียวพิจารณาทั้งหมด

2) ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานควรจะมีสมาธิในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการโดยตลอด หากมีการร่วมกันพิจารณาควรร่วมปรึกษาหารือกันเสียก่อนว่าจะดำเนินการกันอย่างไร เพื่อให้วิธีการเป็นไปในแนวเดียวกัน การเรียนรู้หลักการก่อนที่จะพิจารณานั้นถึงแม้จะมีข้อผิดพลาดในเวลาต่อมา แต่ก็แสดงให้เห็นว่าผู้นั้นเป็นผู้ที่มีความสนใจและเอาใจใส่ดีและก็ไม่ใช่เป็นข้อนำตำหนิแต่อย่างใด

3) ต้องระลึกอยู่เสมอว่าการพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนทำงาน การพิจารณาจะกระทำในรูปใดไม่สำคัญเท่ากับว่าวิธีการนั้นให้ความยุติธรรมแก่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ หรือไม่เพราะความยุติธรรมของผู้พิจารณาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่สร้างความรู้สึกในทางดีหรือไม่ดีให้แก่พนักงานขององค์การปัญหาต่าง ๆ จะได้ไม่เกิดขึ้นในตอนหลัง

4) วิธีการหรือข้อเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาควรนำมาใช้เพื่อทำให้การพิจารณานั้นถูกต้องมากขึ้น อย่างน้อยผู้ทำหน้าที่ในการประเมินจะต้องมีความสังเกตในตัวพนักงานอย่างเพียงพอเพื่อจะได้เรียนรู้ถึงพฤติกรรมของพนักงานนั้น โดยตลอด กล่าวอย่างง่าย ๆ จะต้องรวบรวมหลักฐานและปัจจัยต่าง ๆ มาประกอบการพิจารณาให้มากที่สุด

5) ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับพนักงาน เช่น ความสัมพันธ์ที่ว่าพนักงานคนนั้นเอาใจใส่ต่องานของผู้พิจารณามากกว่าคนอื่น หรือมีความชอบหรือไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว หรือพนักงานผู้นั้นกระทำตนเป็นผู้ใกล้ชิดคอยรับใช้อยู่ตลอดเวลา ความสัมพันธ์ต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาอย่างมาก หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันแล้วก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องและ

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539 : 14 - 17) ได้กล่าวว่า หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้น มิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ หลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุมดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จการจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดหามาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยง (Validity) ของผลการประเมิน

(1) ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลายๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

1. เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลายๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกันเช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2 – 4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนแปลงและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

2. เมื่อใช้ผู้ประเมินหลายๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกันกับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม่วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผลเช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

(2) ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่ทำงานที่มีต่อหน่วยงานได้จริง ผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริงๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้ว การนำผลการประเมิน ไปใช้ในเรื่องต่างๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรมเหล่านั้น ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบ

ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกรู้สึก ซักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่สำคัญคือ ผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมินซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติ การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่าจะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด
2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
4. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจยอมรับและร่วมมือ
5. กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง
6. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบหมายให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ
7. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้
8. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวล

เสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้ง และหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

9. การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่า ได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 220) ได้เสนอหลักการที่ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. แต่งตั้งผู้เหมาะสมทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ฝ่ายประเมินผลงานที่ยุติธรรมเป็นกลางและเป็นระบบคณะกรรมการที่เชื่อถือได้
2. ผู้ทำหน้าที่ต้องเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์ และนโยบายการประเมินผลเป็นอย่างดี แล้วใช้ระบบปริกษาหารือในการดำเนินการหรือเมื่อมีปัญหา
3. ทุกกิจกรรมการประเมินจะส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานในแง่ของความยุติธรรม
4. เรียนรู้พฤติกรรมและข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินอย่างเพียงพอมาประกอบการพิจารณา
5. ผู้พิจารณาผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องกำจัดอคติและความพึงพอใจส่วนตัวในการสรุปเพื่อการตัดสินใจ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545 : 200) ได้เสนอหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจในการหลักการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล ว่ามีข้อดี ข้อเสีย และขอบเขตอย่างไร เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละชนิดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องการกระทำอยู่ตลอดเวลาตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมินทุกคน
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงาน มิใช่การประเมินค่าบุคคล ดังนั้นผู้ทำการประเมินต้องให้ความสนใจกับคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละงานและผลลัพธ์ที่ได้เป็นสำคัญ
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ตลอดจนบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อมั่นได้ (Reliability) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลลัพธ์ของการประเมิน (Feedback) แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่ถูกประเมินได้รับทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาว่าเป็นไปตามความต้องการขององค์กรหรือไม่ และสมควรต้องพัฒนาปรับปรุงอย่างไร

สรุปได้ว่าหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ควรพิจารณาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป และต้องมีความยุติธรรม อีกทั้งผู้ทำการประเมินจะต้องมีความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการ โดยตลอด จึงสามารถทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในเรื่องกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

มันดี และนอ (Mondy and Noe, 1990 : 387-388) ได้เสนอกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
- 3) รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 4) ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5) แจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ได้บังคับบัญชา

คาร์เรลล์, คูซมิตส์ และอัลเบิร์ต (Carell, Kuzmits and Albert, 1992 : 235-237) ได้เสนอถึงขั้นตอนที่ดีในการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่จะต้องมีการอภิปรายกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินมีขั้นตอนดังนี้

- 1) กำหนดความต้องการการปฏิบัติงาน
- 2) เลือกวิธีการในการประเมินผลที่เหมาะสม
- 3) ฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
- 4) อภิปรายร่วมถึงวิธีที่จะใช้ประเมิน
- 5) ประเมินให้สอดคล้องกับมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
- 6) อภิปรายการประเมินร่วมกัน
- 7) กำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานในอนาคต

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528 :24) ได้กล่าวถึงกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ สอดคล้องกัน ดังนี้

- 1) กำหนดความมุ่งหมายในการประเมิน
- 2) เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้
- 4) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 5) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 6) กำหนดช่วงเวลาการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน
- 7) กำหนดตัวผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 8) จำแนกประเภทที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 218) ได้เสนอกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. กำหนดปัจจัยใช้ประเมินที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น ฝ่ายธุรการหรือฝ่ายช่าง
2. กำหนดความหมายของแต่ละปัจจัย เช่น ประเภทของเกณฑ์วัด ลักษณะงานและช่วงระยะเวลา
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน และจัดอบรมสัมมนาให้เป็นที่ยอมรับการประเมิน
4. กำหนดวิธีการกระจายอัตราส่วนผลการประเมิน และระยะเวลาแล้วเสร็จ
5. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจตรงกันว่าหัวหน้างานจะประเมินอะไร
6. วิเคราะห์เห็นผล และนำผลนั้นไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจัง
7. กำหนดวิธีการแจ้งผลการประเมิน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของเฮเยิล (Heyel, 1982 : 835-844) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดแบบและลักษณะของสิ่งที่ประเมิน

การกำหนดและการฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน

การกำหนดวิธีการประเมิน

การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้

ซึ่งขั้นตอนต่างๆ เหล่านี้มีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ชัดเจนว่าจะประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร เพื่อให้การดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

เฮนเดอร์สัน (Henderson, 1984 : X) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้ในประเด็นต่างๆ สรุปได้ดังนี้

- 1) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการให้ค่าตอบแทน
- 2) วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
- 3) การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
- 4) การตั้งเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากร
- 5) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การให้พ้น

ออกจากงาน

- 6) การวางแผนกำลังคน

เครน (Crane, 1986 : 400- 401) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้สรุปได้ดังนี้

- 1) เพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน
- 2) เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขพฤติกรรมอันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- 3) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการมอบหมายงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ค่าตอบแทน

- 4) เพื่อจัดผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำ

- 5) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ

- 6) เพื่อปรับปรุงการให้ค่าตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน

- 7) เพื่อเป็นข้อมูลในการคาดคะเนเกี่ยวกับการคัดเลือกและการโยกย้ายบุคคล

ส่วนจำเนียร จวงตระกูล (2531 : 19-23) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อทราบค่าผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน

- 2) เพื่อทราบจุดเด่นของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำจุดเด่นนั้นมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

- 3) เพื่อทราบจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้หามาตรการแก้ไขปรับปรุงจุดด้อย

นั้นๆ

4) เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นแก่การเลื่อนขั้นที่มีความเจริญก้าวหน้า

5) เพื่อทราบระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อจะได้นำศักยภาพนั้นมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

6) เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

7) เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539 : 13) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำแก่พนักงานให้เป็นที่พอใจโดยเสมอภาคและเป็นธรรม

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ลดขั้นลดตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมียุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนสำหรับผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่าควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใดอีกด้วย

สุนันทา เลานันทน์ (2542 : 281 - 282) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายหลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน และผู้บริหาร แต่วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญ มี 2 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์เชิงประเมิน (Evaluative Objectives) เป็นการประเมินผลโดย มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในอดีต และจะนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

1.1 เพื่อเป็นมาตรการนำมาใช้ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับการทำงาน

1.2 เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบของผู้ปฏิบัติงานเป็นการปฐมนำเนื้องานประจำปี

1.3 เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน

1.4 เพื่อพิจารณาความมีประสิทธิภาพของระบบการสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้งของหน่วยงาน

2. วัตถุประสงค์เชิงพัฒนา (Developmental Objectives) เป็นการประเมินผลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตที่ดีขึ้น และมีการนำผลการประเมินไปประกอบการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้แก่

2.1 เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ควบคุมงานให้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานมุ่งปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

2.2 เพื่อตรวจสอบจุดเด่นและข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การกำหนดทิศทางในการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.3 เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดความต้องการด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาของผู้ปฏิบัติงาน อันจะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการปฏิบัติงานในอนาคต

นิสตรัค เวชยานนท์ (2543 : 181) ได้กล่าวถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามปกติเมื่อผู้บริหารจะนำผลการประเมินผลไปใช้จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

ประการแรก เพื่อพิจารณาค่าตอบแทนเป็นการจ่ายผลตอบแทนให้แก่พนักงาน เช่น เรื่องค่าจ้าง รวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ เช่น การปรับเงินเดือนประจำปี การให้โบนัส

ประการที่สอง เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การต้องการที่จะปรับปรุงการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งถ้าองค์การสามารถทราบข้อมูลเหล่านี้ก็จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาพนักงานได้ตรงจุด และสามารถนำไปใช้ในการกระตุ้นพนักงานให้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยของตนเองเพื่อจะได้ส่งเสริมและปรับปรุง

ประการที่สาม เพื่อพิจารณาศักยภาพซึ่งวัตถุประสงค์ในข้อนี้จะมีประโยชน์สำหรับองค์การและพนักงานในการวางแผนการทำงานในอนาคต และองค์การสามารถทำนายความสามารถของพนักงานว่าเขาจะสามารถพัฒนาตัวเองไปถึงจุดที่เขาต้องการได้หรือไม่ องค์การอาจช่วยเหลือด้วยการจัดฝึกอบรม หรือพัฒนาพนักงานหรือแนะแนวทางอาชีพให้กับพนักงาน

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 216-217) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อรักษาและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยสามารถ

- 1.1 ตอบแทนผลการปฏิบัติงานต่างกัน เป็นแรงจูงใจในรูปค่าตอบแทน รางวัลและคำชมเชย
- 1.2 โยกย้ายผู้มีผลปฏิบัติงานต่ำไปในส่วนอื่นที่เหมาะสมกว่า หรือพัฒนาเขาให้ดีขึ้น
- 1.3 พัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เพราะพวกเขาจะทราบดีว่ามีการประเมินและแข่งขันกันทำความดี
- 1.4 พิจารณากำหนดขนาดขององค์กรให้เหมาะสมกับงานและงบประมาณ
- 1.5 กำหนดแผนกำลังคนและแผนทดแทน เพื่อให้เกิดความพอดีและไม่ขาดแคลน

2. เพื่อตรวจสอบระบบการบริหารบุคคลขององค์กร โดยพิจารณา

- 2.1 ระบบค่าตอบแทนที่ชัดเจน เหมาะสมและยุติธรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน
- 2.2 การจูงใจ การรักษาคคน และการสื่อสาร เป็นต้น เพราะการประเมินผลงานจะทำให้พนักงานกระตือรือร้น มีเป้าหมาย และความสำเร็จรออยู่เบื้องหน้านั้นคือ มีโอกาสก้าวหน้าจากผลงาน โดยเฉพาะการติดต่อสื่อสารจะไม่ขาดตอนเพราะจะมีการนิเทศงานควบคู่ไปด้วย

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานกระทำด้วยจุดประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 3.1 ความเหมาะสมของเงินเดือน ค่าจ้าง เช่น ทำเป็นบันไดเงินเดือน หรือกล่องเงินเดือนเอาไว้ชัดเจนตรวจสอบได้
- 3.2 ใช้ระดับความขัดแย้งเรื่องงานได้ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่พอใจว่าใครเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับงานนั้น
- 3.3 ผลที่ได้เพื่อใช้เป็นหลัก Promotion บุคลากร ตามค่าระดับคะแนนและเป็นการลดข้อโต้แย้ง
- 3.4 ทราบความแตกต่างและเปรียบเทียบผลงานของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทราบจุดอ่อน - จุดแข็งของตนเอง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
- 3.5 ใช้วัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานว่าจะทำต่อไปได้หรือไม่ ทั้งงานและคน

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ (2545 : 194-195) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคลากรปฏิบัติเพียงใด

2. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของบุคลากร ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสมและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการพิจารณาความดี ความชอบของบุคลากร

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นข้อมูลที่บ่งชี้ว่าบุคลากรสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของบุคลากร เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่างๆ เช่น การสร้างคุณธรรม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถ แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น คือ

- 1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาผลตอบแทน
- 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงาน
- 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความสามารถ หรือศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน

2.5.2 การกำหนดแบบและลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้คือการดำเนินงานในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ จะต้องสร้างแบบประเมินขึ้นในแบบประเมินผลควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการประเมินไว้ ซึ่งโดยทั่วไป ควรจะกำหนด คุณสมบัติ และลักษณะของงาน ขอบข่ายหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานไว้ในแบบประเมิน โดยทั่วไปแล้วการกำหนดคุณสมบัติและลักษณะของงานที่จะประเมินควรกำหนดดังนี้ (สมานรังสีโยกฤษฎ์, 2535 : 88 - 90)

- 1) คุณภาพของงาน
- 2) ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 3) ความรู้ความสันทัดชัดเจนในหน้าที่การงาน

- 4) ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน
- 5) ความคิดริเริ่ม
- 6) ความสามารถในการเรียนรู้งาน
- 7) ความสามารถในการปรับตัวเอง
- 8) ความรู้สึกรับผิดชอบต่องานในหน้าที่
- 9) การให้ความร่วมมือและประสานงาน
- 10) ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
- 11) การติดต่อกับผู้อื่น
- 12) การตัดสินใจ

ฯลฯ

สุนันทา เลาहनันทน์ (2542 : 286 - 287) ได้กล่าวถึงมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดควรมีลักษณะต่อไปนี้

1. สัมพันธ์กับงานที่จะต้องปฏิบัติ
 2. ใช้เกณฑ์ที่ปราศจากอคติต่อพนักงานทุกกลุ่ม
 3. มีค่าความเชื่อมั่น
 4. สามารถมีตัวชี้วัดได้
- ส่วนมิติของลักษณะงานที่ควรกำหนด มีดังนี้
1. ปริมาณงาน
 2. คุณภาพงาน
 3. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
 4. ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
 5. ความรับผิดชอบ
 6. การปฏิบัติตามคำสั่ง
 7. ความเชื่อถือไว้วางใจได้
 8. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
 9. การประสานงานและการให้ความร่วมมือ
 10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 11. การจัดลำดับงาน
 12. การแก้ไขปัญหา
 13. การติดต่อลูกค้า/ผู้มารับบริการ

14. การพัฒนาตนเอง

15. ทศนคติ

นิสตาจก์ เวชยานนท์ (2543 : 182) ได้กล่าวถึงการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการกำหนดตัวเกณฑ์มีข้อควรพิจารณาดังนี้

1. เกณฑ์ควรครอบคลุมทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้การประเมินมีความครอบคลุมและถูกต้อง
2. เกณฑ์ควรพูดถึงวิธีการที่จะปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดผลงานเป็นที่พึงพอใจ เช่น ความร่วมมือในการทำงาน การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
3. ไม่ควรยึดเกณฑ์ใดเกณฑ์เดียวในการประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาหลายๆ ด้านเพื่อสามารถวัดผลงานได้อย่างครบครัน

2.5.3 การกำหนดและการฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน

ส่วนอีสท์มอนด์ (Eastmond, 1959 : 401-405) ได้ระบุบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูควรจะเป็นบุคคลต่อไปนี้ ได้แก่ ครู (ประเมินตนเอง) นักเรียนเป็นผู้ประเมินครู ผู้บริหาร ที่ปรึกษาของโรงเรียน เพื่อนครูด้วยกัน คณะกรรมการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก โรงเรียน และประชาชนในท้องถิ่น

ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในความคิดเห็นของเฮร์แมน (Herman, 1973) ได้เสนอไว้ว่าผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ควรประกอบขึ้นเป็นคณะกรรมการ อาจจะประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ผู้ให้คำปรึกษา ครูและนักเรียน โดยมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับคณะกรรมการการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างชัดเจน

ในเรื่องนี้ คาร์เรลล์ กุซมิทส์ และอัลเบิร์ต ได้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่เหมาะสมที่สุดที่จะเป็นผู้ประเมินก็คือ ผู้นิเทศ นอกจากนี้ เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอกก็สามารถเป็นผู้ประเมินได้แล้วแต่กรณี (Carrell, Kuzmits and Elbert, 1992 : 254)

การกำหนดตัวผู้ที่จะทำการประเมิน โดยปกติจะได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่จะถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ หรือได้รับการอบรมหรือชี้แจงให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผล และลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้เสียก่อน (สมาน รังสิโยกฤษฎ์, 2535 : 90)

สุนันทา เลานันท์ (2542 : 287) ได้กล่าวว่าขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงเวลาที่จะทำการประเมิน โดยทั่วไปผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะเป็นหัวหน้างานที่ควบคุม

งานโดยตรง อย่างไรก็ตามบางครั้งยังมีการใช้บุคคลอื่นๆ มาช่วยด้วย เช่น ผู้ร่วมงาน คณะกรรมการ ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้ำ และประเมินตนเอง เป็นต้น ไม่ว่าผู้ประเมินจะเป็นกลุ่มใด ผู้ทำการประเมิน จะต้องประเมินการปฏิบัติงานตามรูปแบบและมิติของลักษณะงานที่กำหนดไว้แล้วในขั้นตอนที่ 3 และ 4 ดังนั้น ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบของการประเมินที่กำหนดไว้อย่างถ่องแท้ รวมถึงเข้าใจจุดมุ่งหมาย หลักการ และวิธีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลด้วย จึงพบว่าการฝึกอบรมผู้ประเมินเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการเตรียมให้เขานั้นสามารถทำการประเมินได้อย่างถูกต้องมีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และสื่อสารข้อมูลต่างๆ กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.4 การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่จะช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น ซึ่งมีอยู่หลายวิธีแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้ดังต่อไปนี้

บุรุษชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532 : 17-49) แบ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 5 วิธี ดังนี้

1) วิธีประเมินค่า (Rating Method)

1.1) เทคนิคประเมินค่าอย่างเป็นทางการ (Conventional Rating Technique) เป็นเทคนิคเก่าแก่ที่สุด ผู้ทำหน้าที่ประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงแบบฟอร์มการประเมินค่าประกอบด้วยข้อความต่างๆ ซึ่งสะท้อนความรู้ คุณลักษณะ บุคลิกภาพ และผลงานของผู้ถูกประเมิน

1.2) เทคนิคประเมินมิติของงาน (Job Dimension Technique) เทคนิคนี้พยายามแก้ปัญหาของเทคนิคแรกที่มุ่งเน้นบุคลิกลักษณะของผู้ถูกประเมิน จนมองข้ามความสำคัญของผลงานโดยตรง ด้วยเหตุนี้เทคนิคประเมินมิติของงานจึงมุ่งเน้นความสำคัญของงานโดยตรง

1.3) เทคนิคประเมินค่าทางพฤติกรรม (Behaviorally Anchored Rating Technique/Scales) ซึ่งมีชื่อย่อในภาษาอังกฤษว่า “BARS” หรือ “บาร์ส” เทคนิคนี้มีประเด็นสำคัญคือ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละตำแหน่งต้องร่วมมือซึ่งกันและกัน โดยแบ่งการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่หนึ่ง เป็นการระบุมิติที่สำคัญๆ ของงานในตำแหน่งที่จะประเมิน

ขั้นที่สอง ผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินร่วมกันพรรณาหลายๆ ตัวอย่างของพฤติกรรมแท้จริงที่ปรากฏในงานนั้นๆ ที่ตรงกับระดับต่างๆ ของการปฏิบัติงาน

- ขั้นที่สาม จำแนกตัวอย่างต่างๆ ที่ได้มาตามมิติต่างๆ ของงาน
- ขั้นที่สี่ ผู้ทรงคุณวุฒิทำหน้าที่ให้คะแนนจาก 1 ถึง 7 สำหรับแต่ละข้อความของพฤติกรรม
- ขั้นที่ห้า คำนวณคะแนนเฉลี่ยของแต่ละข้อความของพฤติกรรมในงาน

ข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นตรงกันเป็นส่วนมาก จะได้รับการจัดลำดับเข้าไปในแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการประเมินแต่ละมิติของงานต่อไป

2) วิธีจัดลำดับ (Ranking Method)

2.1) เทคนิคจัดลำดับโดยตรง (Straight Ranking Technique) เป็นเทคนิคจัดลำดับบุคลากร โดยอาศัยปัจจัยบางประการ เช่น ประสิทธิภาพ ผลงาน หรือคุณค่าต่อองค์กร ขั้นตอนการประเมินเริ่มจากผู้บังคับบัญชาขึ้นต้นพิจารณาเลือกบุคลากรที่เด่นที่สุดและด้อยที่สุดตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จากนั้นพิจารณาเลือกบุคลากรที่เด่นและด้อยลำดับถัดไปจนกระทั่งพิจารณาครบหมดทั้งสิ้น

2.2) เทคนิคจัดลำดับตามการแจกแจงบังคับ (Forced Distribution Ranking Technique) กำหนดให้ผู้ประเมินแจกแจงผู้ถูกประเมินออกเป็นกลุ่มๆ เช่น กลุ่มผลงานเป็นเลิศ กลุ่มผลงานปานกลาง ฯลฯ นอกจากนั้นการพิจารณากลุ่มยังจำเป็นต้องได้รับการจำแนกให้เป็นไปตามการแจกแจงปกติ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปประฆังคว่ำ เทคนิคนี้จึงเป็นเทคนิคที่พยายามจำแนกผู้ถูกประเมินออกเป็นหลายกลุ่มที่สามารถเปรียบเทียบกันได้

2.3) เทคนิคจับคู่เปรียบเทียบ (Paired-Comparison Technique) เป็นเทคนิคที่พยายามลดอัตวิสัยของผู้ประเมินให้น้อยลง จากการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

3) วิธีรายการตรวจสอบ (Checklist Methods)

3.1) เทคนิครายการตรวจสอบอย่างง่าย (Simple Checklist Technique) เป็นเทคนิคที่มีการกำหนดแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แบบฟอร์มดังกล่าวมักประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่สะท้อนถึงผลการปฏิบัติงาน

3.2) เทคนิครายการตรวจสอบกำหนดน้ำหนัก (Weighted Checklist Technique) ประกอบด้วยข้อความจำนวนหนึ่งพรรณาถึงประเภทและระดับของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือกลุ่มของงาน แต่ละข้อความจะมีคะแนน หรือน้ำหนักที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจำแนกตามความสำคัญของพฤติกรรมที่มีต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม ข้อความที่ใช้มีทั้งที่สะท้อนลักษณะผลงานในเชิงบวกและลบ ผู้ประเมินมีหน้าที่เลือกเฉพาะข้อความที่ตรงหรือใกล้เคียงกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเท่านั้น

3.3) เทคนิคการรายการบังคับเลือก (Forced Choice Checklist Technique) มีลักษณะเป็นแบบฟอร์มซึ่งจะแยกย่อยออกตามมิติต่างๆ ของลักษณะงาน ภายใต้อะไรแต่ละมิติประกอบด้วย 3 ถึง 5 ข้อความ ทั้งนี้เพราะหลักการของเทคนิคการรายการบังคับเลือกก็คือ ในการปฏิบัติงานบุคลากรจะแสดงทั้งพฤติกรรมที่ยอมรับได้ และไม่อาจยอมรับได้ ผู้ประเมินต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกข้อความ 2 ข้อความจากข้อความต่างๆ ภายใต้อะไรแต่ละมิติ ข้อความที่หนึ่งที่จะต้องเลือกจะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมินได้มากที่สุด ส่วนอีกข้อความหนึ่งก็จะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงพฤติกรรมในการทำงานของผู้ถูกประเมินได้น้อยที่สุด

4) วิธีทบทวนพรรณนาโวหาร (Narrative Descriptive Review Methods)

4.1) เทคนิคการเขียนเรียงความ (Essay Technique) ผู้ประเมินจะพรรณนาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ถูกประเมินในประเด็นที่สำคัญต่างๆ

4.2) เทคนิคเหตุการณ์วิกฤต (Critical Incident Technique) เป็นเทคนิคที่ผู้ประเมินเลือกบันทึกเฉพาะเหตุการณ์ที่เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญๆ เกี่ยวกับงานเท่านั้น

4.3) เทคนิคตรวจสอบภาคสนาม (Field Review Technique) เทคนิคนี้กำหนดให้ผู้ประเมินหรือคณะกรรมการประเมินผลทำหน้าที่ในฐานะตัวแทนของหน่วยงานด้านบุคลากร ผู้ประเมินเป็นผู้ที่สัมผัสกับผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ถูกประเมิน นอกจากนั้นผู้ประเมินยังมักมีอำนาจหน้าที่ที่จะศึกษาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผู้ถูกประเมินจากเอกสารต่างๆ ที่มีอยู่ได้ด้วย จากนั้นผู้ประเมินก็จะนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ที่วางไว้

4.4) วิธีประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ จัดเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์แทนที่จะมุ่งเน้นความสนใจต่อบุคลิกลักษณะของผู้ถูกประเมินยิ่งไปกว่านั้นวัตถุประสงค์และระดับความสำเร็จภายใต้วัตถุประสงค์ก็ได้รับการกำหนดไว้ล่วงหน้า โดยที่วัตถุประสงค์ที่วางไว้อาจเป็นไปได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ในระบบราชการและองค์กรธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ ที่สำคัญมีอยู่ 9 วิธีคือ

1) การประเมินโดยกราฟ (Graphic Rating Scales)

วิธีนี้เป็นวิธีเก่าที่นิยมใช้ในการประเมินผลมากวิธีหนึ่ง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยมากมาย เช่น การประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา การประเมินผลแบบให้คะแนน การประเมินผลแบบใช้มาตรส่วนประมาณค่า การประเมินผลโดยการให้คะแนน โดยตาราง เป็นต้น แต่มีวิธีการเดียวกัน คือ การกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะไว้บนมาตราวัด (Scale) ของการประเมินเรื่องต่างๆ เริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุด ซึ่งจะทำให้ผู้ทำการประเมินให้ความเห็นที่ผู้ถูกประเมินตามข้อ หรือลักษณะที่จะ

ประเมินว่าจะอยู่ขั้นใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หากผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนมีคุณสมบัติอะไรบ้าง

ปัญหาที่ยู่ยากก็คือ เราจะเลือกคุณลักษณะอะไรบ้างมาใส่บนมาตราวัด และต้องรู้ว่า คุณสมบัติอย่างไรเหมาะสมกับงานประเภทใด โดยทั่วไปแล้วมักจะแบ่งลักษณะงานก่อน เช่น งานฝ่ายปฏิบัติการกับงานบริหาร คุณสมบัติของงานฝ่ายปฏิบัติการก็คือ ปริมาณและคุณภาพของผลงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม ความขยัน ทัศนคติ และความสามารถทำงานด้วยตนเองได้ ส่วนคุณสมบัตินี้ของฝ่ายบริหารก็ได้แก่ ความสามารถในทางวิเคราะห์ ความแน่นอน ความสามารถในทางสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม ความมีอารมณ์มั่นคง ความร่วมมือ และความสามารถ เป็นต้น (เสนาะ ตีเขาว์, 2543 : 124)

ลักษณะของมาตราวัด อาจมี 2 อย่างคือ มาตราวัดแบบไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) มาตราวัดแบบต่อเนื่อง (Continuous Scale) ซึ่งทั้งสองอย่างวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด มีสิ่งที่แตกต่างกัน คือ มาตราวัดแบบต่อเนื่อง ความแตกต่างระหว่างของคุณสมบัติแต่ละระดับเท่ากัน เช่น ห่างกันเป็นอัตราส่วนเป็นจำนวน 5 เท่าๆ กัน ส่วนมาตราวัดแบบไม่ต่อเนื่องความห่างบนมาตราวัดไม่เท่ากัน

แบบประเมินผลประเภทมาตราวัดต่อเนื่อง (Continuous Scale)

ทัศนคติ :



แบบประเมินผลประเภทมาตรวัดไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale)

ความรู้ในงาน :

ขาดความรู้
ในงาน
อย่างมาก

มีความรู้
ในงานระดับ
ที่น่าพอใจ

สามารถ
เรียนรู้
งานได้
ทุกอย่าง

มีความรู้
ในงานดี
มากใน
ทุกแง่

มีความรู้
ดีมากและ
เรียนรู้
งาน
ได้ดียิ่ง

ที่มา : เสนาะ ดิยาวี, 2543 : 125

ตัวอย่าง

องค์ประกอบ	ดีเยี่ยม 5	ดีมาก 4	ดี 3	พอใช้ 2	ไม่พอใช้ 1
1. ความคิดริเริ่ม					
2. ความตั้งใจ					
3. การประสานงาน					

ข้อดีของวิธีการให้คะแนนแบบนี้คือง่ายต่อการนำมาใช้และการทำความเข้าใจ ผู้ประเมินสามารถทำการประเมินเสร็จได้ในเวลาสั้น แต่ข้อเสียคือคุณลักษณะต่างๆ ถูกจัดในระดับความสำคัญเท่ากันหมด ซึ่งเป็นความเป็นจริงนั้นคุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะมีจุดเด่นที่ไม่เหมือนกัน และยิ่งแตกต่างตามลักษณะและระดับของงาน การใช้เทคนิคแบบนี้จึงอาจทำให้ผลของการประเมินเบี่ยงเบนได้ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2543 : 184)

2) การตรวจสอบรายการ (Check-List)

แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงานทุกข้อความจะเขียนให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญตัวอย่างดังต่อไปนี้

	ใช่	ไม่ใช่
1. เขาเป็นคนมีความคิดริเริ่ม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. เขาสนใจงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. เขาสนับสนุนลูกน้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. เมื่อเขาเริ่มงานอย่างหนึ่งเขาจะต้องทำให้เสร็จ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. เป็นคนมีอารมณ์แน่นอน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. เขาสนใจปัญหาของคนอื่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. เขาเป็นคนมีระเบียบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. เขามีความรู้เกี่ยวกับงานดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. เขาเป็นคนรักษาเวลา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. เขาเป็นคนรับผิดชอบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ผู้ที่เขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้อง ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะได้เลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของคนที่กำลังพิจารณา วิธีนี้ ข้อความที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้เลือกได้เหมาะสมกับคุณสมบัติของคน (เสนาะ ดิยาว์, 2543 : 127)

3) การจัดลำดับ (Ranking Plan)

เป็นวิธีวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยวิธีจัดลำดับความสำคัญซึ่งเสนาะ ดิยาว์ (2534 : 170-173) ได้กล่าวถึงสรุปได้ว่า วิธีนี้ใช้พิจารณาคูสมบัติระหว่างบุคคลทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันเพื่อเปรียบเทียบว่าใครอยู่ในลำดับใด อาจวัดเป็นขั้นต่างๆ เช่น สูง กลาง ต่ำ หรือ ใช้การเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ เช่น

สมมุติว่ามีคนงานอยู่ 6 คน คือ ก ข ค ง จ ฉ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ ผู้ประเมินจะต้องนำชื่อของคนงาน 2 คน ลงในบัตรดังนี้ คือ

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

วิธีจัดคู่นั้นต้องใช้คนงานคนใดคนหนึ่งเปรียบเทียบกับคนอื่นทั้งหมดเสร็จแล้วนำคนงาน ข เปรียบเทียบกับคนงานที่เหลือทั้งหมด (เว้นคนงาน ก) ต่อจากนั้น นำคนงาน ค เปรียบเทียบกับ

คนงานที่เหลืออีกต่อไปยกเว้น ก และ ข จนหมดทุกคน ผู้ประเมินจะต้องกาเครื่องหมายไว้ที่ชื่อของคนงานที่ตนเห็นว่ามีความสามารถเหนือกว่าใครในแต่ละบัตร กาเครื่องหมายจนครบทุกคู่แล้วจึงบวกจำนวนเครื่องหมายที่แต่ละคู่ได้รับกาเครื่องหมายมากที่สุด จะถือว่าปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในจำนวนทั้งหมดที่เปรียบเทียบกัน

การประเมินแบบจัดอันดับมีวิธีปฏิบัติดังนี้ คือ เรียงลำดับคนงานตั้งแต่ดีที่สุดจนถึงด้อยที่สุด สำหรับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งหมด หรือสำหรับคุณสมบัติเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้ทำการประเมินจะต้องใช้บัตรจำนวนหนึ่ง ซึ่งมีชื่อคนงานที่จะประเมินทั้งหมด เมื่อตรวจพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ แล้ว ผู้ประเมินจะจัดเรียงคนงานเหล่านั้นเป็นลำดับตั้งแต่ที่ดีที่สุดจนถึงด้อยที่สุด

4) การกระจาย (Force Distribution)

เพื่อป้องกันความอคติที่จะเกิดขึ้นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพราะผู้ประเมินจะต้องกระจาย คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานออกเป็นรูปโค้งปกติ เช่น จะเลือกคนร้อยละ 10 ให้อยู่ในช่วงที่ดีที่สุด ร้อยละ 20 สำหรับคนที่มีคุณสมบัติรองลงมาร้อยละ 40 อยู่ในคุณสมบัติปานกลางร้อยละ 20 เป็นพวกที่อยู่ในช่วงค่อนข้างต่ำ และสุดท้ายร้อยละ 10 อยู่ในช่วงต่ำที่สุดของกลุ่ม วิธีนี้ถือว่าจากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ชั้น คือ ชั้นที่ดีที่สุด ดีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำ และต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วงนั้นถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบคุณสมบัติเป็นหลัก

วิธีนี้มีข้อบกพร่องที่สำคัญเพราะกำหนดขึ้นมาจากสมมติฐานที่ผิดความจริง การที่คุณสมบัติของคนจะกระจายเป็นรูปโค้งปกติ (Normal Distribution) นั้นต้องเป็นข้อมูลที่ปกติและมีข้อมูลจำนวนมาก แต่ในการคัดเลือกคนเข้ามาทำงานองค์กรจะต้องตัดคนที่มีความสามารถไม่ดีออกเสียก่อน คนที่ทำงานส่วนใหญ่ถือว่ามีความสามารถดีหรือปานกลาง ซึ่งการกระจายของคุณสมบัติของคน จึงมีลักษณะเป็นรูปเบ้ และยิ่งกว่านั้นถ้าคนในองค์กรมีน้อย การกระจายนี้เป็นรูปโค้งปกติจึงเป็นไปได้ (เสนาะ ดิยาวี, 2543 :126)

5) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident)

เป็นการใช้สมุดบันทึกเหตุการณ์ประจำวัน โดยบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีพฤติกรรมที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างไร มีข้อบกพร่องอะไรบ้าง ในการบันทึกเหตุการณ์ จะแยกคุณลักษณะแต่ละประเภทออกให้ชัดเจน เช่นการตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ ความถูกต้องของงาน การได้ผลผลิตการบันทึกเหตุการณ์จะช่วยหัวหน้างานในเรื่องความจำ และป้องกันการประเมินอย่างคลุมเครือ

วิธีนี้อาจไม่ใช่เทคนิคการประเมินผลโดยตรง แต่เป็นการบันทึกข้อมูลเพื่อการประเมินผล
สิ่งที่ควรระวังคือ ผู้ปฏิบัติงานอาจถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด จนไม่เป็นตัวของตัวเองและเกิดความ
ระแวง (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535 : 273-274)

6) การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field Review)

การประเมินวิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ ซึ่งปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 :
274) กล่าวไว้ สรุปได้ว่า ผู้ทำการสัมภาษณ์ คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรง
จากหัวหน้าหน่วยงานในฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะ
จดบันทึกข้อมูลต่างๆ ส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาแก้ไข วิธีนี้ไม่เป็นที่นิยมมากนัก
เนื่องจากผลของการสัมภาษณ์ไม่ชัดเจนเท่าที่ควร และอีกประการหนึ่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ
ผู้ปฏิบัติงานมักจะไม่พอใจผลการสัมภาษณ์ เนื่องจากเขามีหน้าที่ดูแลอยู่แล้ว

7) การเขียนรายงาน (Free-Form Essay)

เป็นการเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มี
แบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ วิธีนี้หัวหน้าจะต้อง
พิจารณาอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่ก็ได้ ผู้พิจารณาจะต้องมีการ
สังเกตที่ดีและมีความสามารถในการวิเคราะห์ ซึ่งต้องอาศัยเวลามาก (ศรีอรุณ เรศานนท์, 2532 :
157)

8) การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal)

วิธีนี้กระทำกันโดยกลุ่มประกอบด้วยหัวหน้าโดยตรงของพนักงาน และหัวหน้าส่วนงาน
อื่นอีกสามหรือสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้ผู้เห็นการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของพนักงานด้วย ทั้งนี้อาจ
เป็นเพราะว่างานของเขาต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ จึงสามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะได้
กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็นประธานหรือผู้ประสานงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำ
กลุ่มในการอภิปราย โดยปกติก็ได้แก่หัวหน้าโดยตรงของพนักงานทั้งสอง

ในการประชุมปรึกษากันดังกล่าว หัวหน้าโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงานและหน้าที่ที่
พนักงานปฏิบัติ แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้อย่างไรจากนั้น
จึงพิจารณาความสามารถการปฏิบัติงาน และความประพฤติของพนักงานที่กล่าวถึงแล้วสรุปผล
ออกมา วิธีนี้จะป้องกันไม่ให้หัวหน้าโดยตรงของพนักงานมีอคติในการพิจารณา เพราะการพิจารณา
จากหลายๆ คนย่อมรอบคอบกว่า (เสนาะ ดิยาวี, 2543 : 128)

9) การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ถือเอาผลของการทำงานเป็นเกณฑ์การพิจารณา ร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน มี หลักการดังที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 275) ได้กล่าวไว้มีดังนี้

9.1) หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบร่วมกันศึกษาถึงลักษณะที่ต้องปฏิบัติ เสร็จแล้วก็จะมียางานหน้าที่และปริมาณงานแต่ละคน

9.2) ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนกำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติร่วมกับหัวหน้า ซึ่งทั้งสอง ฝ่ายต้องตกลงกันจนมีความเห็นสอดคล้องกัน และความเห็นนั้นไม่ขัดแย้งกับจุดมุ่งหมายหลักของ หน่วยงาน

9.3) กำหนดหลักเกณฑ์ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน

9.4) หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงานร่วมกันประเมินผลงานด้วยกัน โดยอาศัยเกณฑ์และ จุดมุ่งหมายดังกล่าวร่วมกัน

9.5) หัวหน้างานคอยให้การชี้แนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของงาน

9.6) การประเมินผลการปฏิบัติงานวิธีนี้ใช้ผลงานเป็นหลัก

การประเมินงานด้วยวิธีดังกล่าว ผู้ประเมินอาจจะใช้วิธีการหลายๆ วิธีการได้ แล้วแต่จะ พิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ และสิ่งที่ต้องการจากการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นๆ

สุนันทา เลานันทน์ (2542 : 292 - 318) ได้กล่าวถึง เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานมีหลายวิธี การจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปวิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

1. เทคนิคที่มุ่งประเมินพนักงานเป็นรายบุคคล

ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่นำมาเปรียบเทียบกับ พนักงานคนอื่น ๆ มาตรฐาน การปฏิบัติงานจะเป็นพนักงานแต่ละคน วิธีที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน มี 7 ประเภท คือ

1.1 การใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) วิธีนี้เป็นวิธีเก่าที่สุดแต่ใช้กันมาก ที่สุด เพราะเป็นวิธีการที่ไม่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน หลักการสำคัญของวิธีนี้อยู่ที่การกำหนด คุณสมบัติหรือ คุณลักษณะอันเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานแสดงไว้เป็นข้อ ๆ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ เลือกลงมาใช้ในการประเมินจะประกอบด้วยคุณลักษณะเกี่ยวกับงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่ง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน แต่ละช่วงจะแบ่ง ระดับมาตรฐานส่วนประมาณค่า เช่น ผู้ประเมินพิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่วงใด แต่ละช่วงจะแบ่งระดับมาตรฐานส่วนประมาณค่า เพื่อให้ดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ และควรปรับปรุง

หรืออาจใช้เป็นตัวเลขจาก 0-9 โดยอธิบายความหมายของตัวเลข ให้ผู้ประเมินเข้าใจว่า ตัวเลข มาตรฐานประมาณค่าแต่ละตัวมีความหมายเชิงประเมินว่าอย่างไร นอกจากนี้ยังมีแนวปฏิบัติที่ หลายหน่วยงานใช้ คือ มีการกำกับคะแนนของแต่ละช่องว่ามีมากน้อยเท่าใด โดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ลักษณะของงานและยังขึ้นอยู่กับแนวคิดของหน่วยงานจะ ให้ ความสำคัญของข้อใด ข้อที่มีความสำคัญมากกว่าข้ออื่น ๆ จะมีค่าคะแนนสูงกว่าข้อที่คิดว่ามี ความสำคัญน้อยกว่า

คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

งานระดับบริหาร คุณลักษณะของงานระดับบริหาร มี อาทิ ความสามารถในการวางแผน การตัดสินใจ การควบคุมงาน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่ม และความสามารถในการวิเคราะห์ เป็นต้น

งานระดับผู้ชำนาญการ งานระดับนี้ต้องการผู้ที่มีคุณสมบัติ เช่น มีความรอบรู้ในงานความคิด ริเริ่ม การทำงานเป็นทีม และมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

งานระดับปฏิบัติการ คุณสมบัติของงานระดับปฏิบัติการ เช่น ความชำนาญความถูกต้อง แม่นยำ ความรับผิดชอบ และความประณีตเรียบร้อย เป็นต้น

ลักษณะของมาตราส่วนที่ใช้จะมี 2 อย่าง คือ มาตราส่วนต่อเนื่อง (Continuous Scale) และ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Scale) ซึ่งทั้งสองอย่างวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติ ที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด ข้อแตกต่าง คือมาตราส่วนต่อเนื่องมีความแตกต่างระหว่าง ของคุณสมบัติแต่ละระดับเท่ากัน เช่น ห่างกันเป็นอัตราส่วนเป็นจำนวน 5 เท่า ๆ กัน ส่วนความห่าง บนมาตราส่วนไม่ต่อเนื่องจะมีความห่างบนมาตราส่วน (Scale) ไม่เท่ากัน

มาตราส่วนประมาณค่าที่ใช้กันทั่วไปมี 2 แบบ คือ

1.1.1 มาตราส่วนประมาณค่าด้วยกราฟ (Graphic Rating Scale) ซึ่งผู้ประเมินจะ ได้รับแบบฟอร์มการประเมินที่มีมาตราส่วนของการประเมินเรื่องต่างๆ แต่ละหัวข้อเรียงจากสูงไป ต่ำโดยใช้ตัวเลขกำกับ โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงไปในช่วงมาตราส่วนตามค่าการประเมิน ลักษณะมาตราส่วนที่ใช้จะเป็นมาตราส่วนต่อเนื่อง

1.1.2 มาตราส่วนประมาณค่าแบบใช้คำบรรยายประกอบ (Nongraphic Rating Scale) ซึ่งเป็นแบบฟอร์มการประเมินที่มีคำอธิบายแต่ละคุณลักษณะประกอบอย่างสั้น ๆ ซึ่งช่วยให้ ผู้ประเมินเข้าใจความแตกต่างระหว่างช่องแต่ละช่องได้ชัดเจนขึ้น

โดยทั่วไปการใช้มาตราส่วนประมาณค่าจะเป็นการให้คะแนนเปรียบเทียบกับ มาตรฐานที่วางไว้ ไม่ใช่เป็นการเปรียบเทียบระหว่างพนักงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่

คล้ายคลึงกัน การประเมินแบบนี้ได้รับความนิยมค่อนข้างสูง เพราะว่าเป็นวิธีที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจและง่ายในการใช้สามารถเปรียบเทียบคะแนนของผู้ถูกประเมินได้เป็นจำนวนมากและสะดวก อีกทั้งค่าใช้จ่ายในการสร้างแบบประเมินค่อนข้างถูกเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น อย่างไรก็ตาม วิธีนี้มีข้อจำกัดคือ ให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับงานเท่ากันหมด แต่ในความเป็นจริงนั้นงานบางลักษณะอาจต้องให้ความสำคัญกับบางคุณสมบัติมากกว่าคุณสมบัติอื่นๆ บางครั้งอาจพบว่าคะแนนรวมของผู้ถูกประเมินจะไม่สามารถบอกความแตกต่างระหว่างคะแนนที่ได้ใกล้เคียงกัน เช่น คะแนน 27 และ 29 ไม่แตกต่างกันมากพอที่จะสรุปได้ว่าผลงานของคนหนึ่ง “ดี” และของ อีกคน “ดีมาก” นอกจากนี้คะแนนที่ได้จะเป็นคะแนนรวม ถึงแม้ว่าจะได้คะแนนต่ำในคุณลักษณะหนึ่ง อาจจะนำคะแนนที่ได้สูงในอีกคุณลักษณะหนึ่งมาชดเชยได้ และบางครั้งยังพบว่าผู้ประเมินมีแนวโน้มในการให้คะแนนค่อนข้างมาทางสูง

1.2 แบบบังคับเลือก (Forced Choice) เป็นวิธีการประเมินที่ให้ผู้ประเมินเลือกข้อความจากกลุ่มข้อความที่ระบุไว้ให้เลือก โดยข้อความซึ่งเตรียมโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะอธิบายเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานผู้ถูกประเมิน ตัวเลือกที่จะเตรียมจะมีข้อความที่บอกคุณลักษณะทั้งที่เป็นทางบวกและทางลบ แต่บางครั้งอาจจะมีข้อความที่เป็นกลางด้วยก็ได้ หัวหน้างานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการทำงานของพนักงาน จะเลือกข้อความและให้ลำดับคะแนนจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด โดยอาจจะระบุลำดับที่หนึ่ง สอง สาม และสี่ ตามที่มีการจัดกลุ่มเอาไว้ ซึ่งกลุ่มของข้อความจะกำกับให้ผู้ประเมินไม่เร่งด่วนตัดสินใจหรือใช้ดุลยพินิจง่ายเกินไป ที่จะประเมินไปในแง่ดีทางเดียวเท่านั้น การมีข้อความทั้งในแง่บวกและลบจะบังคับให้ผู้ประเมินพิจารณาจากข้อความว่า ข้อใดน่าจะเหมาะสมที่สุดสำหรับให้อธิบายความมีประสิทธิภาพของพนักงานผู้ถูกประเมิน ต่อจากนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำการรวมคะแนนในแต่ละด้าน คือ ทางด้านที่ดีและไม่ดี ผลรวมของคะแนนจะเป็นดัชนีบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การประเมินวิธีนี้สามารถใช้ได้กับหลายกลุ่มหัวหน้างาน เช่น เพื่อนร่วมงานตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสะดวกแก่การนำผลการประเมินโดยกลุ่มต่างๆ มาตรวจสอบเพื่อสรุปผลได้ โดยนัยแห่งทฤษฎีผู้ประเมินจะไม่ทราบว่แต่ละข้อความมีน้ำหนักในการให้คะแนนเท่าใด จึงเชื่อว่าวิธีนี้จะช่วยป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวกได้ เพราะฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รวมคะแนน และทราบคะแนนคนเดียวเท่านั้น

การประเมินแบบบังคับเลือก ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อต้องการพยายามแก้ไขข้อเสียการประเมินแบบมาตราส่วน ที่เปิดโอกาสให้หัวหน้างานประเมินผลพนักงานสูงกว่าความเป็นจริง อีกทั้งคะแนนรวมที่ได้รับแบบมาตราส่วน ที่เปิดโอกาสให้หัวหน้างานประเมินผลพนักงานสูงกว่าความเป็นจริง

เป็นจริงอีกทั้งคะแนนรวมที่ได้รับยังไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีประสิทธิภาพและต่ำได้ จึงทำให้เป็นการยากอย่างยิ่งในการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งงาน อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ ความยุ่งยากในการพัฒนาแบบฟอร์ม อีกทั้งยัง ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงมากในการจัดเตรียมคำอธิบายที่เป็นตัวเลือกให้เหมาะสมกับงานประเภทต่างๆ และการเก็บรักษาคะแนนให้เป็นความลับตลอดไปเป็นเรื่องยาก

ตัวอย่างคำถามแบบบังคับเลือก

คำสั่ง ขอให้ท่านจัดลำดับ 1-4 ของข้อความข้างล่างนี้ที่ท่านเห็นว่าสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของ.....

- | | |
|-----------------|--|
| ลำดับ 1 หมายถึง | ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ดีที่สุด |
| ลำดับ 2 หมายถึง | ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้ดี |
| ลำดับ 3 หมายถึง | ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้น้อย |
| ลำดับ 4 หมายถึง | ข้อความนั้นอธิบายพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้น้อยที่สุด |
| 1..... | ไม่ได้วางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า |
| | เข้าใจคำอธิบายต่างๆ ไว้อย่างรวดเร็ว |
| | ทำงานเสร็จเกินเวลาที่มอบหมาย |
| | เป็นผู้นำในกิจกรรมกลุ่ม |
| 2..... | ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง |
| | เสียเวลากับสิ่งไม่สำคัญ |
| | อารมณ์สงบและเยือกเย็นตลอดเวลา |
| | ขยันทำงาน |

1.3 การเขียนคำบรรยาย (Essay Evaluation) เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะต้องเขียนคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อนและโอกาสที่จะพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในอนาคตด้วย จะพบว่าบางครั้งวิธีการนี้จะใช้คู่มือประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า โดยจะให้มีการเขียนบรรยายเพิ่มเติมในส่วนที่การประเมินแบบมาตราส่วนครอบคลุมได้ไม่ถึง การบรรยายจะเป็นลักษณะเปิด แต่ส่วนใหญ่จะมีการระบุหัวข้อเรื่องและประเด็นปัญหาสำคัญที่ต้องการให้บรรยาย ข้อดีของวิธีนี้ คือ หัวหน้างานมีอิสระในการเขียนคำบรรยายความคิดเห็นของตนได้เต็มที่ แต่ก็มีข้อจำกัดบ้าง คือ ความยาวและสาระของคำบรรยายที่หัวหน้างานเขียนประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะแตกต่างกันมากจนไม่สามารถจะนำผลมาเปรียบเทียบหาข้อสรุปได้ และมีความยุ่งยากในการตีความ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือผู้ประเมินจะต้องมีความสังเกตที่ดี มีความสามารถเชิงวิเคราะห์ มีความรู้ความเข้าใจ รู้จักผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีทักษะในการเขียนบรรยาย เรียบเรียง ได้ดี สามารถสื่อความหมายตรงตามที่ต้องการ และประการสุดท้ายผู้ประเมินจะต้องมีเวลามากพอ เพื่อใช้สำหรับสังเกตและวิเคราะห์ รวมถึงเรียบเรียงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

1.4 การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ(Critical Incident Technique) เป็นวิธีที่หัวหน้างานหรือผู้ประเมินใช้สมุดบันทึกเพื่อบันทึกเหตุการณ์สำคัญเชิงพฤติกรรมของพนักงานใต้บังคับบัญชาว่า แต่ละคนมีพฤติกรรมอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความบกพร่องในงานที่ได้รับมอบหมาย เหตุการณ์สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเหล่านี้ เรียกว่า “Critical Incident”

จุดสำคัญของวิธีการนี้ คือ การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เนื่องจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ถูกประเมินแตกต่างกัน ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ จึงต้องมีการจัดทำรายการเหตุการณ์สำคัญที่ควรจะบันทึกไว้สำหรับเป็นแนวทางแก่ผู้ประเมินในการบันทึกที่มีการแยกคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพการทำงาน ความถูกต้องของการทำงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบ และความคิดริเริ่ม เป็นต้น การบันทึกเหตุการณ์สำคัญดังกล่าวซึ่งเป็นการบันทึกประจำวันจะช่วยให้หัวหน้างานจำเหตุการณ์ต่างๆ ได้ เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือ ก็จะมีหลักฐานอ้างอิงได้ เป็นการป้องกันการประเมินผลโดยปราศจากข้อมูลสนับสนุน

เดอนิซิ, รอปบินส์ และคาเฟอร์ตี (Denisi, Robbins and Cafferty, 1989 : 124-129) อธิบายว่า องค์ประกอบที่ทำให้การประเมินวิธีนี้ประสบความสำเร็จมีสองประการคือ ประการแรกหัวหน้างานจะต้องมีเวลามากเพียงพอสำหรับสังเกตพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีเวลาบันทึกเหตุการณ์ได้อย่างละเอียดและสมบูรณ์ ส่วนประการที่สอง หัวหน้างานจะต้องเต็มใจเสียสละ

เวลาเพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา เพราะถ้าปล่อยให้ผ่านไปหัวหน้างานอาจลืมได้

ถ้าหากได้มีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม หัวหน้างานจะมีข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน จะช่วยให้ข้อผิดพลาดในการประเมินผลลดลง ข้อโต้แย้งต่างๆ จะลดน้อยลง และยังสามารถช่วยเหลือนักงานให้ปรับปรุงปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามอาจมีข้อจำกัดเกิดขึ้น กล่าวคือ หัวหน้างานหรือผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลจะต้องบันทึกเหตุการณ์สำคัญอย่างสม่ำเสมอสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน ได้อย่างทันท่วงที หากเข้าไปอาจทำให้งานขาดประสิทธิภาพได้

ตัวอย่างการบันทึกเหตุการณ์สำคัญซึ่งเป็นพฤติกรรมการทำงานของดำรง พนักงานขายของห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง จัดเป็นเหตุการณ์ที่ “ดี”

“วันที่ 1 เมษายน 2540 ดำรงรับฟังคำต่อว่าของลูกค้าด้วยสีหน้าปกติ ตอบข้อซักถามของลูกค้าอย่างใจเย็น รับสินค้าคืนจากลูกค้า และไปหยิบสินค้าใหม่จากสต็อกมาให้ลูกค้า ดำรงติดต่อกับลูกค้าอย่างสุภาพ ให้บริการที่รวดเร็วและสนใจในปัญหาของลูกค้า

ในทางตรงกันข้ามเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นข้างต้น เหตุการณ์ต่อไปนี้เป็นเหตุการณ์ที่ “ไม่ดี”

“วันที่ 13 สิงหาคม 2540 ดำรงกลับจากการพักช้ากว่าเวลาที่กำหนดประมาณ 8 นาที ซึ่งเป็นการพักในช่วงที่มีงานยุ่งที่สุด เมื่อกลับมาแล้วดำรงไม่สนใจที่จะให้บริการแก่ลูกค้าที่กำลังยืนรอรับบริการกลับไปชวนเพื่อนพนักงานคุยถึงเรื่องธุระส่วนตัว”

1.5 การตรวจสอบรายการและการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Checklists and Weighted Checklists) แบบตรวจสอบรายการ เป็นการตอบคำถามตามรายการหรือคำบรรยายข้อความเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเห็นว่าพนักงานผู้ถูกประเมินมีคุณลักษณะตรงกับคำบรรยายหรือข้อความนั้น ๆ ก็จะทำเครื่องหมายในช่องคำตอบ “ใช่” ในทางตรงกันข้ามถ้าเห็นไม่ตรงกับข้อความก็จะใส่เครื่องหมายในช่องคำตอบ “ไม่ใช่” ตอบไปจนกระทั่งครบทุกคำถาม ต่อจากนั้นจึงรวมคะแนน

ส่วนการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนักนั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีประสบการณ์คุ้นเคยงานที่ถูกประเมิน จะเตรียมรายการเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ทั้งที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ ซึ่งคล้ายคลึงกับการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ คณะทำงานผู้จัดทำแบบตรวจสอบรายการซึ่งได้สังเกตและศึกษาพฤติกรรมการทำงานจะเตรียมประโยคหรือข้อความที่บ่งชี้พฤติกรรมการทำงาน โดยจัดกลุ่มจำแนกตั้งแต่พฤติกรรมที่พึงปรารถนามาก จนกระทั่งถึงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา พร้อมกับกำหนดคะแนนสำหรับแต่ละประโยคหรือข้อความว่าควรมีค่าเท่าไร และมีการ

อภิปรายกันในช่วงขณะทำงาน โดยจะคัดเลือกรายการข้อที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ต่ำมาใช้เป็นรายการประเมิน และกำหนดน้ำหนักตามค่าเฉลี่ยของขณะทำงาน

ในการประเมินผลนั้นหัวหน้างานจะรายงานผลการปฏิบัติงานลงในแบบฟอร์มที่ได้รับและยังไม่มีคะแนน การให้คะแนนจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะคิดคะแนนตามที่ได้รับกำหนดไว้ในแต่ละรายการ ตามวิธีนี้ผู้ที่ตอบคำถามจะไม่มีโอกาสทราบว่าคะแนนที่กำหนดไว้มีค่าเท่าไร จึงทำให้ช่วยลดภาระในการตัดสินใจตอบคำถามได้มาก

1.6 แบบเน้นพฤติกรรมหลัก (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS)

สมิธและ เคนดัล (Smith and Kendall) ได้พัฒนาแบบประเมินผลโดยเน้นพฤติกรรมหลักหรือเรียกย่อ ๆ ว่า BARS ตั้งแต่ปี 1963 โดยผสมผสานสองเทคนิค ซึ่งได้แก่ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญและการใช้มาตราส่วนประมาณค่าเข้าด้วยกัน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับงานนั้น ๆ ได้ระบุพฤติกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งจะต้องกำหนดทั้งพฤติกรรมที่เป็นทางบวกและลบ ต่อจากนั้นจะนำมาจัดกลุ่มแยกประเภท พร้อมกำหนดค่าคะแนนที่จะใช้อธิบายผลการปฏิบัติ

ถึงแม้ว่าการพัฒนาแบบประเมินแบบ BARS จำเป็นต้องใช้เวลามากกว่าเครื่องมือแบบอื่น ๆ แต่ BARS นับเป็นเครื่องมือที่มีข้อดี ซึ่งได้แก่

1. เป็นเครื่องมือที่มีความถูกต้องสูง เพราะว่ามีผู้เชี่ยวชาญที่พัฒนาแบบ BARS ซึ่งเป็นผู้กำหนดเหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และกำหนดค่าคะแนนที่เหมาะสมของแต่ละคุณลักษณะนั้น เป็นผู้ที่คุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี ดังนั้น ทำให้ BARS มีความถูกต้องสูง
2. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เหตุการณ์สำคัญจะเป็นตัวอธิบายได้ ชัดเจนว่าพฤติกรรมที่จัดอยู่ในระดับคะแนนสูง มีลักษณะที่แตกต่างจากพฤติกรรมที่จัดอยู่ในระดับคะแนนต่ำ
3. ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ การใช้เหตุการณ์สำคัญ ๆ มาประกอบการประเมินจะเป็นประโยชน์ เพราะสามารถใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ถูกประเมินรับรู้ได้อย่างชัดเจน
4. ความอิสระของมิติการประเมิน คำบรรยายที่ใช้ในการประเมินจะเป็นอิสระต่อการจัดกลุ่มของคำอธิบายเป็นมิติต่าง ๆ ทำให้คำอธิบายของแต่ละมิติความเป็นอิสระจากกัน กล่าวคือ ช่วยลดแนวโน้มซึ่งผู้ทำการประเมินจะประเมินมิติต่าง ๆ ให้สูงตามกันไปทั้งหมด
5. ความคงที่ในการประเมิน ผลการประเมินของ BARS จะมีความคงที่มีค่าคะแนนใกล้เคียงกันถึงแม้จะประเมินโดยผู้ประเมินต่างกัน

สำหรับข้อจำกัดที่พึงระวัง มีดังนี้

1. สิ้นเปลืองเวลาที่มีค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อระบุคุณลักษณะหรือพฤติกรรมหลักของงาน ตลอดจนกำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละคุณลักษณะ และนอกจากนี้แต่ละงานจะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวจึงต้องเสียเวลา

2. การกำหนดพฤติกรรมหลักตามแบบ BARS เป็นการกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง ไม่ใช่พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงๆ ดังนั้นอาจมีข้อโต้แย้งในเรื่องพฤติกรรมที่กำหนดไว้ได้

3. วิธีนี้เป็นการประเมินกระบวนการไม่ใช่ประเมินผลงาน จึงอาจทำให้ผู้ประเมินไปมุ่งเน้นคะแนนของพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานมากเกินไป จนลืมนำถึงผลงานที่จะได้รับจริงๆ

จากการพิจารณาแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติแบบ BARS ดูเหมือนว่าน่าจะดีกว่าการใช้เทคนิคอื่น ๆ แต่ผลการวิจัยชี้ว่า BARS ยังไม่สามารถจัดข้อบกพร่องได้ทั้งหมด

1.7 การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า MBO เป็นแนวคิดการบริหารซึ่ง ดร็คเกอร์ (Drucker) เป็นผู้เสนอแนวคิดนี้ใน ค.ศ. 1954 MBO เป็นวิธีการประเมินพนักงานเป็นรายบุคคล ตามระบบนี้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยระบุเป้าหมายเป็นตัวเลขชัดเจน มีขอบเขตระยะเวลาการปฏิบัติงาน เมื่อสิ้นกำหนดเวลาตามที่ระบุเป้าหมาย หัวหน้างานก็จะทำการประเมินการปฏิบัติงานโดยใช้เป้าหมายที่กำหนดร่วมกันเป็นเกณฑ์ในการวัดว่าบรรลุตามเป้าหมายไว้หรือไม่ วิธีนี้จึงนับว่าเป็นวิธีวัดผลงานมากกว่าจะวัดคุณลักษณะส่วนบุคคลตามแบบวิธีอื่น

ขั้นตอนการดำเนินงานมีดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานระดับองค์กร โดยคณะผู้บริหารระดับสูง
2. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของระดับแผนก โดยการอภิปรายและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าแผนก
3. ผู้บังคับบัญชาระดับแผนกและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคนที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อได้ทราบปริมาณงานและหน้าที่ของทุกคน
4. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา โดยทั้งสองฝ่ายจะร่วมกันจัดทำรายละเอียดของเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน พร้อมตกลงเรื่องระยะเวลาของการปฏิบัติงาน
5. กำหนดมาตรฐานสำหรับเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีการกำหนดระยะเวลาการประเมินแต่ละระยะให้ชัดเจน
6. ทบทวนผลการปฏิบัติงานและประเมินผลงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และจะมีการปรับปรุงเป็นระยะปีละหลายๆ ครั้ง เพื่อรับทราบความก้าวหน้าของผลการทำงาน

7. ให้ข้อมูลกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน หลังจากมีการทบทวนผลการปฏิบัติงานแต่ละระยะ ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้พนักงานรับทราบความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องในการทำงาน และมีการอภิปรายร่วมกัน อาจมีการแนะนำ หรือสอนงาน อันจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ข้างต้น

โดยทั่วไปจะพบว่า การประเมิน โดยยึดวัตถุประสงค์ หรือที่นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า MBO นั้น จะให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งต้องกระทำอย่างจริงจังและต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ในทางปฏิบัติเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการประเมินแบบอื่นจะพบว่า MBO มีข้อดีพอสรุปได้ดังนี้

1. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างชัดเจน ผู้ถูกประเมินจะเข้าใจเป้าหมายที่ตนเองได้กำหนดร่วมกับหัวหน้างาน และรับรู้เป้าหมายจะถูกนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลงาน
2. เน้นเป้าหมายในอนาคต ซึ่งผิดจากวิธีประเมินแบบอื่นที่มุ่งเน้นอดีต จึงทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสถานะเปลี่ยนไป
3. เปลี่ยนบทบาทของผู้ทำการประเมิน จากบทบาทของการเป็นผู้วิจารณ์การทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน มาเป็นบทบาทของผู้คอยชี้แนะแนวทาง และการสอนงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา

สำหรับข้อจำกัดของ MBO ที่ควรคำนึงมีดังนี้

1. วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไม่ใช่เป็นเป้าหมายร่วม กล่าวคือ ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ได้บังคับบัญชาขาดความสามารถหรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง
2. บางครั้งทำให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้นที่เป้าหมายที่กำหนดในเชิงปริมาณเพียงด้านเดียวมากเกินไป จนไม่คำนึงถึงด้านคุณภาพซึ่งจำเป็นต้องทำควบคู่กันไป
3. อาจต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการจัดฝึกอบรมหัวหน้างานผู้ทำการประเมินให้สามารถประเมินผลตามวิธี MBO ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ชนชัย ยมจินดา, 2530 : 35)

หน่วยงานที่มีประสบการณ์ในการนำ MBO ไปใช้ต่างยืนยันว่า MBO มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงถ้าหากสามารถจัดปัญหาต่างๆ ต่อไปนี้ได้ ปัญหาเหล่านั้น ได้แก่

1. การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
2. วัตถุประสงค์ที่กำหนดมีมากเกินไปทำให้สับสน
3. วัตถุประสงค์ที่กำหนดสูงเกินไปยากที่จะประสบผลสำเร็จ
4. วัตถุประสงค์ที่กำหนดง่ายเกินไป

5. ขาดความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมาย
6. งานเอกสารมีมากเกินไป
7. มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานมากเกินไป
8. ขาดการให้การอบรมความรู้เรื่อง MBO แก่ผู้มีหน้าที่ประเมินผล

2. เทคนิคที่มุ่งประเมินพนักงานเป็นกลุ่ม

เทคนิคที่มุ่งประเมินพนักงานเป็นกลุ่มมักจะใช้ประเมินพนักงานหลาย ๆ คน โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลายคนที่อาจทำงานในที่เดียวกันหรือในที่ต่าง ๆ กัน วิธีนี้อาจเรียกว่าเป็นวิธีการประเมินพนักงานแบบเปรียบเทียบ (Employee Comparison) ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ 3 วิธี คือ

2.1 การจัดลำดับที่ (Ranking) เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานพนักงานในรูปแบบที่ง่ายที่สุด โดยหัวหน้างานจะระบุรายการประเมินที่จะใช้ประเมินผู้ได้บังคับบัญชาทั่วไปจะใช้เกณฑ์ที่มีคุณลักษณะรวม ๆ ทางด้านผลการปฏิบัติงานและคุณค่าที่มีต่อหน่วยงาน วิธีการเริ่มด้วยการให้ผู้ประเมินซึ่งหมายถึงหัวหน้างานจัดเรียงลำดับที่ของพนักงานตั้งแต่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำสุดเป็นการมองผลการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของพนักงานแต่ละคน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับของพนักงานคนอื่น ๆ แทนที่จะตัดสินโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดไว้

ตัวอย่าง การจัดลำดับที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกต่างๆ

การจัดลำดับที่ผลการปฏิบัติงานของพนักงานแผนกต่าง ๆ			
แผนกขาย	แผนกงานสำนักงาน	แผนกคลังสินค้า	แผนกส่งสินค้า
1. โสภกา	1. เพ็ญแข	1. ศักดิ์ชัย	1. สัมพันธ์
2. กุสุมา	2. ปฎิมา	2. สุรศักดิ์	2. ทศพร
3. พันธุ์ศักดิ์	3. เมธาวี	3. เฉลิมชัย	3. บุญยวัฒน์
4. จุไรรัตน์	4. คุชฎี	4. เขาวเรศ	4. สารวิทย์
5. พจนีย์	5. สมพร	5. ชูชาติ	
	6. ชนม์ชื่น	6. ยศวีร์	

ถึงแม้ว่าวิธีการจัดลำดับที่จะถูกมองว่าเป็นวิธีที่ง่าย เพราะเป็นการเรียงลำดับเท่านั้น แต่ถ้าหากว่าจำเป็นต้องประเมินจัดลำดับกลุ่มที่มีพนักงานมากกว่า 20 คนแล้ว การจัดลำดับที่จะเป็นเรื่อง

ยุ่งยากจากแนวปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและแย่ที่สุดนั้น มีความง่ายมากกว่าที่จะกำหนดว่า กลุ่มพนักงานตรงช่วงกลาง ๆ ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับใกล้เคียงกันว่าใครดีกว่าใคร เพื่อจัดความยุ่งยาก จุดนี้ อีวานชีวิช (Ivancevich, 314) จึงได้เสนอวิธีการจัดลำดับที่แบบสลับ (Alteration Ranking) โดยมุ่งให้มีการระบุจุดที่ชัดเจนที่สุดและแย่ที่สุดก่อน เพื่อให้เหลือกลุ่มน้อยตรงกลางที่จะกำหนดลำดับที่ตามหลังเป็นลำดับถัดมา ซึ่งตามวิธีนี้หัวหน้างานจะคัดเลือกผู้ที่มีผลงานที่ดีที่สุดและต่ำสุดก่อน หลังจากนั้นจึงเลือกผู้ที่ดีเป็นลำดับรองมาและต่ำเป็นลำดับที่สูงขึ้นมาก สลับกันไปเป็นลำดับจนถึงตรงกลาง

แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการจัดลำดับที่แบบสลับ มีรายละเอียดดังตัวอย่างนี้

ตัวอย่าง การจัดลำดับที่แบบสลับ

การจัดลำดับที่แบบสลับ (Aiteration Ranking)

คุณลักษณะ.....

ขอให้ท่านระบุรายชื่อพนักงานทั้งหมดที่ต้องรับการประเมิน และพิจารณาใส่ชื่อพนักงานที่ท่านเห็นว่า “มีคุณภาพสูงสุด” บนบรรทัดหมายเลข 1 และใส่ชื่อพนักงานที่ท่านเห็นว่า “มีคุณภาพแย่ที่สุด” บนบรรทัดหมายเลข 20 ต่อจากนั้นใส่ชื่อพนักงานที่มีคุณภาพดีลำดับรองลงมาบรรทัดหมายเลข 2 และใส่ชื่อพนักงานที่มีคุณภาพต่ำลำดับที่น้อยกว่าขึ้นมาลงบนบรรทัดหมายเลข 19 ทำสลับไปเรื่อย ๆ จนใส่ชื่อพนักงานได้ครบทุกคน

↓ พนักงานที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด 1..... 2..... 3..... 4..... 5..... 6..... 7..... 8..... 9..... 10.....	11..... 12..... 13..... 14..... 15..... 16..... 17..... 18..... 19..... 20..... ↑ พนักงานที่มีคุณภาพแย่ที่สุด
--	---

ที่มา : Dessler, Human Resource Management, p.349

ในทางปฏิบัติพบว่าหัวหน้างานบางคนพยายามจะจัดลำดับที่ของพนักงานทุกคนในหน่วยงาน นับว่าเป็นงานที่ยากมากหรือแทบเป็นไปไม่ได้ เพราะผลการปฏิบัติงานของแต่ละคนไม่ได้ถูกนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตามถ้ามีการเปรียบเทียบในลักษณะดังกล่าวผู้ที่ได้รับการประเมินสูงสุดจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนในอัตราสูงกว่าผู้อื่นหรืออาจจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

ข้อดีของวิธีการจัดลำดับที่ คือ เป็นวิธีการที่ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถนำผลการพิจารณาจัดลำดับไปใช้พิจารณาจ่ายค่าตอบแทน และการโยกย้ายเลื่อนตำแหน่ง ช่วยขจัดปัญหาการประเมินแบบแนวโน้มนำเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) ที่ผู้ประเมินมักจะให้คะแนนทุกคนเฉลี่ยเท่ากันหมด และช่วยแก้ปัญหาค่าประเมินแบบปล่อยคะแนน (Leniency) ของหัวหน้างานบางคนได้ สำหรับข้อจำกัดนั้นพบว่าผลการประเมินของวิธีนี้ไม่สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาได้ เพราะพนักงานไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้วิธีนี้ยังมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า แต่ละแผนกหรือฝ่ายจะมีพนักงานที่ดีที่สุดจนกระทั่งถึงแย่ที่สุด อีกทั้งเกณฑ์การประเมินว่าร่วมกันที่จะใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่างแผนกยังไม่มี จึงมีข้อเสนอแนะว่านายจ้างควรพิจารณาใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่นควบคู่ไปด้วยกับวิธีการจัดลำดับที่

2.2 เปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparison) เป็นวิธีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยให้วิธีการจัดลำดับที่กระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในแง่ของความสะดวกง่ายขึ้นและถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการดำเนินการ คือ ผู้ประเมินจะแยกรายชื่อพนักงานผู้ถูกประเมินไว้ในช่องซ้ายมือ เช่นถ้ามี 5 คน ชื่อ ก. ข. ค. ง. และ จ. ให้เขียนชื่อทั้ง 5 คน ไว้ดังตัวอย่าง ต่อจากนั้นจะทำการเปรียบเทียบกันทีละคู่ โดยใช้คุณลักษณะที่กำหนดขึ้น เช่น “คุณภาพของงาน” “ความคิดริเริ่ม” หรือ “ความรับผิดชอบ” เป็นต้น ในการเปรียบเทียบนั้นจะเปรียบเทียบทีละคู่ กล่าวคือ นาย ก. จะถูกเปรียบเทียบกับนาย ข. นาย ค. นาย ง. และนาย จ. (กข, กค, กง, กจ) นาย ข. จะถูกเปรียบเทียบกับ นาย ค. นาย ง. และนาย จ. (ขค, ขง, ขจ) นาย ค. จะถูกเปรียบเทียบกับ นาย ง. และ นาย จ. (คง, คจ) และนาย ง. จะถูกเปรียบเทียบกับ นาย จ. (งจ) รวมทั้งหมดจะมีการเปรียบเทียบทีละคู่จำนวน 10 ครั้ง ในการคำนวณหาจำนวนครั้งที่จะต้องทำการเปรียบเทียบเป็นคู่ กรณีที่พนักงานเป็นจำนวนมาก จะใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนครั้งของการเปรียบเทียบ} = \frac{N(N-1)}{2}$$

โดยให้ N คือ จำนวนพนักงานทั้งหมดที่จะต้องทำการประเมิน

ตัวอย่าง ผลการประเมินแบบเปรียบเทียบเป็นคู่

คุณลักษณะ : คุณภาพงาน พนักงานผู้ถูกประเมิน						คุณลักษณะ : ปริมาณงาน พนักงานผู้ถูกประเมิน					
เมื่อเปรียบเทียบ กับนาย....	ก	ข	ค	ง	จ	เมื่อเปรียบเทียบ กับนาย....	ก	ข	ค	ง	จ
ก		-	+	-	-	ก		-	-	-	-
ข	+		+	-	-	ข	+		-	+	-
ค	-	-		-	-	ค	+	+		+	-
ง	+	+	+		+	ง	+	-	-		-
จ	+	+	+	-		จ	+	+	+	+	

นาย ค. ได้รับการจัดอันดับสูงสุด

นาย ก. ได้รับการจัดอันดับสูงสุด

ที่มา : Adapted from Dessler, Human Resource Management, p.349.

ตัวอย่างเช่น ถ้ามีพนักงานทั้งหมด 6 คนที่จะต้องเปรียบเทียบ ถ้านำมาแทนค่าในสูตรก็จะหาจำนวนครั้งที่ต้องทำการเปรียบเทียบได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จำนวนครั้งของการเปรียบเทียบ} &= \frac{6(6-1)}{2} \\ &= 15 \text{ ครั้ง} \end{aligned}$$

ในการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ นั้น ถ้าพนักงานคนหนึ่งดีกว่าอีกคนหนึ่ง ก็ให้ใช้เครื่องหมายบวก (+) ในช่องของบุคคลนั้น ๆ ส่วนอีกคนหนึ่งก็จะได้รับเครื่องหมาย (-) จากตัวอย่าง จะพบว่าในการประเมินคุณลักษณะด้านคุณภาพงานของกลุ่ม ก พบว่า จ. ได้รับการประเมินดีกว่า ก. แต่ทางด้านปริมาณงานจะพบว่า ก. ได้รับการประเมินดีกว่า จ. เป็นต้น สำหรับการจัดอันดับนั้นจะดูจากจำนวนเครื่องหมายบวกที่ได้รับ ผู้ที่ได้รับมากที่สุดคือผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานด้านนั้น ๆ ดีที่สุด ส่วนผู้ที่ได้รับเครื่องหมายลบมากที่สุดคือผู้ที่มีผลงานยังต้องปรับปรุง การคิดร้อยละของผลการประเมินแบบเปรียบเทียบเป็นคู่ทำโดยใช้สูตร ดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนผลการประเมินในทางบวก}}{\text{จำนวนครั้งของการประเมินทั้งหมด}} \times 100 = \text{ร้อยละของผลการประเมิน}$$

จากตัวอย่าง ซึ่งแสดงผลการประเมินคุณภาพงานของพนักงาน 5 คน พนักงานแต่ละคนจะถูกประเมินคนละ 4 ครั้ง ซึ่งผลการคิดร้อยละจะมีดังนี้

นาย ก.	นาย ข.	นาย ค.	นาย ง.	นาย จ.
$\frac{3}{4} \times 100 = 75\%$	$\frac{2}{4} \times 100 = 50\%$	$\frac{4}{4} \times 100 = 100\%$	$\frac{0}{4} \times 100 = 0\%$	$\frac{1}{4} \times 100 = 25\%$

ส่วนผลการประเมินทางด้านปริมาณ ผลจะเป็นดังนี้

นาย ก.	นาย ข.	นาย ค.	นาย ง.	นาย จ.
$\frac{4}{4} \times 100 = 100\%$	$\frac{2}{4} \times 100 = 50\%$	$\frac{1}{4} \times 100 = 25\%$	$\frac{3}{4} \times 100 = 75\%$	$\frac{0}{4} \times 100 = 0\%$

ข้อดีของวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ คือ สามารถดำเนินการได้ง่ายและรวดเร็ว ในกรณีที่พนักงานที่ถูกประเมินจำนวนน้อย ที่จริงแล้วผู้ประเมินอาจจะชอบวิธีนี้มากกว่าวิธีจัดลำดับที่และวิธีการกระจายเป็นกลุ่มเพราะว่าวิธีนี้เปรียบเทียบพนักงานแค่ 2 คน ต่อ 1 ครั้ง ส่วนข้อจำกัดนั้นพบว่าถ้ามีพนักงานที่ถูกประเมินเป็นจำนวนมากจะต้องใช้เวลาดำเนินการนาน

2.3 การกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) เป็นวิธีการประเมินลักษณะเดียวกับการให้คะแนนกระจายตามเส้นโค้ง (Grading on Curve) กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้ทำการประเมินพนักงานภายในกรอบของการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) ตามที่ได้กำหนดไว้เช่น

- 10% เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด
- 20% เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
- 40% เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์เฉลี่ย
- 20% เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
- 10% เป็นกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด

สำหรับวิธีการในทางปฏิบัตินั้นทำได้โดยการพิมพ์ชื่อพนักงานผู้ถูกประเมิน ไว้ในแผ่นกระดาษแผ่นละคน และถามผู้ประเมินว่าพนักงานผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มใดของทั้ง 5 กลุ่มที่ได้กำหนดไว้ แล้วจึงจัดวางแผ่นกระดาษนั้นลงตามกลุ่มที่เห็นว่าเหมาะสม โดยทั่วไปเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินด้วยวิธีนี้เป็นเกณฑ์รวม ๆ มากกว่าจะแยกย่อยเป็นคุณลักษณะเฉพาะด้าน ต่าง ๆ

การประเมินแบบการกระจายเป็นกลุ่มมีข้อดี คือ สามารถลดความลำเอียงได้ เพราะได้มีการกำหนดช่วงสำหรับกลุ่มต่าง ๆ ไว้ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินออกนอกกรอบที่ระบุไว้ได้และอีกประการหนึ่งวิธีนี้สามารถปฏิบัติได้ง่าย ส่วนข้อจำกัดของวิธีนี้เห็นได้ชัด คือ การมีสมมติฐานว่าทุกกลุ่มของผู้ถูกประเมิน ไม่ว่าจะเป็กลุ่มผู้ใช้แรงงาน กลุ่มนักวิชาการ หรือกลุ่มผู้บริหารจะมีการกระจายที่เหมือนกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ประเมิน โดยเฉพาะกรณีในกลุ่มนั้นๆ มีจำนวนคนไม่กี่คน เพราะถึงแม้ว่าผลงานอยู่ในเกณฑ์ดีแต่ไม่เท่าคนอื่นในกลุ่ม อาจถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำได้

3. เทคนิคอื่น ๆ

เทคนิคอื่น ๆ ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนอกเหนือจาก 2 กลุ่ม ข้างต้นที่นำเสนอในที่นี้มี 3 วิธีคือ

3.1 การทดสอบการปฏิบัติงาน (Performance Test) เป็นการใช้แบบทดสอบเพื่อวัดความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน แบบทดสอบอาจเป็นแบบให้เขียนตอบหรือให้ลงมือปฏิบัติ ที่สำคัญแบบทดสอบที่ใช้ในการประเมินจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นและเที่ยงตรง แม้กระนั้นก็ตามมีข้อสังเกตว่าแบบทดสอบมักจะวัดศักยภาพของพนักงานในการปฏิบัติงานมากกว่าจะใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าแบบทดสอบนั้นสัมพันธ์กับงานที่พนักงานปฏิบัติจริง จึงมีการใช้การสังเกตในสถานที่ปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย ในทางปฏิบัติพบว่าการพัฒนาแบบทดสอบที่เหมาะสมต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการค่อนข้างสูง

3.2 การตรวจสอบเพิ่มเติมในสถานที่ปฏิบัติงาน (Field Review) เป็นวิธีการที่ใ้ประกอบวิธีการประเมินแบบอื่น ๆ เพราะในบางครั้งเทคนิคที่เลือกใช้ในการประเมินความเป็นอัตนัย (Subjectivity) สูงทำให้ผลการประเมินของผู้ประเมินแตกต่างกันมาก และบางกรณีที่สงสัยว่าอาจมีความลำเอียงหรืออคติเกิดขึ้นเพื่อทบทวนข้อสงสัยต่าง ๆ นายจ้างหลายคนจึงใช้วิธีนี้ตรวจสอบเพิ่มเติมเสริมวิธีอื่นๆ ที่ใ้อยู่เดิม วิธีการนี้คือจะเชิญผู้เชี่ยวชาญจากฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปยังสถานที่ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยหัวหน้างานในการประเมินในการนี้ผู้เชี่ยวชาญจะประชุมร่วมกับหัวหน้างานต่างๆ เพื่อขอรายละเอียดกับการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ถูกประเมิน หลังจากรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้างานได้ตามต้องการ ผู้เชี่ยวชาญจะทำรายงานสรุปผล เพื่อส่งคืนไปยังหัวหน้างานให้ทบทวน แก้ไข อนุมัติและอภิปรายร่วมกับพนักงานผู้ถูกประเมิน และขั้นสุดท้ายผู้เชี่ยวชาญจะบันทึกผลการประเมินลงในแบบฟอร์มของหน่วยงาน เนื่องจากวิธีการนี้ใ้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้แสวงหาข้อมูล จึงเชื่อกันว่าผลการประเมินน่าจะเชื่อถือและเปรียบเทียบกันได้ มากขึ้น อย่างไรก็ตามข้อจำกัดของวิธีนี้คือ กระบวนการนี้สิ้นเปลืองทั้งงบประมาณและเวลา

และสำหรับบางหน่วยงานนำไปปฏิบัติได้ยากและออกคิดต่างๆ ยังคงมีอยู่เพราะว่าหัวหน้างานยังเป็นแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

3.3 การประเมินโดยใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment Center) เป็นวิธีการที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลงานที่คาดหวังจากพนักงานในอนาคต หรือประเมินหาศักยภาพว่าพนักงานจะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่ วิธีนี้มักจะใช้กับผู้จัดการหรือหัวหน้างานผู้ที่ได้รับการส่งเสริมให้รับผิดชอบงานในระดับที่สูงขึ้น

วิธีการเริ่มต้น โดยคณะผู้ประเมินจะต้องพบปะและพักอยู่ร่วมกับผู้ถูกประเมินตามระยะเวลาที่กำหนด กระบวนการประเมินจะประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบลึก การทดสอบทางจิตวิทยา การตรวจสอบภูมิหลังส่วนตัว การให้สมาชิกประเมินผลซึ่งกันและกัน การอภิปรายกลุ่ม การประเมินโดยกลุ่มนักจิตวิทยาและผู้จัดการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การจัดจำลองสถานการณ์เพื่อประเมินศักยภาพในอนาคตของผู้ถูกประเมิน ซึ่งรวมถึงการใช้แบบ ฝึกหัดการตัดสินใจ (In – Basket Technique) เกมธุรกิจ (Business Games) การจำลอง

สถานการณ์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ (Computer Simulation) วิธีทดสอบที่คัดเลือกมาใช้ล้วนมีความสัมพันธ์กับทักษะและคุณลักษณะของตำแหน่งใหม่ กิจกรรมทั้งหลายที่ใช้ในการดำเนินการนี้จะต้องจัดนอกสถานที่ทำงาน ในช่วงเวลานั้นนักจิตวิทยาและผู้จัดการจะประเมินเพื่อหาข้อสรุปด้านจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพในอนาคตของผู้ถูกประเมินทุกคน ต่อจากนั้นจึงรวบรวมผลการประเมินจากผู้ประเมินทุกคน เพื่อสรุปผลการนำเสนอฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อใช้ในการตัดสินใจต่อไป

ข้อดีของวิธีนี้คือ ผลการประเมินสามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาพนักงานและการตัดสินใจเพื่อการบรรจุ แต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่ง ส่วนข้อจำกัดนั้นพบว่าวิธีนี้สิ้นเปลืองทั้งเวลาและงบประมาณเพราะพนักงานต้องเสียเวลาในการปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นค่าเดินทาง และ ที่พัก

2.5.5 การวิเคราะห์ผลและการนำผลการประเมินไปใช้

การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมิน เป็นขั้นตอนสุดท้าย และเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ที่ทำการวิเคราะห์จะต้องศึกษาวิเคราะห์แบบเป็น คนๆ ไปอย่างถี่ถ้วนแล้วบันทึกไว้ในแบบถาวร (Performance Record) ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการ เนื่องจากผลการวิเคราะห์จะบอกให้ทราบถึงการทำงานของนักประเมินว่าดีหรือไม่อย่างไร มีสิ่งใดต้องปรับปรุงแก้ไข (สมาน รังสิโยภฤกษ์, 2535 : 91-92)

อย่างไรก็ดี ในการวิเคราะห์ผลอาจใช้แบบกรอกคะแนนในแบบประเมินผลโดยให้กรอกคะแนนตามลำดับดังนี้ เช่น

<u>ถ้าผู้บังคับบัญชาภาครื่องหมายในช่อง</u>	<u>ให้คะแนน</u>
เลว	1
ค่อนข้างเลว	2
ปานกลาง	3
ดี	4
ดีเยี่ยม	5

โดยในแต่ละคุณลักษณะมีคะแนนเท่ากันหมด หรือแต่ละคุณลักษณะให้คะแนนแตกต่างกัน เช่น “ดีเยี่ยม” ให้ 10 หรือ 5 “ดี” ให้ 8 หรือ 4 “ปานกลาง” ให้ 6 หรือ 3 “ควรหาทางแก้ไข” ให้ 4 หรือ 2 “ควรหาทางแก้ไขด่วน” ให้ 2 หรือ 1 เสร็จแล้วนำมาพิจารณาคะแนนรวมโดยถือคะแนนดังนี้

<u>ร้อยละ</u>	<u>จัดอยู่ในชั้น</u>
90-100	ดีเยี่ยม
71-89	ดี
60-70	ปานกลาง
40-59	ควรหาทางปรับปรุง
ต่ำกว่า 40	ควรหาทางปรับปรุงด่วน

การใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานนั้น ไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด สิ่งที่เห็นกันโดยทั่วไป ก็คือการนำเอาไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปี ในการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปได้อาจแยกได้เป็น 2 อย่างคือ การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและการแจ้งผลการปฏิบัติงาน (เสนาะ ตีเขาว์, 2543 : 129-130)

1) การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ในเรื่องวัตถุประสงค์ อาจกำหนดไว้หลายอย่าง แต่แยกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1.1) เพื่อกำหนดค่าตอบแทน ข้อนี้นี้เป็นวัตถุประสงค์ที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่และเห็นได้ชัดเจน คือ ใช้ในเรื่องการปรับค่าจ้างประจำปี ตลอดจนผลประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น เงินโบนัส รางวัลพิเศษ

1.2) เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง เป็นการนำเอาผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการโยกย้ายตำแหน่งงานและการลดตำแหน่งงานและการลดตำแหน่งด้วย

1.3) เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานได้แก่ การกระตุ้นจูงใจพนักงานด้วยวิธีต่างๆ ที่ทำให้พนักงานตื่นตัวและปรับปรุงตัวเองวิธีมีก้นำไปใช้ในการวางแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและ รวมถึงการวางแผนอาชีพด้วย

1.4) เพื่อเลิกจ้าง การประเมินในขั้นนี้มักจะใช้ในระยยะทดลองงานตามสัญญาจ้างงาน เมื่อผลงานปฏิบัติออกมาต่ำกว่ามาตรฐานก็จะมีหลักฐานพอสำหรับการเลิกจ้าง

2) การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน วิธีนี้เป็นการนำเอาผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้โดยตรงโดยมีสมมติฐานว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องการรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไร การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นการบอกให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าตนเองทำงานเป็นอย่างไรในแง่ของการประเมิน อันเป็นการชี้ให้เห็นถึงขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคนในทัศนระขององค์กร

การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการกระทำที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับ คือ บอกให้พนักงานรู้ และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย การแจ้งผลการประเมิน เป็นวิธีการในการสร้างความเข้าใจระหว่างกันด้วยโดยผู้บังคับบัญชาต้องการอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

ผลดี ในแง่ของพนักงาน คือ รู้ว่าผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในแง่ของผู้บังคับบัญชาก็รู้ทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความพอใจในผลการประเมินอย่างไรซึ่งเท่ากับเป็นการตั้งเป้าหมายร่วมกันในการทำงานและความรับผิดชอบในอนาคต

การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้พนักงานรับรู้ มีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน ดังที่ เสนาะ ดิยาวี (2543 : 130) ได้กล่าวไว้ คือ

2.1) ขั้นวางแผน ขั้นตอนนี้ประกอบด้วยกำหนัดวัตถุประสงค์ของการแจ้งการกำหนดหัวข้อที่จะต้องแจ้ง แนวทางการแจ้งให้ทราบ และข้อเสนอแนะหรือข้อแก้ไขในการปรับปรุง

2.2) ขั้นการเตรียมข้อมูล ก่อนแจ้งจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อจะได้พิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมิน ได้ถูกต้อง ในการเตรียมข้อมูลจะต้องอาศัยทะเบียนประวัติ การบันทึกงาน การสังเกตพฤติกรรมและหลักฐานอื่นใด

2.3) ขั้นการดำเนินงาน ได้แก่ การพบปะกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่มีความยุ่งยาก และโอกาสจะเกิดการขัดแย้งมีมากหากผู้ดำเนินการขาดหลักการและความ

เป็นธรรมชาติ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความจริงใจในการรับฟังปัญหาและต้องตัดสินใจ ในการดำเนินการให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

2.4) ขั้นการสร้างบรรยากาศที่ดี การสร้างบรรยากาศมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศรวมถึงการเลือกเวลาที่เหมาะสม เลือกสถานที่ที่เป็นส่วนตัวปราศจากการรบกวนจากภายนอก การแจ้งให้ทราบล่วงหน้า การใช้คำพูดที่แสดงความเข้าใจและก่อให้เกิดความร่วมมือ การเริ่มต้นและการจบการพูดคุยกันด้วยความเป็นกันเอง และการวางตัวที่เหมาะสม

2.5) ขั้นการติดตามผล ขั้นตอนนี้กระทำเมื่อเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนแล้ว เพื่อหาว่าการแจ้งให้ทราบเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ในส่วนของการติดตามผลก็คือว่าได้มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ เช่น มีโครงการอบรมสัมมนา ศึกษาเพิ่มเติมหรือการประชุมหารือหรือไม่ ตลอดจนทบทวนความก้าวหน้าของโครงการต่างๆ เป็นระยะๆ อย่างใกล้ชิด

2.6 ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นการกระทำเพื่อให้ทราบค่าของคนที่เรามีความรู้ความสามารถมากน้อยเพียงใด สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาบุคคลอย่างมีเหตุผล ประโยชน์ที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 146-147) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

- 1) ใช้พิจารณาความสามารถของบุคคล เพื่อปรับปรุงตนเอง และวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
 - 2) ใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นไปด้วยความเป็นธรรม
 - 3) ใช้ประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่ง ฐานะ การโยกย้ายคนให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
 - 4) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล หรือกำหนดวิธีการฝึกอบรมให้ถูกต้องกับความจำเป็นหรือปัญหาที่ประสบ
 - 5) เป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่แข่งขันทำงาน หรือให้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2539 : 13 - 14) ได้กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการ

ประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
 2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย การลดชั้นลดตำแหน่งและการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยน โยกย้าย หรือการลดชั้นลดตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
 3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย
 4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท แต่ละหน้าที่ และแต่ละสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร
 5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
 6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความรู้ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม
 7. ส่งเสริมความเข้าใจ และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน
 8. ประโยชน์ในด้านอื่น ๆ เช่น การแนะแนวและวางแผนแนวอาชีพให้แก่พนักงาน การกำหนดอัตราค่าจ้างคน การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การส่งมอบงานเมื่อสับเปลี่ยนผู้บังคับบัญชา การพัฒนาระบบงาน เป็นต้น
- พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 146) ได้กล่าวว่า การประเมินผลพนักงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคล ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

- 1) ปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 2) ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน
- 3) ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4) เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน
- 5) เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน
- 6) ช่วยฝ่ายบุคคลด้านค่าจ้างพนักงาน

ส่วน ชัยนันท์ นันทพันธ์ (2540 : 49-52) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีบทบาทในการพัฒนาองค์กรในแง่ต่าง ๆ สรุปดังนี้

- 1) เป็นการสำรวจตรวจสอบว่าองค์กรและผู้บริหารมีศักยภาพและความสามารถเพียงใด เป็นการตรวจสอบการพัฒนาองค์กรในทุกระดับ เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีจุดเด่นและจุดด้อยที่ต้องส่งเสริมและปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ อย่างไรบ้าง
 - 2) เป็นการประเมินประสิทธิผล ประสิทธิภาพในการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งนำมาใช้ในการบริหารงานได้
 - 3) เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตที่มีพื้นฐานและข้อมูลรองรับ กล่าวคือ นำผลจากการประเมินมาใช้ในการวางแผนเพื่อกำหนดอนาคตขององค์กรได้
 - 4) เสริมสร้างและพัฒนาองค์กรให้มีความเข้มแข็ง เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงจุดอ่อนจุดแข็ง ในการบริหารงาน
 - 5) ทำให้การทำงานมีเป้าหมาย และเพิ่มความรอบคอบความระมัดระวังในการทำงานยิ่งขึ้น
- สุนันทา เลานันทน์ (2542 : 282 - 283) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะนอกจากจะตอบสนองวัตถุประสงค์ทั้งเชิงประเมินและเชิงพัฒนาแล้ว พนักงานและหน่วยงานยังได้รับประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานอีกหลายประการ เช่น
1. ช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (Performance Improvement) ข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้พนักงาน ผู้จัดการ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสมเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
 2. ช่วยปรับระบบค่าตอบแทน กิจการขนาดใหญ่มักจัดระบบค่าตอบแทน บนพื้นฐานของระบบคุณธรรม ดังนั้นผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้การตัดสินใจขึ้นค่าจ้าง และกำหนดโบนัสให้แก่บุคคลอย่างเป็นธรรม
 3. ช่วยในการตัดสินใจบรรจุบุคคล ในการตัดสินใจบรรจุบุคคลในกรณีต่าง ๆ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย หรือการลดตำแหน่ง จำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงานในอดีตของพนักงาน

4. ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีของบุคคล อาจแสดงให้เห็นว่าขณะนี้พนักงานมีความจำเป็นที่ต้องได้รับการฝึกอบรม ขณะเดียวกันผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคคลอาจแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบุคคล และควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อไป

5. ช่วยในการวางแผนสายอาชีพและการพัฒนาบุคลากร ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจะ ช่วยในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนสายอาชีพของบุคคลในองค์กร

6. ชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของกระบวนการจัดการกำลังคน ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ดีของบุคลากรในองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนของกระบวนการจัดการกำลังคนของ แผนกบริหารงานบุคคลขององค์กร

7. ชี้ให้เห็นความไม่ถูกต้องของข้อมูล ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี อาจชี้ให้เห็นถึง ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรกำลังคน หรือข้อมูลอื่นในระบบ ข้อมูลของการบริหารทรัพยากรกำลังคน ความไม่ถูกต้องของข้อมูลเหล่านี้อาจนำไปสู่ความไม่ เหมาะสมในการจ้างงาน การฝึกอบรม หรือการให้คำปรึกษาหารือ

8. ช่วยแก้ไขความผิดพลาดของการออกแบบงาน ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีอาจเป็นอาการ แสดงของการออกแบบงานที่ผิดพลาด และการประเมินผลจะช่วยวินิจฉัยความผิดพลาดเหล่านี้ได้

9. สร้างโอกาสของความเสมอภาคในการจ้างงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง จะสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับงาน ได้อย่างแท้จริง ทำให้การบรรจุบุคคล โดย การสรรหาภายในองค์กรมีความเชื่อถือได้มากขึ้น

10. สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ดีของ บุคคลทั่วทั้งองค์กร จะชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีประโยชน์ต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ตามระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นอย่างมาก ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาตัดสินใจได้ อย่างถูกต้อง และความยุติธรรมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล นับตั้งแต่ การคัดเลือก คนเข้ามาทำงาน การมอบหมายงาน การบำรุงรักษา การพัฒนาบุคลากร จนกระทั่งการให้ออกจาก งาน

2.7 อุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจจะมีปัญหาและเกิดอุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงาน ไม่ได้ผลอย่างเต็มที่ ซึ่ง เสนาะ ดิยาว (2543 : 121-122) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน พอสรุปได้ดังนี้

1) การมีสมมติฐานที่ผิด ๆ ในการประเมินการปฏิบัติงานของคนงานมักจะยึดถือข้อสมมติฐานที่ผิด ๆ หลายประการ เชื่อว่าการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานได้กระทำอย่างถูกต้องและยุติธรรม ซึ่งเป็นไปไม่ได้เพราะมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น นโยบาย วิธีการ ข้อบกพร่องในทางปฏิบัติ ลักษณะขององค์กรและคุณสมบัติของผู้เกี่ยวข้อง ประการที่สอง เป็นความผิดพลาดทางด้านระบบกล่าวคือ เมื่อบริษัทกำหนดวิธีการอย่างหนึ่งขึ้นแล้วก็จะถือเป็นแนวปฏิบัติตลอดทั้งองค์กรสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งตามข้อเท็จจริง ไม่มีวิธีการใดเลยที่จะถูกต้องสมบูรณ์ทุกอย่าง เมื่อวิธีการ ไม่สมบูรณ์ผลที่ได้ก็มักผิดพลาดด้วย ประการที่สาม ผู้บังคับบัญชาบางคนที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานมักจะเชื่อตนเองมากเกินไป ซึ่งถือว่าการคิดเห็นของตนถูกต้องเสมอ จึงถือหลักการทำงานโดยอาศัยสัญชาตญาณ ซึ่งใช้ไม่ได้ในทางปฏิบัติ ประการที่สี่ ทั้งหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบวิธีการประเมินซึ่งมักจะทำอย่างมีแบบพิธีและ ผู้บังคับบัญชามักชอบวิธีการที่เป็นส่วนตัวมากกว่า เขาไม่ต้องการให้คนงานสมาคมแรงงานหรือแม้แต่บุคคลอื่น ๆ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของเขา ในทางตรงกันข้าม ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะรู้ว่าหัวหน้ามองเขาอย่างไร ข้อขัดแย้งดังกล่าวนี้ทำให้วิธีการบกพร่อง

2) อุปสรรคทางความนึกคิด ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือหรือระบบที่ดีเพียงใดก็ตามก็ยังขึ้นอยู่กับผู้ใช้ โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การประเมินผลเป็นไปได้อย่างถูกต้องหรือผิดพลาดได้ สิ่งที่มีผลกระทบกระเทือนต่อการประเมินการปฏิบัติงาน ก็คือ

2.1) ผู้บังคับบัญชาอาจไม่สบายใจและเป็นกังวลว่าการปฏิบัติงานของเขาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่พอใจหากถ้าผลออกมาไม่ดี

2.2) ผู้บังคับบัญชาอาจไม่พอใจระบบหรือวิธีการกำหนดคนนั้น โดยเฉพาะทำให้เขาต้องมีการและภาระมากขึ้นจึงรู้สึกเบื่อหน่าย

2.3) ผู้บังคับบัญชาหลายคนอาจลังเลใจที่จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับบุคคลอื่น เพราะว่าการตัดสินใจนั้นอาจกระทบกระเทือนต่องานและอนาคตของเขา

2.4) ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่พอใจต่อการกระทำของหัวหน้าซึ่งมักมีปฏิริยาต่อผลที่ออกมา ทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่สบายใจ

2.5) ผู้บังคับบัญชาบางคนทำการประเมินการปฏิบัติงานผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะที่เป็นการปรักษาหาหรือประกอบกับการแนะนำสั่งสอนจึงทำให้ผลที่ได้ออกมา ไม่ตรงกับความจริง

3) อุปสรรคทางเทคนิค (Technical Pitfall) เกี่ยวกับทางด้านวิธีการวัดการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานมีข้อยุ่งยากที่สำคัญ 2 ประการ คือ

3.1) ข้อยุ่งยากในการกำหนดหลักเกณฑ์หรือบรรทัดฐาน สำหรับวัด เป็นการยากที่จะระบุหลักเกณฑ์ให้แน่ชัดออกมา เพราะหลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่อาจแสดงออกมาเป็นตัวเลขทั้งหมด ส่วนใหญ่หลักเกณฑ์ออกมาในรูปการบรรยาย คุณสมบัติซึ่งไม่อาจแสดงข้อแตกต่างระหว่างบุคคลให้ชัดเจน เช่น ผลออกมาว่า การปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจหรือเหมาะสมดี จึงไม่รู้ว่ามีระดับแตกต่างมากน้อยเพียงใด

3.2) ถึงแม้ว่าจะกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ชัดเจน ข้อผิดพลาดก็จะอาจเกิดขึ้นได้ ถ้าผู้ประเมินไม่เข้าใจวิธีการดังกล่าวอย่างแท้จริง ผลการประเมินที่ออกมา ก็จะผิดพลาดได้เช่นกัน บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 221) ได้กล่าวถึงอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานพอสรุปได้ดังนี้

1. การมีสมมติฐานผิด ๆ

1.1 การประเมินผลได้กระทำอย่างถูกต้องยุติธรรมแล้วที่จริงมีตัวแปรหลายประการ เช่น นโยบาย วิธีการ ข้อบกพร่องในการปฏิบัติ

1.1 ความผิดพลาดด้านระบบ (ไม่มีสูตรสำเร็จ)

๑.1.2 บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตนเองมากเกินไป

1.3 ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบวิธีการประเมินเป็นพิธีการแต่ชอบวิธีของตนเองมากกว่า

2. ปัญหาเรื่องแนวความคิด

แม้จะมีหลักการ มีเครื่องมือ และมีระบบงานดีเพียงใด ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เห็นด้วย จะส่งผลกระทบต่อวิธีการประเมินที่มีอยู่

2.1 เกรงว่าผู้ได้บังคับบัญชาไม่พอใจ ถ้าผลออกมาไม่ดี

2.2 ความไม่พอใจในระบบหรือวิธีการ ทำให้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงานอาจทำให้เบื่อหน่าย

2.3 ความลังเลในการตัดสินใจจากผลการประเมินผู้อื่น ซึ่งกระทบต่องานและอนาคตของพวกเขา

2.4 ปฏิกริยาของผู้ได้บังคับบัญชาทำให้ไม่สบายใจ

2.5 ประเมินโดยใช้รูปแบบการแนะนำให้การปรึกษาหารือทำให้ผลที่ได้มาไม่เที่ยง

ตรง

3. การประเมินเพื่อพัฒนา

3.1 ความหมายของการประเมิน

คำที่ใช้ในความหมายของการประเมินอย่างแพร่หลายคือ “Assessment” กับ “Evaluation” โดยนัยของคำ 2 คำมีความหมายแตกต่างกัน คือ

“Assessment” เป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นฐานในการตัดสินใจ ส่วน “Evaluation” เป็นกระบวนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจาก “Assessment” เป็นหลัก กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ “Assessment” เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นก่อน ส่วน “Evaluation” เป็นกระบวนการที่เกิดตามมาภายหลังด้วยเหตุนี้ “Assessment” จึงแยกจาก “Evaluation” โดยเด็ดขาดไม่ได้ (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2544 : 8)

ในความหมายของการประเมินโดยทั่วไปจึงมักมุ่งไปที่ “Evaluation” ที่อธิบายครอบคลุมไปถึง “Assessment” โดยมีผู้ให้ความหมายของการประเมินไว้หลายท่านซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความหมายในเชิงการตัดสินคุณค่าจากความคิดเห็น

การอธิบายและตัดสินคุณสมบัติบางอย่างของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลรวมทั้งกระบวนการและโครงการต่าง ๆ (เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี, 2544 : 7)

ความหมายของการประเมินในเชิงการตัดสินคุณค่าจากความคิดเห็นเป็นความหมายที่เน้นการตัดสินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ โดยนำความคิดเห็นความรู้สึกของผู้ประเมินเป็นผู้ตัดสิน ถ้า ผู้ประเมินมีลักษณะความรู้และประสบการณ์ที่ต่างกัน อาจตัดสินคุณค่าของสิ่งเดียวกันต่างกันได้

2. ความหมายในเชิงตัดสินคุณค่าจากเกณฑ์ที่กำหนด

การประเมิน หมายถึง การค้นหาหรือตัดสินคุณค่า หรือจำนวนของบางสิ่งบางอย่างโดยใช้มาตรฐานของการประเมินรวมทั้งการตัดสินใจโดยอาศัยเกณฑ์ภายในและ/หรือเกณฑ์ภายนอก (Good, 1973 : 220)

การตัดสินความสอดคล้องกันระหว่างปฏิบัติกับจุดประสงค์ (Mehrens and Lehman, 1984 : 5)

ความหมายในเชิงตัดสินคุณค่าจากเกณฑ์ที่กำหนด จะทำให้การประเมินมีความถูกต้องมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการตัดสินคุณค่าจะไม่ขึ้นกับความคิด ความรู้สึก ความรู้ และประสบการณ์เป็นหลัก แต่ขึ้นกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ถ้าเกณฑ์มีความชัดเจนครอบคลุมมากเพียงใดการตัดสินย่อมมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ความหมายในเชิงกระบวนการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ

การประเมิน หมายถึง กระบวนการรวบรวม และเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ซึ่งจะช่วยการตัดสินใจที่ดี สำหรับทางเลือกที่เป็นไปได้หลาย ๆ ทาง (Stufflebeam, 1971)

กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเชิงคุณค่าเพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544 : 21)

จากความหมายการประเมินในเชิงกระบวนการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การประเมิน จะเน้นความสำคัญของกระบวนการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ในการตัดสินใจกระบวนการได้มาของข้อมูล สารสนเทศ ก็คือการวัดผลนั่นเอง แต่ในการวัดผลจะต้องพิจารณาให้ครอบคลุมตัวแปรเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพราะถ้าการประเมินยังยึดมั่นอยู่กับการตีความหมายของคะแนนที่ได้จากเครื่องมือวัดผล จะทำให้ละเลยการพิจารณาตัวแปรสำคัญที่มีคุณค่าต่อผลการประเมินโดยเฉพาะตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ

3.2 ความสำคัญของการประเมินต่อการพัฒนาชุมชน

การพัฒนาชุมชน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงชุมชนตามแนวตั้งและแนวนอนจากสภาพที่พึงปรารถนาไปสู่สภาพที่ตั้งเป้าหมายไว้

การเปลี่ยนแปลงชุมชนตามแนวตั้ง หมายถึง การยกมาตรฐานการครองชีพหรือการเพิ่มโอกาสชีวิต (Life-Chances) ของประชากรในชุมชน ซึ่งขอบเขตของการยกมาตรฐานการครองชีพจะเป็นด้านการเมือง เศรษฐกิจ การศึกษา การศาสนา สังคมและครอบครัว การสาธารณสุข และคมนาคม ส่วนการเปลี่ยนแปลงชุมชนตามแนวนอน หมายถึง การแพร่กระจายความเจริญไปให้ทั่วทั้งชุมชน

ในการพิจารณาความสำคัญของการประเมินต่อการพัฒนาชุมชนจึงอาจมองเป็น 2 มิติดังนี้

1. ความสำคัญการประเมินต่อการพัฒนาชุมชนตามแนวตั้ง

การประเมินมีส่วนสำคัญในการยกมาตรฐานการครองชีพ หรือการเพิ่มโอกาสชีวิตในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความสำคัญการประเมินต่อการพัฒนาชุมชนด้านการเมือง

การพัฒนาชุมชนด้านการเมืองมีเป้าหมายพื้นฐานในการส่งเสริมให้ประชากรรู้จักสิทธิและหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นพลเมืองของประเทศ เรียนรู้วิธีการใช้สิทธิและปฏิบัติหน้าที่ของตนในฐานะพลเมืองที่ดี สนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของชุมชน และประเทศชาติ ทั้งนี้เพื่อปลูกฝังวิถีชีวิตของชุมชนตามแบบระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

การประเมินจะมีความสำคัญในการพัฒนาชุมชนด้านการเมือง จะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาชุมชนด้านการเมืองได้แก่ ข้อมูลที่เป็นบรรทัดฐานการปฏิบัติการทาง

การเมืองของคนในชุมชนที่สอดคล้องกับมาตรฐานสังคมประชาธิปไตย ค่านิยมของประชาชน เช่น ความเสมอภาค เสรีภาพ การใช้เสียข้างมากเป็นเกณฑ์ การนิยมเข้าร่วมกระบวนการทางการเมือง นอกจากการประเมินจะช่วยให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความเชื่อของคนในชุมชน เป็นลักษณะความเชื่อทางการเมืองเก่า ๆ เช่น การเมืองเป็นเรื่องของคนเมือง ของเจ้านาย ชาวชนบทไม่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นลักษณะความเชื่อทางการเมืองที่จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

การประเมินเพื่อได้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานเหล่านี้ จะเป็นข้อมูลสำคัญในการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับคนในระบอบประชาธิปไตย นอกจากนี้การประเมินยังสามารถจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านการเมืองของชุมชน โดยพิจารณาความเร่งด่วนที่ต้องพิจารณา อาจต้องเริ่มจากโครงการที่พัฒนาเจตคติ ค่านิยมทางการเมือง หรือเริ่มจากการให้ความรู้ ความเข้าใจ และยังช่วยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องตัดสินใจในการให้เงินสนับสนุนเงินทุน การปรับปรุงแก้ไขโครงการ และให้ทราบผลสำเร็จ หรือไม่สำเร็จ ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาด้านการเมือง

2. ความสำคัญของการประเมินต่อการพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจ

การพัฒนาชุมชนด้านเศรษฐกิจมีเป้าหมายหลักในการเพิ่มผลผลิต เพิ่มรายได้ของประชาชนให้สูงขึ้นอย่างทั่วถึง เพิ่มงานอาชีพและการทำงานให้ประชาชนได้มีงานทำมากขึ้นจนสามารถยกระดับการครองชีพของตนให้สูงขึ้น เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมเกษตร การยกระดับรายได้จึงต้องพัฒนาอาชีพเกษตรให้สูงขึ้นในสังคมด้วย ไม่ให้ถูกเหยียดย่ำถูกดูแคลนว่าต่ำต้อยกว่าอาชีพอื่น ต้องส่งเสริม ค่านิยมในอาชีพของตนแก่เกษตรกรว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติ หล่อเลี้ยงชีวิตชาวโลก มีค่านิยมที่จะพัฒนา ปรับปรุงการเกษตรของตนให้ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

ในการประเมินการพัฒนาชุมชนด้านการเกษตรกร จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่ง ในการพัฒนาเพื่อยกระดับอาชีพการเกษตร เช่น กิจกรรมหรือโครงการจะเพิ่มผลผลิตจะต้องมีการประเมินอย่างรอบด้านไม่ว่าเป็นการส่งเสริมเพิ่มผลผลิตในสินค้าเกษตรดั้งเดิมหรือเพิ่มผลผลิตในการผลิตสินค้าเกษตรใหม่ ในการเพิ่มผลผลิตสินค้าเกษตรดั้งเดิมต้องประเมินตลาด และความต้องการ เพราะถ้าผลิตออกมามากความต้องการน้อยราคาราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ หรือในกรณีเพิ่มผลผลิตสินค้าเกษตรใหม่ ก็ต้องประเมินว่าสินค้าเกษตรใดที่ควรปลูก ปลูกแล้วมีตลาดขายมีความต้องการสูง ขายได้ราคาดีกว่าต้นทุนการผลิต เมื่อตัดสินใจผลิตสินค้าถ้าเป็นสินค้าเกษตรใหม่ที่ยังไม่เคยปลูก ก็ต้องประเมินว่าตนเองมีความรู้ความสามารถเพียงพอหรือไม่ในการผลิต ถ้าไม่เพียงพอจะมีวิธีการอย่างไร และอาจประเมินต่อไปว่า การนำเสนอขายสินค้านั้น ควรขายในรูปวัตถุดิบ หรือแปรรูปเพื่อขาย หรือขายทั้งสองรูปแบบ จะเห็นว่าแค่กิจกรรมเพิ่มผลผลิตสินค้าเกษตร ต้องอาศัยการประเมินหลายอย่างที่ยกมาเป็นเพียงตัวอย่างบางส่วนเท่านั้น ยังมีการประเมินอีกหลายอย่างที่จำเป็นสำหรับ

การเพิ่มผลผลิตแล้ว ยังต้องมีการประเมิน กระบวนการดำเนินการเป็นระยะ เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย หลักวิชาที่กำหนดไว้หรือไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างเพื่อจะได้สามารถแก้ไขได้ทันที เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการก็ต้องประเมินเพื่อสรุปผลว่าการเพิ่มผลผลิตในครั้ง นี้คุ้มค่าหรือไม่ ควรทำต่อไปหรือควรเพิ่มผลผลิตสินค้าอื่น การประเมินตลอดแนว เช่นนี้จะทำให้เกษตรกรมีความมั่นใจในการพัฒนาอาชีพของตน

นอกเหนือจากการประเมินกิจกรรม โครงการที่เพิ่มรายได้ให้แก่เกษตรกร การประเมิน ค่านิยม ความเชื่อ การตระหนักคุณค่าของอาชีพเกษตรกรก็เป็นสิ่งสำคัญ เพราะถ้าผลการประเมิน พบว่าเกษตรกรเห็นว่าอาชีพของตนเป็นอาชีพที่ต่ำต้อย ผู้เกี่ยวข้องจะต้องเริ่มพัฒนาด้านความ ตระหนักในคุณค่าของอาชีพตนเองก่อน เพื่อสร้างพลังในการพัฒนาอาชีพของเกษตรกร

นอกจากนี้ผลการประเมินด้านเศรษฐกิจของชุมชน จะเป็นข้อมูลสำคัญในการที่ หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ทั้งด้านเงินทุน ด้าน วิชาการ และด้านอื่น ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ด้านเศรษฐกิจของชุมชน เช่น การชลประทาน การ สหกรณ์ การคมนาคมขนส่งสินค้า การตลาด เป็นต้น

3. ความสำคัญของการประเมินผลต่อการพัฒนาชุมชนด้านการศึกษา

เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาการศึกษา เพื่อให้การศึกษาเป็นตัวนำในการพัฒนา เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ทั้งนี้เพราะมีความเชื่อว่าผู้ที่มีการศึกษาที่ดีย่อมมีปัญหาที่ แก้ปัญหาและพัฒนาตนเองและชุมชนของตนเองในทุกด้าน ทุกชุมชนจึงควรได้รับการยกระดับ มาตรฐานของการศึกษาให้สูงขึ้น โดยเน้นศูนย์กลางของการพัฒนาต้องอยู่ที่การพัฒนาคนให้ สมบูรณ์ และสมดุลในทุกด้านทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม ต้องมีการปรับเปลี่ยนความ เชื่อ และค่านิยมว่าปริญญาบัตรหรือประกาศนียบัตรมีคุณค่ามากกว่าความรู้ การรับราชการดีกว่า การประกอบอาชีพส่วนตัว การศึกษาจะต้องไม่ทำให้ผู้เรียนหลีกหนีต่ออาชีพดั้งเดิมของตนเอง แต่ การศึกษาควรจะช่วยสนับสนุนให้ผู้เรียนรักและต้องการพัฒนาอาชีพดั้งเดิมของตนเอง นอกเหนือจากอาชีพที่ตนเองถนัดและสนใจ

การประเมินมีส่วนช่วยพัฒนาด้านการศึกษาอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักสูตร สมัยใหม่มุ่งเน้นให้ผู้เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาระดับท้องถิ่น ต้องพัฒนา หลักสูตรสำหรับท้องถิ่น จากหลักสูตรแกนกลาง การประเมินชุมชนท้องถิ่นจะทำให้สามารถพัฒนา หลักสูตรท้องถิ่นได้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของท้องถิ่น

นอกจากนี้การประเมินกระบวนการจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอน ประเมิน ผลสัมฤทธิ์ของการจัดการศึกษา และประเมินผลสัมฤทธิ์ของการจัดการเรียนการสอน จะเป็น

ประโยชน์และมีคุณค่ายิ่งในการพัฒนาปรับปรุง และแสวงหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของชุมชน

นอกเหนือจากการจัดการศึกษาในโรงเรียนแล้ว การให้การศึกษากับบุคคลในชุมชนก็มีความสำคัญ การส่งเสริมการศึกษาสำหรับชุมชนจำเป็นต้องมีการประเมินว่าชุมชนต้องการความรู้ทักษะในด้านใดบ้าง เพื่อให้ข้อมูลในการส่งเสริมอย่างถูกต้อง และต้องประเมินว่าส่งเสริมการศึกษาในชุมชนผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไรบ้างเพื่อส่งเสริมต่อไปอย่างต่อเนื่อง

4. ความสำคัญของการประเมินต่อการพัฒนาชุมชนด้านศาสนา

เป้าหมายหลักของการพัฒนาชุมชนด้านศาสนา คือ การทำให้ประชาชนยึดหลักเหตุผลในการดำเนินชีวิต มีบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และคุณธรรม จริยธรรม ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่ เช่น ความเป็นคนดี มีศีลธรรม ขยันหมั่นเพียร อุดมไม่สุร่ยสุร่าย การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่นิยมสนับสนุนนักเลงหัวไม้ เป็นต้น นอกจากนี้ก็ต้องทำความเข้าใจกับความเชื่อบางอย่างให้ถูกต้อง เช่น การสั่นโคมไม้ไผ่กลายเป็นการงอมืองอเท้า การห้ามฆ่าสัตว์ตัดชีวิตทำให้ไม่ยอมประกอบอาชีพทำให้ไม่ยอมประกอบอาชีพทางเลี้ยงสัตว์ขาย

การประเมินกับการพัฒนาชุมชนด้านศาสนาจะมีบทบาทสำคัญคือ การประเมินเพื่อตรวจสอบค่านิยม ความเชื่อ และคุณธรรมจริยธรรมสำหรับคนไทยที่เหมาะสมสอดคล้องกับสังคมสมัยใหม่มีอะไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมและปลูกฝังแก่ประชาชน ในอีกแง่หนึ่งการประเมินน่าจะมิบทบาทในการตรวจสอบว่าแต่ละชุมชนมีค่านิยม ความเชื่อ และคุณธรรม จริยธรรมใดบ้างที่เหมาะสมควรอนุรักษ์สืบทอด และมีสิ่งใดที่ส่งเสริมปลูกฝังสิ่งใดบ้างที่ควรยกเลิก และยังคงประเมินว่าผลการอนุรักษ์ การปลูกฝัง และการยกเลิกเป็นอย่างไร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของชุมชนเพียงใด ควรมีวิธีการใดเพิ่มเติมในการที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนา

5. ความสำคัญของการประเมินเพื่อพัฒนาด้านสังคมครอบครัว

สถาบันครอบครัวถือเป็นสถาบันทางสังคมที่สำคัญที่สุดในหล่อหลอมคนในสังคม เป้าหมายหลักในการพัฒนาสังคมครอบครัว เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวทุกคนมีพลานามัยดี ปฏิบัติหน้าที่ในครอบครัวดี เป็นพลเมืองดี มีความสามัคคีปรองดองกัน มีมาตรฐานการกินคืออยู่ดี ครอบครัวในสังคมใหม่ ควรปลูกฝังค่านิยมให้มีครอบครัวขนาดเล็ก ส่งเสริมค่านิยมในการยกฐานะของครอบครัวให้สูงขึ้น

การประเมินสถาบันภายในระดับครอบครัวจะเป็นข้อมูลสำคัญมากที่จะใช้ในการวางแผนส่งเสริมสภาพสังคม เศรษฐกิจ สุขภาพระดับครัวเรือน เพราะถ้าทุกครอบครัวสามารถครองตนอยู่อย่างมีความสุข สภาพในสังคมส่วนรวมย่อมสงบสุขไปด้วย

6. ความสำคัญของการประเมินเพื่อพัฒนาชุมชนด้านสาธารณสุข

เป้าหมายหลักของการพัฒนาชุมชนด้านสาธารณสุขคือ ประชาชนมีพละทานามัยดี ชุมชนสะอาดถูกสุขลักษณะ ไม่เป็นแหล่งเพาะเชื้อโรค และบั่นทอนสุขภาพอนามัยของผู้อยู่อาศัย

การประเมินด้านสาธารณสุขเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาคน และพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ดีของชุมชน เพราะจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการวางแผนด้านอนามัยสำหรับประชาชน ด้านอนามัย และสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับชุมชน และการประเมินกระบวนการและผลการดำเนินการ ด้านสาธารณสุข จะเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขหาวิธีการที่เหมาะสมในการดูแลส่งเสริมสุขภาพอนามัยของชุมชน

7. ความสำคัญของการประเมินต่อการพัฒนาชุมชนด้านการคมนาคม

เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาชุมชนด้านการคมนาคมเพื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจ การคมนาคมสะดวกช่วยส่งเสริมให้เกิดการลงทุนใหม่ ๆ ขึ้นในพื้นที่หรือส่งเสริมให้มีการขยายการลงทุนเดิมให้เพิ่มขึ้น เนื่องจากเครือข่ายคมนาคมดีช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อของผู้ผลิตกับตลาด ผู้ซื้อและกับแหล่งวัตถุดิบ ยังผลให้ช่วยลดต้นทุนการผลิต และขยายตลาดสินค้าของผู้ผลิตให้กว้างขวางขึ้น โดยเฉพาะส่งผลดีต่อผลผลิตเกษตรที่เน่าเสียได้ง่าย เช่น ไข่ ผัก ผลไม้ ปลา เป็นต้น นอกจากนี้การคมนาคมยังนำมาซึ่งการขยายตัวของชุมชน ช่วยนำมาซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มากมายชุมชน ช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้น

การประเมินจะมีบทบาทสำคัญของการพัฒนาชุมชนด้านคมนาคม ตั้งแต่การประเมินบริบทของชุมชน เพื่อพิจารณาตัดสินใจส่งเสริมการคมนาคมว่ามีจำเป็นมากน้อยเพียงใด รูปแบบขนาดของเส้นทางคมนาคมควรเป็นอย่างไรจึงเหมาะสม และที่สำคัญอย่างยิ่งในการประเมินด้านการคมนาคม คือ การประเมินผลกระทบที่เกิดจากการมีคมนาคมสะดวก เช่น ความปลอดภัยบนท้องถนน ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งกายภาพและสังคม ความปลอดภัยในทรัพย์สิน การแพร่ระบาดของยาเสพติด การล้นไหลมาของวัฒนธรรมที่เป็นสังคมเมือง เป็นต้น เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนป้องกันและปราบปรามปัญหาที่เกิดขึ้น

2. ความสำคัญการประเมินต่อการพัฒนาชุมชนตามแนวนอน

เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาชุมชนตามแนวนอน เพื่อให้ชุมชนได้รับการพัฒนาอย่างเสมอภาคและสมดุลในทุกด้าน โดยการพัฒนาที่ครอบคลุมทุกพื้นที่หรือทุกหน่วยของสังคม

การประเมินมีบทบาทสำคัญที่จะค้นพบข้อมูลว่าชุมชนได้พัฒนาโดยเสมอภาคและสมดุลเพียงใด และการประเมินเพื่อค้นหาว่าวิธีการใดที่เหมาะสมต่อการพัฒนารูปแบบใดที่จะสามารถขยายเครือข่ายของการพัฒนาไปยังแหล่งอื่น ๆ ของชุมชนที่ยังไม่พัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การใช้ประโยชน์จากการประเมิน

4.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการพัฒนา

การประเมินเริ่มขึ้นอย่างน้อยประมาณ 2000 ปีก่อนคริสตศักราช ปรากฏการณ์สำคัญก็คือ การสอบคัดเลือกคนเข้ารับราชการของจีน แล้ววิวัฒนาการมาเรื่อย ๆ โดยมีบทบาทหลักอยู่ในวง การศึกษาเป็นส่วนใหญ่ หรือเป็นการประเมินเพื่อพัฒนาคนเป็นหลักจนล่วงถึง ค.ศ. 1960 การ ประเมินได้ขยายบทบาทไปสู่วงการอื่น ๆ จนกลายเป็นศาสตร์แห่งวิชาชีพเพื่อการพัฒนาคน พัฒนาการ พัฒนาองค์การและสภาพสังคมเพื่อมนุษยชาติ และตั้งแต่ปี ค.ศ. 1973 เป็นต้นมาถือว่าการ ประเมินเป็นวิชาชีพที่ต้องศึกษาจากสถาบันการศึกษาชั้นสูง ปัจจุบันการประเมิน เป็นกิจกรรมหนึ่งใน กระบวนการทำงานด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การวางแผน การดำเนินงานตาม โครงการการพัฒนาองค์การ หรือการพัฒนาชุมชนก็ตาม

ในกระบวนการกำหนดนโยบายจะมีการประเมินผลของนโยบายหลังจากการนำเอา นโยบายไปประยุกต์ปฏิบัติ มีการประเมินทบทวนนโยบายหลังจากยกร่างนโยบายขั้นสุดท้าย การวางแผนก็มีการตรวจสอบและประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนนั้น เพื่อปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น

แม้การประเมินจะถูกแยกออกมาเป็นองค์ประกอบหนึ่ง แต่ก็แทรกอยู่ในขั้นตอนของการทำงานตามวัฏจักร กล่าวคือ ในขั้นตอนการวางแผนโครงการก็มีการประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ของโครงการ ขั้นตอนการดำเนินการตามแผน ก็มีการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ของโครงการ ส่วนในขั้นประเมินเมื่อโครงการแล้วเสร็จเป็นการ ประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation) ของโครงการนั่นคือการประเมินเข้ามาเกี่ยวข้องกับ การทำงานตามโครงการตั้งแต่ก่อนมีโครงการระหว่างดำเนินงานตามโครงการและเมื่อการทำงาน ตามโครงการเสร็จสิ้นลง

ในกระบวนการพัฒนาชุมชนก็เริ่มต้นจากการศึกษาชุมชน การวางแผน การปฏิบัติงานตาม แผนการติดตามงาน และสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาด้วยการประเมิน แม้กระบวนการพัฒนาชุมชน ตามแนวคิดชุมชนยั่งยืน ซึ่งให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้ชุมชนเกิดการเรียนรู้ จะต้องมีพลังอำนาจหรือเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง และมีความยั่งยืนก็ยังคงให้สำคัญกับการประเมินด้วย

ดังนั้นจึงได้กล่าวว่า ปัจจุบันนี้วิทยาการการประเมิน ได้มีบทบาทในวงการต่าง ๆ อย่าง กว้างขวาง นอกเหนือจากวงการศึกษาเหมือนในอดีต ทั้งนี้เพราะการประเมินช่วยให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่ถูกประเมินอย่างชัดเจน สามารถตัดสินใจดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้ถูกต้อง และนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในหน่วย

การเรียนรู้ที่กล่าวถึงการใช้ประโยชน์ของการประเมิน 2 เรื่อง คือ 1) การประเมินกับการพัฒนาโครงการ และ 2) การประเมินกับการพัฒนาชุมชน

1. การประเมินกับการพัฒนาโครงการ

การประเมินนั้นมีจุดมุ่งหมายหลายประการ การประเมินที่มุ่งเอาผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงโครงการนั้นเรียกว่า การประเมินการดำเนินงาน (Operational Evaluation) เป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินงานตามโครงการเป็นไปตามแผนที่ทำไว้หรือไม่ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ มีคุณภาพเพียงใด โครงการนั้น ๆ เข้าถึงประชากรเป้าหมายของโครงการหรือไม่อย่างไร ปัจจุบันเชื่อกันว่าการประเมินการดำเนินงานเป็นสิ่งที่ต้องทำเป็นอันดับแรกไม่ว่าผลผลิตหรือผลกระทบของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ก็ตาม ในกรณีที่ผลผลิตหรือผลกระทบของโครงการไม่เป็นไปตามเป้าหมายของโครงการ การประเมินการดำเนินงานจะมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำเพื่อค้นหาสาเหตุที่ทำให้โครงการมีผลผลิตหรือผลกระทบไม่เป็นไปตามเป้าหมาย แม้ผลผลิตหรือผลกระทบของโครงการ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประเมินการดำเนินงานก็ยังคงมีความจำเป็น เพื่อนำผลการประเมินมาใช้พัฒนาปรับปรุงโครงการให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การประเมินการดำเนินงานมีวัตถุประสงค์ที่จะดูความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของกระบวนการดำเนินงานกับผลผลิตของโครงการเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังให้คำตอบถึงความคุ้มค่าของการลงทุนดำเนินการได้ด้วย แต่ในบางครั้งการประเมินการดำเนินงานทำเพียงเพื่อต้องการทราบ หรือตรวจสอบว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการซึ่งได้ทำไปแล้วนั้นตามวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามแผนการปฏิบัติมากน้อยเพียงใดเท่านั้น มิได้เกี่ยวกับผลผลิตหรือผลกระทบของโครงการแต่อย่างใด

การดำเนินงานตามโครงการที่ได้กำหนดแผนการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ไว้แล้ว บางกิจกรรมอาจต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับชุมชนตามสภาพจริงของท้องถิ่นบ้าง การประเมินต้องให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมของโครงการ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดป้องกันอุปสรรคหรือปัจจัยคุกคามให้มีผลกระทบต่อการทำงานตามโครงการน้อยที่สุด เพื่อให้โครงการบรรลุเป้าหมายสูงสุด

ประเด็นที่นำมาใช้เป็นกรอบในการประเมินการดำเนินงานมีมากมาย โดยทั่วไปมี 6 ประเด็นด้วยกันคือ

1. ความชัดเจนของโครงการ ได้แก่ ความชัดเจนในเป้าหมาย วัตถุประสงค์และประชากรที่จะได้รับผลประโยชน์จากโครงการ กิจกรรมหรือแนวทางการดำเนินงานตามโครงการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้หรือไม่ ความมีเหตุผลในการแก้ปัญหา ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชาการหรือไม่ และที่สำคัญที่สุดคือเชื่อถือได้หรือไม่ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดไว้นั้นจะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายหรือแก้ปัญหาที่ระบุไว้ได้

ดังนั้นการประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ต้องสามารถระบุได้ว่าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกองทุนไม่ว่าจะเป็นคณะกรรมการกองทุน สมาชิกกองทุน มีความเข้าใจในชัดเจนในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกองทุนมากน้อยเพียงใด มีความชัดเจนเกี่ยวกับคุณสมบัติผู้กู้เงินกองทุนเพียงใด มีความชัดเจนในแนวทางการดำเนินงานของกองทุนตั้งแต่การจัดตั้งกองทุนการบริหารจัดการและการพัฒนากองทุนมากน้อยเพียงใด การแก้ปัญหาต่าง ๆ ในการบริหารจัดการกองทุนเป็นไปตามหลักวิชาหรือไม่อย่างไร

2. ความครอบคลุมประชากรเป้าหมายของโครงการ เป็นการประเมินว่าโครงการนั้นได้มีการประชาสัมพันธ์ ธารงค์ให้การดำเนินงานตามโครงการเข้าถึงบุคคลเป้าหมายมากน้อยเพียงใด การประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองจึงต้องระบุได้ว่า การดำเนินงานของกองทุนมีการประชาสัมพันธ์การรณรงค์อย่างไรบ้าง เพื่อให้สมาชิกทุกคนในหมู่บ้านเข้าใจและใช้บริการของกองทุน

3. การประเมินความพึงพอใจในโครงการ เป็นการประเมินการยอมรับทางสังคมของโครงการ ประชากรเป้าหมายที่ได้รับผลประโยชน์จากโครงการมีความเข้าใจยอมรับกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการหรือไม่เพียงใด การประเมินการยอมรับทางสังคมนี้ทำให้เราพิจารณาได้ว่า กิจกรรมของโครงการนั้นสอดคล้องกับประเพณี ศาสนา สังคม และเชื้อชาติ ของประชากรเป้าหมายหรือไม่อย่างไร ดังนั้นการประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองต้องระบุได้ว่าประชาชนในชุมชนให้การยอมรับมีความพึงพอใจหรือมีทัศนคติต่อกองทุนอย่างไร

4. ความเป็นไปได้ของกิจกรรม เป็นการหาข้อสนเทศเพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ทั้งด้านงบประมาณและด้านการเทคนิควิธีภายใต้เงื่อนไขของชุมชนนั้น ๆ จะพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการนั้นมีความยั่งยืนการประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง ต้องระบุได้ว่าการดำเนินงานมีปัญหาอุปสรรคอะไร ด้านใดบ้าง หมู่บ้านหรือชุมชนนั้นมีจุดแข็งจุดอ่อนอะไรบ้าง

5. ความมีประสิทธิภาพผลของโครงการ เป็นการประเมินว่ากิจกรรมต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการเพียงใด เข้าถึงประชากรเป้าหมายเพียงใด ทำให้ปัญหาที่โครงการนั้นต้องการแก้ไขหมดไปหรือ ลดลงมากน้อยเพียงใด การประเมินโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองก็ต้องให้ข้อสนเทศเหล่านี้ได้ด้วย

6. การให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาปรับปรุงโครงการ การแสวงหาข้อสนเทศตามประเด็นที่ 1 ถึง 5 จะทำให้นักประเมินสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานโครงการแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้รับผิดชอบโครงการนั้นได้ ดังนั้นการประเมินโครงการ กองทุนหมู่บ้าน และชุมชนเมืองต้องมีข้อเสนอแนะให้ผู้รับผิดชอบโครงการกองทุนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับ

หมู่บ้านหรือ ชุมชน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัดจนถึงระดับชาติ นำไปพิจารณาพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานของโครงการกองทุนให้มีความยั่งยืนต่อไปด้วย

2. การประเมินกับการพัฒนาชุมชน

การประเมินเพื่อพัฒนาชุมชนในอดีตมักดำเนินการ โดยบุคคลภายนอกที่มาจากสถาบันทางวิชาการต่าง ๆ ดังนั้นการประเมินจึงถูกมองว่าเป็น การตรวจสอบวัดผลตีคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานว่าปฏิบัติแล้วเสร็จมีผลงานตามที่กำหนดไว้หรือไม่

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา การประเมินแบบมีส่วนร่วม (Participatory Evaluation) ได้เริ่มพัฒนาขึ้น การประเมินแบบนี้ช่วยให้ชุมชนและหน่วยงานพัฒนา สามารถรวบรวมและแบ่งเป็นความรู้ร่วมกับนักประเมินซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกได้ จึงยอมรับกันว่าการประเมินแบบมีส่วนร่วมเป็นการประเมินที่ช่วยเพิ่มพลังอำนาจให้กับชุมชนด้วย ทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งเพิ่มขึ้นตามแนวคิดชุมชนยั่งยืน

การประเมินแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับ โครงการพัฒนา ตั้งแต่ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้ปฏิบัติงาน อาสาสมัคร ประชาชนในชุมชนเป้าหมาย องค์กรที่สนับสนุนเงินทุนในการพัฒนามีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับนักประเมิน ได้เสนอแง่มุมของการวิเคราะห์ ซึ่งอาจแตกต่างไปจากที่นักประเมินใช้ เท่ากับนักประเมินได้ตรวจสอบความตรงของข้อมูลและตีความผลการประเมินได้ถูกต้องยิ่งขึ้น สามารถให้ข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงสามารถปฏิบัติได้จริง

การประเมินแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ประชาชนในชุมชนเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติงานตามโครงการพัฒนาชุมชน ได้สรุปทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามโครงการพัฒนานั้น ด้วยตนเองมีโอกาสดึงเกี่ยวความรู้และข้อเสนอแนะทางวิชาการจากนักประเมินและนำไปปรับใช้ได้ทันทีเท่ากับเป็นการคืนประโยชน์จากการประเมินให้กับชุมชนอีกด้วย

โดยสรุปแล้วการประเมินแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่ 1) ส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาชุมชนทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน ตั้งแต่การวางแผนการประเมิน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินคุณค่า และการสร้างองค์ความรู้ 2) ส่งเสริมผู้เกี่ยวข้องเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการสะท้อนกลับ (Reflection) 3) สร้างเสริมพลังอำนาจในการวิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหาได้ให้กับบุคคล ชุมชน และผู้ปฏิบัติงานตามโครงการ 4) ให้คุณค่ากับความรู้และประสบการณ์ซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและ 5) นำผลการประเมินไปใช้ในงานพัฒนาได้ทันทีในทุกระดับ

5. คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์

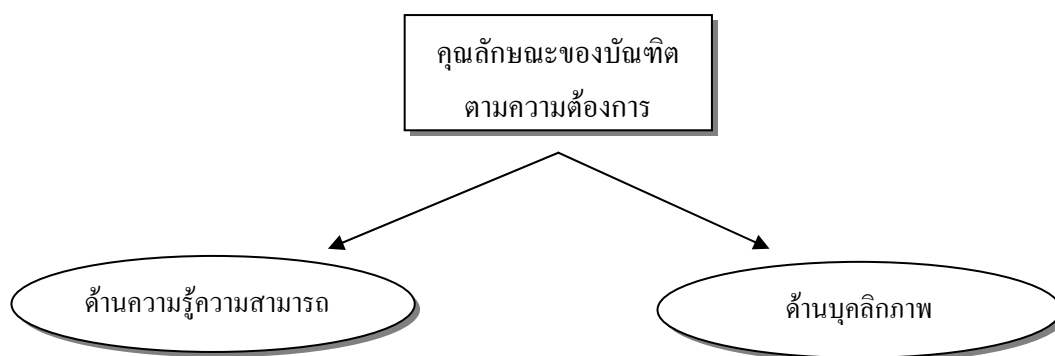
ทบวงมหาวิทยาลัย (2542) ได้กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้ดังนี้

1. เป็นคนเก่ง ได้แก่การเป็นผู้ที่รู้รอบ มีวิจรรย์ญาณ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน
2. เป็นคนดี คือผู้ที่มีศีล มีสัจจะ หมั่นเพียร ฝึกฝนตนเอง อดทน ให้ทานทั้งวัตถุและจิตใจ มีหิริ โอดตปปะ ละอายต่อความชั่ว ยึดสายกลางเป็นวิถีคิดและวิถีชีวิต

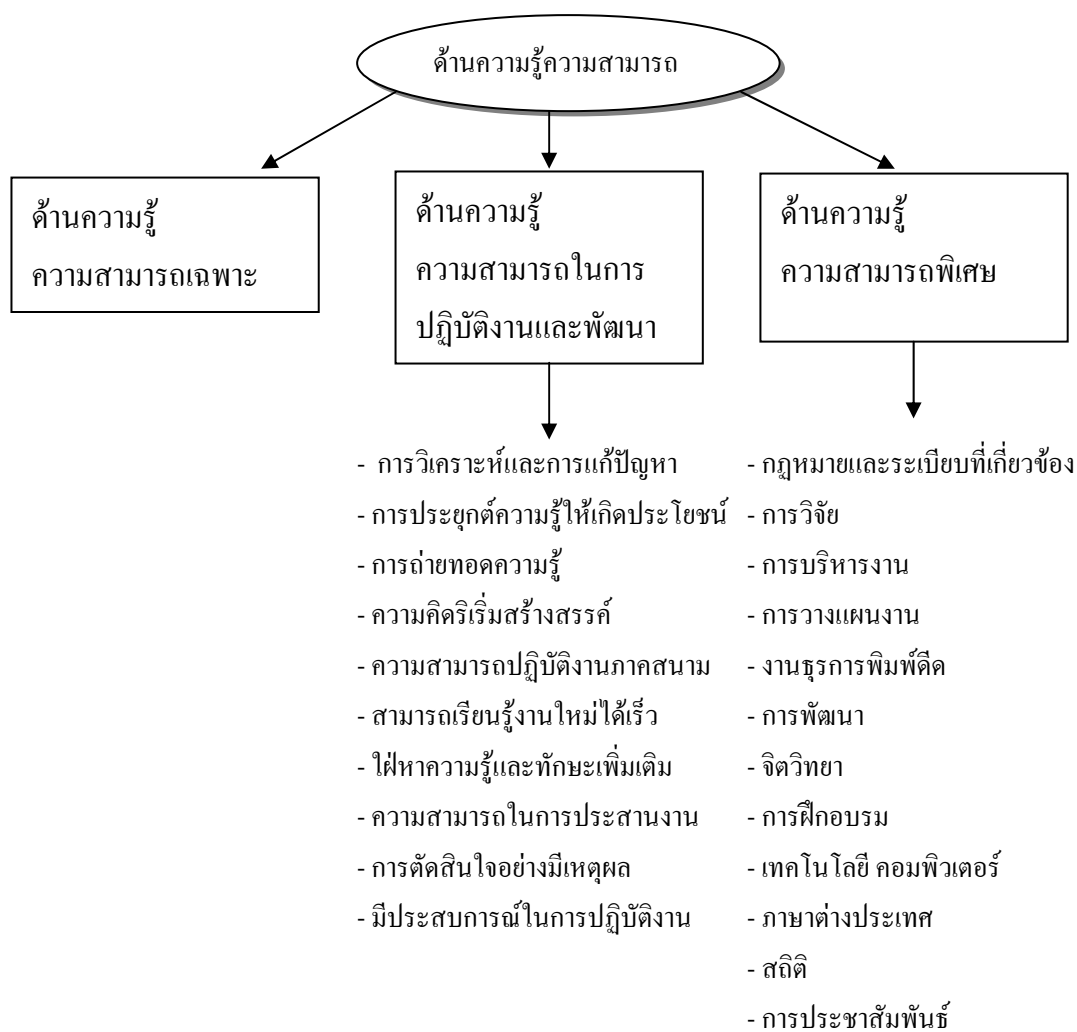
3. มีความสามารถ ได้แก่ผู้เป็นบัณฑิตที่สามารถนำความรู้มาปฏิบัติด้านสัมมาทิฐิ คิฉชอบ ทำชอบ และมีความรับผิดชอบ

จากคุณสมบัติต่างๆ ของบัณฑิตที่พึงประสงค์สามารถสรุปเป็นแผนภาพคุณลักษณะของบัณฑิตตามความต้องการของผู้ว่าจ้างได้ดังแผนภาพ (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2542)

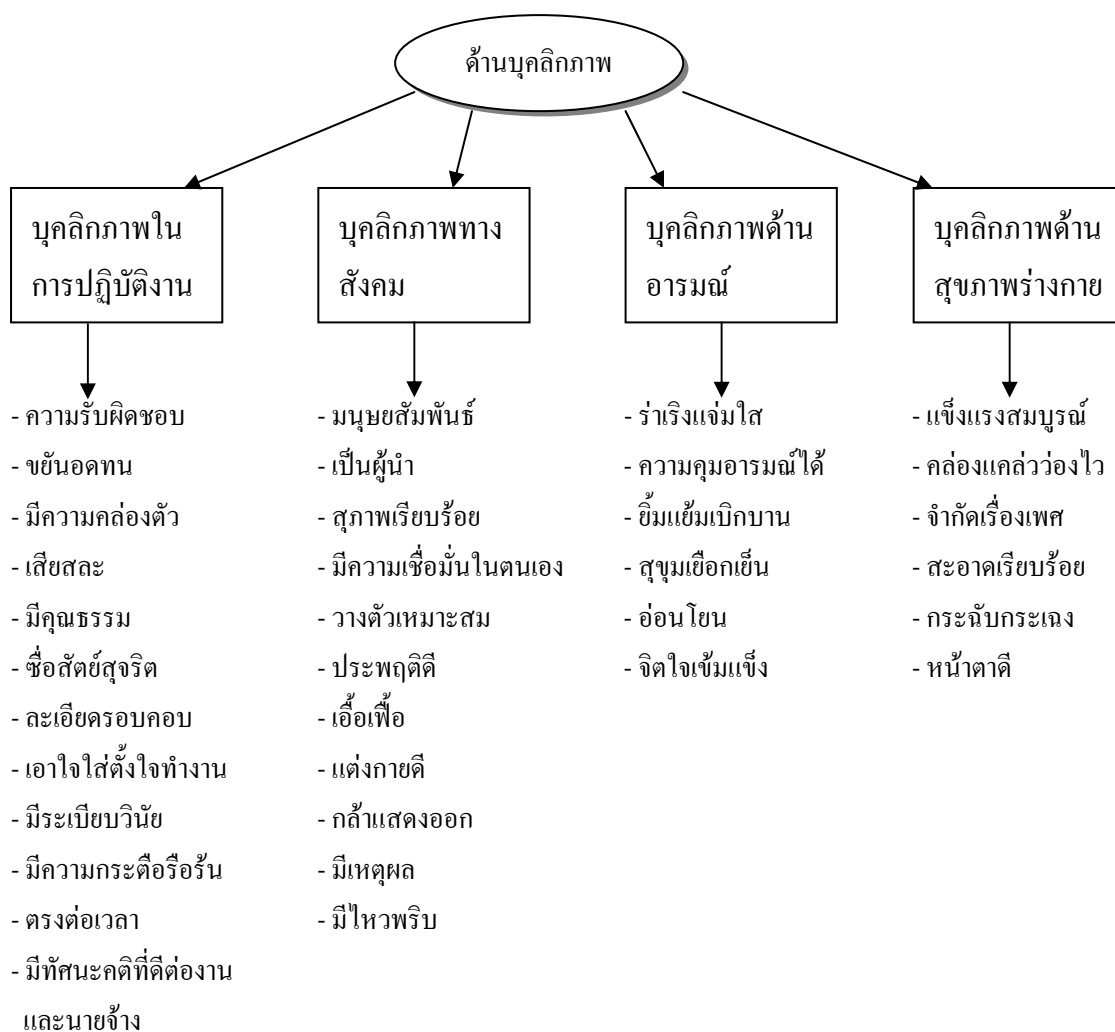
แผนภาพ 1 คุณลักษณะของบัณฑิตตามความต้องการของผู้ว่าจ้าง



แผนภาพ 2 คุณลักษณะของบัณฑิตด้านความรู้ความสามารถ



แผนภาพ 3 คุณลักษณะของบัณฑิตด้านบุคลิกภาพ



6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

การประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบัณฑิตนั้นสามารถทำได้หลายวิธี วิธีหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบัณฑิต คือ เสียงสะท้อนหรือเสียงตอบรับจากผู้จ้างงานหรือผู้บังคับบัญชาของบัณฑิต ดังนั้นการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบัณฑิตโดยศึกษาจากทัศนะของผู้บังคับบัญชาเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเพื่อนำไปเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งประกอบการปรับปรุงงานของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน ซึ่งมีผู้ศึกษาในเรื่องดังกล่าวตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

ทพววมหาวิทยาลัย (2530 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องบทบาทและสัมฤทธิ์ผลของสถาบันอุดมศึกษาของไทยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการวิจัยส่วนหนึ่งเป็นการสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตตามความต้องการของนายจ้างหรือตลาดแรงงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้จ้างงาน/ผู้บังคับบัญชาของบัณฑิตจำนวน 595 คน (ส่วนราชการ 300 คน รัฐวิสาหกิจ 35 คน และภาคเอกชน 200 คน) ผลการศึกษาพบว่า

ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป พบว่า คุณลักษณะของบัณฑิตตามความต้องการของนายจ้างภาครัฐและภาคเอกชนแตกต่างกัน กล่าวคือ นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาภาครัฐ ต้องการความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาสามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ตามลำดับ ส่วนนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาภาคเอกชน ต้องการความรู้ความสามารถในการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นอันดับแรก รองลงมาได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้งานใหม่ได้เร็ว นอกจากนั้นยังต้องการผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งความแตกต่างจะยิ่งเห็นได้ชัด เมื่อพิจารณาคุณลักษณะบัณฑิตด้านความรู้ความสามารถพิเศษ ซึ่งภาครัฐต้องการผู้มีความรู้ด้านกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ เป็นอันดับแรก อันดับรองลงมาต้องการบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในการวิจัย และความสามารถในการบริหารในส่วนของภาคเอกชนมีความต้องการบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถด้านการบริหารเป็นอันดับแรก อันดับรองได้แก่ ความรู้ความสามารถในภาษาต่างประเทศ และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์

ด้านบุคลิกภาพ พบว่า นายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาทั้งภาครัฐและเอกชนมีความต้องการไม่แตกต่างกัน โดยเน้นคุณลักษณะที่สำคัญตรงกันคือมีความรับผิดชอบ ขยันอดทน มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นผู้นำ ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ นอกจากนั้น ผู้จ้างงานหรือผู้บังคับบัญชายังต้องการเพิ่มเติมในคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น การกล้าแสดงออก การตรงต่อเวลา การมีเหตุมีผล และการมีทัศนคติที่ดีต่องานและนายจ้าง

วัฒนา อิศรางกูร ณ อยุธยา และคณะ (2532 : บทคัดย่อ) รายงานการวิจัย “การศึกษาตลาดแรงงานของบัณฑิตในเชิงพฤติกรรม” สรุปได้ดังนี้

การศึกษาคุณสมบัติของบัณฑิตที่นายจ้างภาครัฐต้องการในอนาคตซึ่งนายจ้างภาครัฐที่เป็นตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นเอาไว้สรุปได้ดังนี้ คือ

ด้านความรู้พื้นฐาน เน้นสาขาที่ตลาดแรงงานต้องการเป็นพิเศษ เช่น ในแขนงวิชาต่าง ๆ โดยพยายามให้ความรู้ผสมผสานกันทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

ด้านทักษะความชำนาญและประสบการณ์ บัณฑิตควรจะต้องมีประสบการณ์ในการทำงานบ้างพอสมควร โดยต้องพยายามฝึกความรู้พิเศษเพิ่มเติม รวมทั้งหาประสบการณ์การฝึกงานในหน่วยงานต่าง ๆ หรือในสถาบันการศึกษาเอง

ด้านความรู้พิเศษ บัณฑิตควรจะต้องมีความรู้พิเศษ เช่น ความรู้ในด้านคอมพิวเตอร์ ภาษาต่างประเทศ และการใช้เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในสำนักงาน

ด้านบุคลิกภาพ บัณฑิตควรมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ดีและมีความสุภาพเรียบร้อย

คุณลักษณะพิเศษ บัณฑิตควรต้องมีความรับผิดชอบสูง มีความอดทนรักความก้าวหน้า มีไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มต่าง ๆ และมีความรู้รอบตัว รวมทั้งมีโลกทัศน์ที่กว้างด้วย

คุณสมบัติอื่นๆ บัณฑิตควรต้องมีสุขภาพแข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บประจำตัว โดยเฉพาะโรคที่ร้ายแรงต่าง ๆ

พรทิพย์ อภินันทพร (2535 : บทคัดย่อ) พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมหาบัณฑิตตามการรับรู้ของมหาบัณฑิต ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน พบว่า โดยสรุปในภาพรวมทุกกลุ่มมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของมหาบัณฑิตในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนรวมเห็นว่าคุณลักษณะที่มหาบัณฑิตมีอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ ความสามารถในการผสมผสานการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียนเข้าด้วยกัน และความสามารถในการติดต่อประสานงาน ส่วนคุณลักษณะที่มหาบัณฑิตมีอยู่ในระดับกลางที่มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าข้ออื่น ๆ คือ ความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ และความเป็นผู้นำทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ไพฑูรย์ อิงคสุวรรณ และคณะ (2535 : บทคัดย่อ) รายงานการวิจัยเรื่อง “บทบาทและสัมฤทธิ์ผลในการผลิตบัณฑิตปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในรอบ 50 ปี” ได้รายงานเกี่ยวกับการประเมินคุณภาพการทำงานของบัณฑิตโดยผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างของบัณฑิต จะเป็นการประเมินโดยภาพรวม ไม่เปรียบเทียบระหว่างรุ่น ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพการทำงานของบัณฑิตขึ้นอยู่กับตัวบุคคลนั้น ๆ มากกว่าปัจจัยอื่น ผลจากการศึกษาพบว่า

1. ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างส่วนใหญ่ได้ประเมินคุณภาพการทำงานของบัณฑิต ในเรื่องต่างๆ ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้านวิชาการ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ความขยันหมั่นเพียรและอดทนในการทำงาน และความซื่อสัตย์สุจริตต่อนหน้าที่ในภาพรวมพบว่าดี นอกจากนี้ได้มีการศึกษาความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างต่อการทำงานของบัณฑิตในด้านต่างๆ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ (มากกว่าร้อยละ 40) มีความพึงพอใจต่อบัณฑิตในระดับมาก ได้แก่ ความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่จบ ความกระตือรือร้นและพร้อมที่จะรับงาน ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ความซื่อสัตย์และความมีวินัย

2. การศึกษาคุณลักษณะของบัณฑิตที่ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างพึงประสงค์นั้น กล่าวได้ว่าลักษณะเด่นเป็นที่ต้องการสูงสุด คือ บัณฑิตต้องมีความรู้ดี มีความรอบรู้และรู้จริง คิดเป็นร้อยละ 17.3 รองลงมาบัณฑิตต้องมีความรับผิดชอบ ร้อยละ 13.0 มีความขยันอดทน ร้อยละ 11.9 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ร้อยละ 10.3 มีความซื่อสัตย์ ร้อยละ 10.3 และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ร้อยละ 7.6 ตามลำดับ ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าว ส่วนใหญ่จะสร้างได้ หล่อหลอมได้อย่างจำกัดในช่วงระยะเวลาที่ศึกษาระดับอุดมศึกษา เพราะคุณลักษณะเหล่านี้ต้องเริ่มหล่อหลอมจากบ้านสู่โรงเรียนสู่มหาวิทยาลัย แต่กระนั้นระบบการศึกษา ความเป็นอยู่ การทำงานร่วมกันในชั้นเรียนและการทำงานร่วมกันในกลุ่มต่างชั้นเรียนและครูอาจารย์ในช่วงศึกษาระดับปริญญาตรีก็สามารถจะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์เหล่านี้ได้มากพอใช้ หากกระทำเป็นระบบที่สมดุลและพอดี

อรรถสิทธิ์ เอกอิมผล (2535 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความคาดหวังของตลาดแรงงานต่อบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ความคาดหวังของตลาดแรงงานต่อบัณฑิตคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า สาขาที่ต้องการมากที่สุด คือ สาขาการบัญชี รองลงมาคือ สาขาการตลาด สาขาการบริหารทั่วไป สาขาการเงินและการธนาคาร สาขาการโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ และสาขาอุตสาหกรรมบริการ

2. การพิจารณาคัดเลือกบัณฑิตคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง สิ่งที่สำคัญมีดังนี้

2.1 ด้านสถานภาพส่วนตัวของบัณฑิตที่สำคัญมากคือ พันธะการรับราชการทหาร รองลงมาคือเรื่อง อายุ เพศ สถานภาพสมรส

2.2 ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ ที่สำคัญสูงสุด คือ ความรู้ความสามารถในการใช้ทฤษฎีมาประยุกต์งาน รองลงมา คือ ความรู้ความสามารถในสาขาวิชาที่เรียนมา ความสามารถพิเศษด้านภาษาต่างประเทศและคอมพิวเตอร์ ผลการเรียน ระยะเวลาเรียน ความสามารถขับขีรถยนต์ และจักรยานยนต์

2.3 ด้านบุคลิกภาพ ที่สำคัญสูงสุดคือ มีความเหมาะสมกับงาน รองลงมา คือ มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออก พุดจาจะฉฉาน ชัดถ้อยชัดคำ มีภาวะการเป็นผู้นำและแต่งกายดี

3. ด้านการพิจารณาคุณสมบัติอื่น ๆ ของบัณฑิตคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่สำคัญสูงสุด คือ มีความขยันอดทน ใฝ่เรียนและเสียสละ รองลงมา คือ มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความซื่อสัตย์จริงใจ อ่อนน้อมถ่อมตน มีความฉลาด มีปฏิภาณไหวพริบต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถทำงานเป็นทีมได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสุขุมรอบคอบสามารถอยู่ได้นานไม่เปลี่ยนงานบ่อย ๆ มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่สมัคร มีความรู้เกี่ยวกับข่าวสารการเมือง เศรษฐกิจและสังคม เคยร่วมกิจกรรมระหว่างศึกษาอยู่ ลายมือของผู้สมัคร เงินเดือนที่เรียกกร้อง มีผู้รับรองค้ำประกัน และออกต่างจังหวัดได้

4. ข้อเสนอแนะสำหรับบัณฑิตคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ควรปรับปรุงมากที่สุด คือ ความรู้ความสามารถในการใช้ทฤษฎีมาประยุกต์กับงาน รองลงมา คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความเป็นผู้นำ การตรงต่อเวลา ความมีระเบียบวินัย ความกล้าแสดงออก การรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความอดทน ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร การเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

5. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นในเรื่องคุณสมบัติด้านสถานภาพส่วนตัว ความรู้ความสามารถทางวิชาการและวิชาชีพ บุคลิกภาพ คุณสมบัติอื่น ๆ และสิ่งที่ต้องปรับปรุง โดยจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เพศ อายุ งานในหน้าที่และขนาดของบริษัทที่ต่างกัน มีความเห็นในเรื่องคุณสมบัติของบัณฑิตไม่แตกต่างกัน ส่วนตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในเรื่องสถานภาพส่วนตัวของบัณฑิตต่างกันในระดับนัยสำคัญ .05 คือ ตำแหน่งหัวหน้าส่วนให้มีความสำคัญต่อสถานภาพส่วนตัวของบัณฑิตมากกว่าตำแหน่งผู้จัดการ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

วันทณีย์ บัวนทียาพันธุ์ (2538 : บทคัดย่อ) ติดตามผลการปฏิบัติงานของมหาบัณฑิตสาขาการสอนภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่สอนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในทัศนะของตนเอง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน พบว่า ความสามารถของมหาบัณฑิตในทัศนะของตนเอง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกัน คือ สมรรถภาพทุกด้านของมหาบัณฑิตมีอยู่ในระดับมาก

ฉนวน ชิวกิดาการ และคณะ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคูณภาพบัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในทัศนะของผู้จ้างงานหรือผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

ศึกษาคุณภาพบัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยประเมินจากผลการปฏิบัติงานของบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในทัศนะของผู้จ้างงานหรือผู้บังคับบัญชา และศึกษาคุณลักษณะของบัณฑิตที่ต้องการในทัศนะของผู้จ้างงานหรือผู้บังคับบัญชา วิธีการศึกษาเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ แล เชิง คุณภาพ โดยให้ความสำคัญในเชิงปริมาณเป็นหลัก และใช้ข้อมูลจากการศึกษาเชิงคุณภาพ เสริมเพื่ออธิบายผลการศึกษาในส่วนที่การศึกษาเชิงปริมาณไม่อาจอธิบายได้ พบว่า คุณภาพบัณฑิต จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตจากการศึกษาเชิงปริมาณ ผู้จ้างงานหรือผู้บังคับบัญชา ประเมินผลการปฏิบัติงานของบัณฑิตอยู่ในเกณฑ์ดีทั้ง 14 ปัจจัย ส่วนคุณลักษณะของบัณฑิตตาม ความต้องการของผู้จ้างงานหรือผู้บังคับบัญชาทั้ง 15 ข้อ ในการศึกษา พบว่า ความต้องการใน คุณลักษณะบัณฑิตของหน่วยงานเอกชน หน่วยงานราชการ และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ อยู่ในระดับ ต้องการมาก 10 ข้อ ระดับปานกลาง 5 ข้อ

วันดา เทือกขันตี (2540 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้สำเร็จการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาลักษณะปริญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาอุตสาหกรรมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2534-2539 จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านการบริหารและการนิเทศ ด้านการฝึกอบรมและการสอน ด้านวิจัยและพัฒนา ทางเทคนิค ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิสัยทัศน์ ไม่แตกต่างกัน

บัวพันธ์ กำเนิดสิงห์ (2541 : บทคัดย่อ) การติดตามผลการปฏิบัติงานของมหาบัณฑิตที่ สำเร็จศึกษาจากภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ปี การศึกษา 2527-2538 เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของมหาบัณฑิตตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่เห็นว่ามหาบัณฑิตมีความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ศีกษาลิขณ์ มณีพันธุ์ และคณะ (2544 : บทคัดย่อ) พบว่าการประเมินความพึงพอใจของ ผู้ใช้บัณฑิตสถาบันราชภัฏภูเก็ตพบว่า ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจบัณฑิตจากสถาบันราชภัฏภูเก็ต ในด้านความรู้ความสามารถในประเด็นการทำงานร่วมกันร่วมกับผู้อื่น มีความรู้เกี่ยวกับงานใน หน้าที่ที่รับผิดชอบ การทำงานอย่างเป็นระบบ ความรู้ความสามารถในวิชาชีพเฉพาะสาขา การ พัฒนาตนให้ทันสมัยอยู่เสมออยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล การใช้ ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องชัดเจน การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ความสามารถในการถ่ายทอดและ เผยแพร่ความรู้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และภาษาอังกฤษ ผู้ใช้ บัณฑิตมีความพึงพอใจใน ระดับปานกลาง ส่วนในด้านคุณธรรมทุกประเด็นในระดับมาก และใน ด้านบุคลิกภาพ ในประเด็นการแต่งกายสุภาพ สะอาด ถูกกาลเทศะ มีความตั้งใจทำงานที่ได้รับ มอบหมาย มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความอดทนสูงงาน มีเจตคติที่ดีต่องานและหน่วยงาน พุดจา ไพเราะ อ่อนหวาน อ่อนน้อมถ่อมตนปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม ปฏิบัติตนเป็น

แบบอย่างที่ดี มีความกระตือรือร้นอยู่เสมอ มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี อยู่ในระดับมาก ส่วนประเด็นที่มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงออก และ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

สุกัลยา ธรรมรักษา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะการมีงาน ภาวะการทำงานของบัณฑิตและความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในภาพรวมนายจ้างมีความพึงพอใจบัณฑิตด้านความรู้ความสามารถ และด้านทั่วไปในระดับดี และนายจ้างส่วนใหญ่ให้ความสำคัญระหว่างความรู้ความสามารถในการทำงาน และความสามารถด้านทั่วไปพอ ๆ กัน เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า

1. ด้านความรู้ความสามารถ ในภาพรวมนายจ้างประเมินความพึงพอใจของบัณฑิตอยู่ในระดับดี ได้แก่ ความรู้เชิงวิชาการทั่วไป ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ การรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่เกี่ยวกับงาน ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการติดต่อสื่อสารในการทำงาน และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศโดยความรู้ความสามารถที่นายจ้างประเมินให้ต่ำกว่าความรู้ความสามารถอื่น ๆ คือ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ

2. ด้านทั่วไป ในภาพรวมนายจ้างประเมินความพึงพอใจของบัณฑิตอยู่ในระดับดี ได้แก่ ความรับผิดชอบในการทำงาน ความใฝ่รู้ อดทนอดหยิ่ง มารยาท การตรงต่อเวลา ความมีสัมมาคารวะ ความซื่อสัตย์ในการทำงาน การควบคุมอารมณ์ การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความขยันอดทน และความมีระเบียบวินัยในการทำงาน

งานนโยบายและแผน ฝ่ายวางแผนและพัฒนา วิทยาลัยโยนก (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อการทำงานของผู้สำเร็จจากวิทยาลัยโยนก ปีการศึกษา 2543 มีจุดมุ่งหมายในการวิจัย เพื่อต้องการทราบปัจจัยที่ทำให้ผู้ประกอบการ ตัดสินใจเลือกผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยโยนก เข้าร่วมงานด้วย และทราบถึงความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และลักษณะงานของผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยโยนก รวมทั้งต้องการทราบถึงความพึงพอใจของนายจ้าง/ ผู้ประกอบการที่มีต่อทักษะความสามารถ และการปฏิบัติงานของผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยโยนก โดยผลจากการสำรวจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการหรือนายจ้างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.9 เพศชาย ร้อยละ 49.1 โดยผู้ประกอบการประเภทธุรกิจ ร้อยละ 47.4 สูงกว่าประเภทอื่น และทำงานอยู่ในสถานประกอบการต่าง ๆ เป็นระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 59.6 มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ 1 ปี - 2 ปี ร้อยละ 26.3 และ 5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 15.8 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ผู้ประกอบการหรือนายจ้างเลือกผู้สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยโยนกเข้าทำงานมากที่สุด คือ สาขาวิชาที่สำเร็จตรงกับตำแหน่งงานที่ต้องการ ร้อยละ 63.2 รองลงมา ได้แก่ มีอรรถาธิบายและมี

มนุษย์สัมพันธ์ดี ร้อยละ 49.1 และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ฉลาดและมีไหวพริบ ร้อยละ 47.4 ตามลำดับ

ด้านความเข้าใจ รู้จัก บทบาทหน้าที่ และลักษณะงานของผู้สำเร็จจากวิทยาลัยโยนก โดยรวมแล้วผู้ประกอบการเห็นว่าผู้สำเร็จฯ มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่เป็นอย่างมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.72) ทั้งนี้การให้ความสำคัญและตระหนักในบทบาท หน้าที่ ภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.00 ซึ่งมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมา ได้แก่ สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามบทบาทหน้าที่ และภารกิจที่ตนเองรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.98 และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมเพียงพอกับตำแหน่งหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.77 ตามลำดับ แสดงว่า ผู้ประกอบการเห็นว่าผู้สำเร็จฯ ที่เข้าทำงานด้วยเข้าใจ และรู้จักบทบาทหน้าที่ทั้ง 3 ประเด็นนี้เป็นอย่างมาก

ด้านลักษณะนิสัยของผู้สำเร็จการศึกษา โดยรวมแล้วนายจ้าง/ผู้ประกอบการมีความพอใจ เป็นอย่างมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.79) ทั้งนี้ พอใจในกรณีที่เชื่อฟัง และให้ความเคารพผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.16 ซึ่งมากกว่าด้านอื่น ๆ รองลงมา ได้แก่ การเรียนรู้และปรับตัวเองเข้ากับ วัฒนธรรมของหน่วยงานได้ดี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.04 และมีความสุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.02 ตามลำดับ แสดงว่า นายจ้าง/ผู้ประกอบการพอใจในลักษณะนิสัย ทั้ง 3 ประการดังกล่าวเป็นอย่างมาก

ในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา โดยรวมแล้วนายจ้าง/ผู้ประกอบการมีความพอใจ เป็นอย่างมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.68) โดยพอใจในการปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความสำเร็จของงานที่ได้รับ มอบหมาย และมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่การทำงานมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.02 ซึ่งมากกว่าการ ปฏิบัติงานอื่น ๆ รองลงมา ได้แก่ มีความซื่อสัตย์ และจริงจังในการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนมีความตั้งใจและพยายามสูงในการทำงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 อีกทั้ง สามารถทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ดี มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.88 ตามลำดับ แสดงว่า ผู้ประกอบการ/นายจ้าง มีความพอใจในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาที่กล่าวไปแล้ว ข้างต้นเป็นอย่างมาก

ส่วนความพอใจของนายจ้าง/ผู้ประกอบการที่มีต่อผู้สำเร็จการศึกษา สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ 1) ความรับผิดชอบในการทำงาน 2) การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ และวินัยขององค์กร และ 3) อุปนิสัย ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์ ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจ ทำงาน รับผิดชอบในการทำงาน มีความเอื้ออาทรกับเพื่อนร่วมงาน ซื่อสัตย์ และเป็นคนมีเหตุผล

บุญส่ง มหัทธนาภรณ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง พัฒนาเกณฑ์ประเมินคุณลักษณะ บัณฑิตที่พึงประสงค์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเกณฑ์ประเมินคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์

และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในด้านทักษะพื้นฐาน ด้านวิชาชีพและด้านสังคม ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดกรอบคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกัน ร้อยละ 80 ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้จำนวน 14 กลุ่ม การกำหนดตัวบ่งชี้คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ที่ผ่านการคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญในมิติความสำคัญและจากกลุ่มตัวอย่างในมิติความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้เป็นตัวบ่งชี้สำหรับกำหนดเกณฑ์ประเมินบัณฑิตที่พึงประสงค์ซึ่งมีทั้งหมด 3 ด้าน 14 กลุ่ม ได้จำนวน 95 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ในภาพรวมเป็น 3.53 เกณฑ์จำแนกในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านทักษะพื้นฐาน ระดับเกณฑ์เท่ากับ 3.47 ด้านวิชาชีพ ระดับเกณฑ์เท่ากับ 3.54 และด้านสังคม ระดับเกณฑ์เท่ากับ 3.58 พิจารณาภาพรวมจากตัวบ่งชี้ทั้งหมด 95 ตัวบ่งชี้ ผู้เชี่ยวชาญกำหนดเกณฑ์อยู่ในระดับดี 71 ตัวบ่งชี้ และกำหนดเกณฑ์อยู่ในระดับปานกลาง 24 ตัวบ่งชี้

อารีย์ คณาวิวัฒน์ไชย และมาลี หังสพฤกษ์ (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจและระดับความต้องการของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตที่มีต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ/วิชาชีพ ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรมในวิชาชีพ และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจกับความต้องการของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ต่อกันคุณลักษณะของบัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิธีการศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เป็นนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รุ่นปีการศึกษา 2543 ที่ได้งานทำแล้ว การรวบรวมข้อมูลใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ตามที่อยู่ของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตจำนวน 762 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืน 342 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 44.9 ของแบบสอบถามที่ส่ง ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต พบว่า ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ/วิชาชีพ ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดย 3 ลำดับแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ความรู้ความสามารถในวิชาชีพ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาชีพกับงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมาก โดย 3 ลำดับแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงาน และความสามารถในการทำงานเป็นทีม ด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมาก โดย 3 ลำดับแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ด้าน

คุณธรรมจริยธรรมและ จรรยาบรรณในวิชาชีพ ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมาก โดย 3 ลำดับแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี และความสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

2. ความต้องการในคุณลักษณะของบัณฑิต พบว่า ด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ/วิชาชีพ ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการในระดับมาก โดย 3 ลำดับแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการในระดับมาก ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาชีพกับงานที่ได้รับมอบหมาย และความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการในระดับมาก โดย 3 ลำดับแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการในระดับมาก ได้แก่ ความสามารถในการทำงานเป็นทีม ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการในระดับมาก โดย 3 ลำดับแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการในระดับมาก ได้แก่ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ และการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการในระดับมาก โดย 3 ลำดับแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความต้องการในระดับมาก ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบในสาขาวิชาชีพ และความขยันอดทนอดสาหัส

3. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจกับค่าเฉลี่ยของความต้องการในคุณลักษณะของบัณฑิตของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต พบว่า ทุกด้านและทุกข้อมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์รุ่นปีการศึกษา 2545 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตที่มีต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ/วิชาชีพ ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ และเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนตามกลุ่มสาขาวิชา

วิธีดำเนินการศึกษา ใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์รุ่นปีการศึกษา 2545 ที่ได้งานทำแล้วจำนวน 1,837 คน การรวบรวมข้อมูล ใช้สถานที่อยู่ของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต จากแบบสอบถามภาวะการทำงานทำของบัณฑิตเฉพาะบัณฑิตที่ทำงานแล้วทั้งหมด โดยคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีสถานที่

ทำงานของบัณฑิตที่มีรายละเอียดสมบูรณ์ ถูกต้อง และชัดเจนจำนวน 1,479 คน หลังจากนั้น ได้ส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ถึงนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตในช่วงเดือนมีนาคม 2547 พร้อมทั้งได้แบบของติดแสดมปีและเจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัยทุกฉบับ ซึ่งได้รับแบบสอบถามคืนในช่วงเดือนมีนาคม - เมษายน 2547 จำนวน 672 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 44.5 ของแบบสอบถามที่ส่ง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติแบบพรรณนา เพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชน โดยใช้ค่าที (t-test) ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของบัณฑิตในด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ/วิชาชีพ ด้านความรู้ความสามารถทั่วไป ด้านบุคลิกภาพ และด้าน คุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ ในระดับมาก โดยมีความพึงพอใจในแต่ละด้านดังนี้

ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตด้านความรู้ความสามารถทางวิชาการ/วิชาชีพ ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจในระดับมาก โดยนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจในระดับมากที่สุด 9 ข้อ ซึ่ง 3 ข้อแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ความสามารถในการเรียนรู้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมและแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางาน และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาชีพกับงานที่ได้รับมอบหมาย เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐและนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนแต่ละกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความพึงพอใจแตกต่างกับรายข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนในเรื่อง ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ และความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความพึงพอใจแตกต่างกันรายข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนในเรื่องความรู้ความสามารถในวิชาชีพ และความรู้เชิงวิชาการทั่วไป และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีความพึงพอใจแตกต่างกันรายข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนในเรื่องความรู้ความสามารถในวิชาชีพ

ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตด้านความรู้ความสามารถทั่วไป ในภาพรวม นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจในระดับมาก โดยนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจในระดับมากที่สุด 9 ข้อ และระดับพึงพอใจ 2 ข้อ ซึ่ง 3 ข้อแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความมีระเบียบวินัยในการทำงาน ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับระบบการทำงาน และความสามารถในการทำงานเป็นทีม เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐและนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนแต่ละกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่ม

สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความพึงพอใจแตกต่างกันรายข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต
 ภาครัฐกับนายจ้าง/ ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนในเรื่องความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์ ความสามารถในการบริหาร
 จัดการ และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความ
 พึงพอใจแตกต่างกันรายข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชน
 ในเรื่องความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์
 และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันรายข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิต
 ภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชน

ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตด้านบุคลิกภาพ ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมี
 ความพึงพอใจในระดับมาก โดยนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจในระดับมากที่สุด 8 ข้อ ซึ่ง 3 ข้อแรกที่
 นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด ได้แก่ การให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การ
 ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน และความมีมนุษยสัมพันธ์ เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย
 ของความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐและนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตเอกชนแต่ละกลุ่มสาขา
 พบว่า กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ มีความพึงพอใจแตกต่างกันรายข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้
 ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนในเรื่องการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การ
 รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมีเหตุผล ความเป็นผู้นำ และความสามารถ
 ในการควบคุมอารมณ์ กลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความพึงพอใจแตกต่างกันราย
 ข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนในเรื่องการให้ความ
 ร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความมีเหตุผล และความสามารถในการ
 ควบคุมอารมณ์ และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันรายข้อระหว่าง
 นายจ้าง/ ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชน

ความพึงพอใจของนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพ
 ในภาพรวมนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจในระดับมากที่สุด โดยนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตพึงพอใจใน
 ระดับมากที่สุด 5 ข้อ และพึงพอใจมาก 2 ข้อ ซึ่ง 3 ข้อแรกที่นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตมีความพึงพอใจใน
 ระดับมากที่สุด ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต การประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี และความสามารถอยู่
 ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจของ
 นายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตและนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนแต่ละกลุ่มสาขา พบว่า กลุ่มสาขาวิชา
 วิทยาศาสตร์สุขภาพและกลุ่มสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความพึงพอใจแตกต่างกันรายข้อ
 ระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาครัฐกับนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชนในเรื่องความขยันอดทน

อุตสาหกรรม และกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ มีความพึงพอใจไม่แตกต่างกันรายข้อระหว่างนายจ้าง/ผู้ใช้บัณฑิตภาคเอกชน

ศุวไวย๊ะ สะมะแอ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินผลคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา 2) เปรียบเทียบผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาในแต่ละคุณลักษณะ 3) รวบรวมผลการเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นมหาบัณฑิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิตจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ระหว่างปีการศึกษา 2541 - 2545 ใน 3 จังหวัด คือ นราธิวาส ยะลา และปัตตานี จำนวน 127 คน เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าเอฟ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการประเมินผลคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ด้านคุณลักษณะพื้นฐาน คุณลักษณะทางวิชาการ/วิชาชีพ คุณลักษณะทางสังคม และคุณลักษณะทางเชาว์อารมณ์ มีผลดังนี้

1.1 จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของมหาบัณฑิตส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า คุณลักษณะทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะทางวิชาการ/วิชาชีพในข้อการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของมหาบัณฑิตอยู่ในระดับปานกลาง

1.2 จากการตอบแบบสอบถามของผู้บังคับบัญชาของมหาบัณฑิตส่วนใหญ่มีความเห็นว่าคุณลักษณะทั้ง 4 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยคุณลักษณะทางสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และรองลงมาได้แก่คุณลักษณะทางเชาว์อารมณ์ คุณลักษณะทางวิชาการ/วิชาชีพ และคุณลักษณะพื้นฐาน ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบผลการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหาบัณฑิตในแต่ละคุณลักษณะพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะทางเชาว์อารมณ์มากกว่าคุณลักษณะพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ

คุณลักษณะทางสังคมมากกว่าคุณลักษณะพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะทางสังคมมากกว่าคุณลักษณะทางวิชาการ/วิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะพื้นฐานไม่แตกต่างกับคุณลักษณะทางวิชาการ/วิชาชีพ 5) ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะทางวิชาการ/วิชาชีพไม่แตกต่างกับคุณลักษณะทางเชาว์อารมณ์ 6) ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะทางสังคมไม่แตกต่างกับคุณลักษณะทางเชาว์อารมณ์

3. ผลการรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของมหบัณฑิตคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ข้อที่มีความถี่สูงสุดคือ ควรส่งเสริมและพัฒนาทักษะเกี่ยวกับภาษาอังกฤษเพื่อการติดต่อสื่อสาร

งานวิจัยต่างประเทศ

พาดเกิ (Pardike, 1994 อ้างถึงใน สุไวย๊ะ สะมะแอ, 2547 : 55) ได้ทำการวิจัยเรื่อง

“A Follow-up Study of White Cloud High School Graduates for the Year 1989 - 1992 (Michigan)” มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามและประเมินผลผู้ที่สำเร็จการศึกษาจาก White Cloud High School ปี 1989 - 1992 เป็นการศึกษาความคิดเห็นทางด้านวิชาการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สถาบันได้จัดให้ โดยจะนำผลการวิจัยมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ประสิทธิภาพการสอน ค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยมและดี คิดเป็นร้อยละ 37 อยู่ในเกณฑ์พอใช้ คิดเป็นร้อยละ 49 และที่ไม่ให้ความเห็นว่าต่ำกว่าเกณฑ์หรืออยู่ในขั้นที่ต้องปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 17

2. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 69 และถึงร้อยละ 32 ที่มีผลการเรียนดีเด่นของห้อง และมีผู้ที่มีผลการเรียนอยู่ในขั้นดีเกินกว่าครึ่งของชั้นเรียนคิดเป็นร้อยละ 31

ซาฟิค (Shafiq 1987 : อ้างถึงใน สุไวย๊ะ สะมะแอ , 2547 : 55) ได้ทำการวิจัยเรื่อง

“A follow – up Study of Agriculture Education Graduates at the University of agriculture, Faisalabad, Pakistan” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามผลบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเกษตรกรรม ไฟซาลาแม็ค ประเทศปากีสถานในแผนกวิชาเกษตรกรรม ในด้านต่าง ๆ คือ สถานภาพของบัณฑิต ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจทางอาชีพของบัณฑิต ความคิดเห็นของบัณฑิตเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของการจัดโปรแกรมการเรียนการสอน ความเข้าใจของบัณฑิตต่อทัศนคติของผู้อื่น เกี่ยวกับโปรแกรมการเรียนการสอนและตรวจสอบความสำเร็จของบัณฑิต จากการวิจัยพบว่าบัณฑิตร้อยละ

9 มีอาชีพเป็นครู ในขณะที่ทำการศึกษาดิตตามผล บัณฑิตร้อยละ 11 เคยเป็นครูสอนและลาออกแล้ว บัณฑิตร้อยละ 80 ไม่เคยสอน ภูมิหลังทางครอบครัวเป็นเกษตรกรรมและสถานภาพทางสมรสไม่มีความแตกต่างที่นัยสำคัญต่อประสบการณ์ในการสอน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อการเป็นครูหรือลาออกจากการเป็นครู คือ เงินเดือน ไม่พอเพียง บัณฑิตร้อยละ 47.6 เห็นว่าบัณฑิตมีความพร้อมต่องานในปัจจุบันอยู่ในระดับพอ ๆ กัน ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นว่าบุคลากรอื่นมีทัศนคติที่ดีต่อโปรแกรมการเรียนการสอน