บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามทัศนะครู ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมินการเลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับลักษณะงาน การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การทำความเข้าใจกับผู้ทำหน้าที่ประเมินและผู้ถูกประเมิน การวิเคราะห์ผลการประเมิน การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระ ดังนี้

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

องค์การจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพียงใดนั้น ปัจจัยเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีความสำคัญ เพราะองค์การสามารถบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและการใช้ทรัพยากรอื่น เช่น วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน เครื่องจักร ก็จะมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และจะเป็นตัวชี้วัดให้เห็นว่า บุคลากรในองค์การได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ชูชัย สมิทธิไกร (2547: 305) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายที่วางไว้หรือไม่ และยังช่วยให้ทราบว่าบุคลากรแต่ละคนควรจะได้รับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงไรจากการปฏิบัติงาน และยังทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 224) ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณลักษณะและผลที่ปฏิบัติไปแล้ว

ส่วน วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547: 235) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง เครื่องมือหรือองค์ประกอบอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Prince of Songkla University Pattani Campus

ที่มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนธุรกิจองค์กร โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัท องค์กร หน่วยงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บรรยง โตจินดา (2543: 216) กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัยสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรม (Value judgement) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่มีค่า ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้ภาระหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

ซึ่งสอดคล้องกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542: 368 – 369) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 2 ความหมายดังนี้

1. เป็นกระบวนการของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนในการทำงาน รวมทั้งการหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

2. เป็นกระบวนการของการสังเกตและการประเมินค่าของการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการบันทึกการประเมิน และการจัดหาข้อมูลป้อนกลับไปสู่ตัวพนักงาน

ปราชญา กล้าผจัญ และพอตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550: 98) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่วางไว้

อุทัย หิรัญโต (2533: 140-141) ได้อธิบายถึงความหมายการประเมินบุคคล หมายถึง การตีราคาหรือคุณค่าการทำงานของบุคคลว่ามีความสามารถในการทำงานได้ดีเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพที่กำหนด หนึ่งการประเมินบุคคลคือการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าอยู่ในขั้นดีอย่างไร มากน้อยแค่ไหน การประเมินจะดำเนินการอย่างมีหลักเกณฑ์หรือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ผลการประเมินจึงเป็นที่น่าเชื่อถือได้เป็นอันมาก การประเมินบุคคลอาจทำการประเมินเป็นรายบุคคลหรือประเมินเป็นกลุ่มก็ได้ ผลการประเมินจะทำให้องค์การทราบถึงความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการทำงานทั้งที่มองเห็นเป็นผลงานด้วยตาและที่ไม่อาจมองเห็นได้ ฉะนั้นการประเมินบุคคลจึงครอบคลุมไปถึงการประเมินค่าของบุคคลด้วย ซึ่งปกติการประเมินบุคคลนั้นจะรวมไปถึงการประเมินความรู้ (Knowledge) ทัศนคติ (Attitude) พฤติกรรม (Behavior) และงานที่ได้รับ (Results)

ผุสดี รุมาคม (2551: 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) หมายถึง กระบวนการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องในการประเมินและการบริหารพฤติกรรม (Behavior) และผลที่ได้รับ (Outcomes) จากการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูก

Prince of Songkla University Pattani Campus

ดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานและการประเมินนี้จะถูกพิจารณาทบทวนโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไป

สมพงศ์ เกษมสิน (2523: 150) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของการปฏิบัติงานหรือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้ลงบันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของคนงานในระยะเวลาที่กำหนด หรือวิธีการที่ใช้ประเมินค่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามเวลาที่กำหนดไว้เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาในผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ

จึงสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เครื่องมือหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยอาศัยความยุติธรรม ซึ่งเป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โดยมีผู้บริหารใช้ภาระงานหน้าที่ในตำแหน่งของตนทำการประเมิน และเป็นบุคคลที่ต้องทบทวนและพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการตอบแทนความดีความชอบแก่พนักงาน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง เป็นการหาประโยชน์หรือการตีราคาผลงานโดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของคนนั้น การประเมินผลงานจึงเป็นการจัดทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ การประเมินที่นิยมใช้กันมากคือ การประเมินจากผลงานที่ได้โดยการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ ได้มีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 225) การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานและนโยบายของหน่วยงาน โดยทั่วไปมีจุดมุ่งหมายเพื่อ

1. พิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล
2. เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง
3. เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากร

6. เพื่อให้ฝ่ายนิเทศงานได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน

7. เพื่อเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

พะยอม วงศ์สารศรี (2545: 198) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อจัดตำแหน่ง (Placement) เป็นการวางแผนสายงาน (Career Planning) การจัดระบบเส้นทางของสายงาน และการพัฒนาสายงาน (Career Development)

2. การวินิจฉัย (Diagnosis) การวินิจฉัยทำให้สามารถรู้ข้อบกพร่อง ข้อจำกัด และปัญหาของพนักงานในการปฏิบัติงานนั้น จะได้วางแผนพัฒนาและฝึกอบรมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมในการทำงานนั้นๆได้

3. เพื่อเปรียบเทียบความสามารถ (Assessment) องค์การต้องการได้บุคคลที่มีความสามารถสูงสุดกับงานประเภทต่างๆ ถ้ากระบวนการวัดผลนำมาซึ่งกระบวนการประเมินผลตัดสินความสามารถของผู้ปฏิบัติงานได้ชัดเจนถูกต้องมากที่สุดย่อมมีประโยชน์แก่องค์การในการได้รับรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลในองค์การ

4. เพื่อทำนาย (Prediction) ถ้าองค์การใดรู้ว่าพนักงานส่วนมากของตนมีความรู้ความสามารถอยู่ ณ ตำแหน่งใดแล้วก็สามารถทำนายและคาดการณ์ขององค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้จะได้เตรียมแผนการปรับปรุงพัฒนาให้ตรงประเด็น

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547: 237-238) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงาน

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ลดขั้น ลดตำแหน่ง โยกย้าย ปลดออก ให้ออกอย่างมีเหตุผลและยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน จะได้พยายามปรับปรุง แก้ไข เพิ่มเติมทักษะที่จำเป็นต่องานที่ต้องปฏิบัติ

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติจะช่วยให้พิจารณาได้ว่าการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานนั้นสามารถกระทำได้อย่างเหมาะสมเพียงไร โดยเปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบ และความคิดเห็นของผู้สัมภาษณ์และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานประเภทใด

ชูชัย สมิทธิไกร (2547: 305) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพิ่มเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน ซึ่งได้แก่การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง

2. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงข้อดีข้อบกพร่อง และศักยภาพของบุคคลอันจะทำให้ทราบว่าควรจะจัดอบรม และพัฒนาบุคลากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน

3. เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบอันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันมีความรู้ ทักษะ ความสามารถระดับใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์การหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์การสามารถวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

5. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหา และการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลสำหรับนำไปประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542: 49-50) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อตรวจสอบดูจุดด้อยหรือจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สองประการคือ เพื่อใช้เป็นรากฐานในการดำเนินการพัฒนาความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประการที่สองเพื่อเปลี่ยนประเภทของงานที่คิดว่าตรงกับความถนัดและความสามารถของบุคลากร หรือการให้ออก

2. ในหน่วยงานหรือองค์กรทุกแห่งอาจจะมีความจำเป็นที่จะต้องเลื่อนผู้ปฏิบัติงานให้ไปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจจะต้องเปลี่ยนสายงานเพื่อให้เหมาะแก่ความสามารถ

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นการตรวจสอบความสามารถของผู้ปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใด ผู้บริหารจึงจะสามารถพัฒนาได้ตรงตามพื้นฐานที่มี การพัฒนาบุคลากรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งและจำเป็นที่จะต้องทำอยู่ตลอดเวลาแต่ก็จะต้องทราบว่าจะเริ่มจากจุดใดก่อน และจะพัฒนาไปในทิศทางใดและการพัฒนาด้านใดมีความสำคัญก่อนหลัง เพราะการพัฒนาล่วงหน้าในเมื่อยังไม่ต้องการใช้คุณสมบัติเหล่านั้น อาจจะเป็นการเสียเวลาและค่าใช้จ่ายอย่างไม่คุ้มค่า

4. การประเมินเพื่อกำหนดค่าตอบแทน หลักการที่ควรจะยึดถือโดยทั่วไปก็คงจะเป็นไปในรูปให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วยระบบคุณธรรม ซึ่งการประเมินจะเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงผลงานที่บุคคลนั้นได้กระทำมายิ่งการประเมินที่มีความเที่ยงตรงมากเท่าไหร่ การกำหนดค่าตอบแทนมากขึ้นเท่านั้น ผลจากการที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นด้วยความเป็นธรรมนี้ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อไป และจะเป็นการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้นอีกด้วย

5. การประเมินต่อข้อเรียกร้องหรือข้อเสนอของผู้ปฏิบัติงาน (Negotiation) ประโยชน์ของผู้ปฏิบัติงานกับองค์การอาจจะมีความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความเข้าใจผิด หรือรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากฝ่ายบริหาร หรือความรู้สึกว่าได้รับผลประโยชน์ที่ไม่คุ้มกับแรงงานที่ต้องเสียไป การเคลื่อนไหวเหล่านี้อาจเกิดจากความรู้สึกอันแท้จริง บางครั้งอาจเกิดจากการยุแหย่จากบุคคลภายนอกหรือบุคคลที่มีอิทธิพลในองค์การเอง ไม่ว่าจะเกิดจากกรณีใดผู้บริหารจะต้องประเมินทั้งสถานการณ์และความเป็นจริงที่ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวเหล่านั้น การประเมินที่ตรงตามความเป็นจริงมากที่สุดย่อมจะนำไปสู่การเข้าใจอันดีต่อกัน

นอกจากนี้ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547:99) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบถึงการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงาน
2. เพื่อทราบจุดเด่น จุดด้อยของพนักงาน
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน
5. เพื่อใช้ในการจัดฝึกอบรม เพิ่มคุณภาพของพนักงาน
6. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการโอนย้าย เลิกจ้าง การรับคนเข้าทำงาน
7. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ

Prince of Songkla University Pattani Campus

จากความหมายข้างต้นสามารถกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ การกำหนดผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินความดีความชอบ การประเมินการทำงาน การหาข้อบกพร่อง จุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะกิจกรรมนี้เป็นส่วนช่วยทำให้เราทราบถึงความสำเร็จของหน่วยงาน และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทราบถึงผลการการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การและสามารถเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการมอบรางวัลหรือการเลื่อนขั้นให้กับพนักงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ในมาตรา 72 (5) ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดหลักปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ถือว่าผู้นั้นมีความชอบสมควรได้รับบำเหน็จความชอบ ซึ่งอาจเป็นบันทึกคำชมเชย รางวัล เครื่องชูเกียรติ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการบริหารงานบุคลากรในเรื่องอื่น ทั้งนี้เป็นไปตามกฎเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

ปราชญา กล้าผจัญ และพอตา บุตรสุทธิวงศ์ (2550: 236-237) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อพนักงาน ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนเองเป็นอย่างไร มีคุณค่ามากหรือน้อยเพียงไรในสายตาของผู้บังคับบัญชา มีจุดบกพร่องที่จะต้องรับการปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ เมื่อทราบผลการประเมินแล้วก็จะได้ทราบว่าตนเองอยู่ ณ จุดใดของกลุ่ม ขององค์กรและหากมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ปรับปรุงตนเองให้มีผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม จะต้องทำอย่างไรส่วนที่ปฏิบัติงานดี หรือดีมากอยู่แล้วก็จะยิ่งมีกำลังใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไปกว่าเดิมอีกเรื่อยๆ หรืออย่างน้อยรักษาระดับผลแห่งการปฏิบัติงานของตนเองเอาไว้มิให้ตกต่ำไปยิ่งกว่าเดิม

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนย่อมส่งผลโดยรวมในความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา หากลูกน้องส่วนใหญ่หรือทั้งหมดทำงานดี มีผลงานยอดเยี่ยมเจ้านายหรือผู้บังคับบัญชาก็จะมีผลงานโดยรวมของส่วนงานที่ตนเองดูแลว่าอยู่ใน

ระดับดี ดีมากหรือยอดเยี่ยมพลอยได้หน้าได้ตา มีเกียรติชื่อเสียงว่าเก่ง สามารถบริหารงานจัดการคนได้เป็นอย่างดี และอยู่ในสายตาของผู้ใหญ่ที่อาจจะกำลังเพ่งมองที่จะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้ปฏิบัติหน้าที่การงานที่สูงและมีของเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่กว้างขวางยิ่งๆขึ้นไป เมื่อผู้บังคับบัญชาทราบผลการปฏิบัติงานแล้วทำให้ตระหนักและเห็นคุณค่าของพนักงานผู้นั้นที่มีต่อองค์การ จึงหาวิธีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้กำลังใจ ให้ทุนการศึกษา ทุนการฝึกอบรมดูงาน เพื่อให้เขาได้เพิ่มพูนศักยภาพแห่งการปฏิบัติหน้าที่งานนั้นให้ดียิ่งขึ้น นับเป็นการลงทุนทางการศึกษาและการทำงาน ให้พนักงานในหน่วยงานของตนเองและคาดหวังว่าจะได้รับผลการตอบแทนที่สูงค่า

3. ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะทำให้ทราบว่า พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรแล้ว ได้ผลงานออกมาในระดับใด มีจุดเด่นหรือจุดด้อยอะไรบ้าง เพื่อองค์กรจะได้แสวงหาแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง หรือจัดสรรพนักงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545:197-198) การประเมินผลพนักงานมีรากฐานความยุติธรรมเป็นสำคัญ ใช้ระบบคุณธรรมเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดหลักการกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินและสร้างเสริมแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญดังนี้

1. องค์การที่จัดตั้งขึ้นมาหวังที่จะให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า ฉะนั้นพนักงานที่รับเข้ามาทำงานควรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ ซึ่งสิ่งนี้จะรู้ได้ก็ต้องมีการตรวจสอบประเมินผลว่าพนักงานที่ตนรับเข้ามาอยู่ในระดับใด มีคุณภาพถึงระดับที่จะพัฒนาองค์การไปในจุดที่ตั้งไว้หรือไม่ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ถึงความก้าวหน้าในการดำรงตำแหน่งในสายงานดังกล่าวซึ่งจะจัดออกมาในรูปเส้นทางเดินของงาน (Career Path) ทั้งนี้เพื่อการก้าวไปสู่การพัฒนาสายงาน (Career Development) ในองค์การอย่างเหมะสมเป็นระบบและเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติโดยตรงในการที่จะได้วางแผนชีวิตการทำงานเพื่อความก้าวหน้า

2. องค์การทั้งหลายปรารถนาที่จะให้เงินทุกบาทที่ลงทุนไปได้ถูกใช้อย่างคุ้มค่า เพราะองค์การมีการวางแผนสายงาน (Career Planing) ทุกครั้งที่มีการรับพนักงานใหม่เข้ามาองค์การจะต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลที่รับเข้ามาเป็นพนักงานสามารถเติบโตก้าวสู่ระดับสูงในสายงานนั้นหรือไม่ ฉะนั้นเพื่อความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์การ องค์การจำเป็นต้องแสวงหา

Prince of Songkla University Pattani Campus

วิธีการที่มาประเมินผลว่าพนักงานที่รับเข้ามามีความเหมาะสมอยู่ในระดับที่เรียกว่าคุ้มค่าแก่เงินที่ลงทุนไปหรือไม่

3. ในองค์การใด ๆ จะมีลักษณะไม่คงที่ตลอด ความจำเป็นที่จะต้องมีการขยับขยายลักษณะงานย่อมเกิดขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติที่จะเกิดขึ้นในองค์การต่างๆ ฉะนั้นจำนวนพนักงานจึงต้องมีการเพิ่มและการลดในตำแหน่งต่าง ๆ จากสภาพการณ์ดังกล่าว องค์การจำเป็นต้องแสวงหามาตรการในการตัดสินใจว่าใครอยู่ในตำแหน่งใด ดังนั้นการประเมินผลพนักงานจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญที่เป็นเครื่องมือชี้ให้ผู้บริหารระดับสูงรู้ว่าพนักงานคนใดมีความเหมาะสมกับสายงานระดับใด

4. ธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปต้องการรู้การกระทำของตนเองว่าเป็นที่พอใจของผู้อื่นมากน้อยเพียงใด ซึ่งตรงกับหลักจิตวิทยาของทอร์นไดค์ ที่เรียกว่ากฎแห่งผล (Law of effect) ดังนั้นตัวพนักงานเองก็ต้องการที่จะทราบว่าการทำงานของตนอยู่ในระดับใด

5. ธรรมชาติของมนุษย์อีกประการหนึ่งคือเมื่อทำงานไปนาน ๆ จะเกิดความเฉื่อยชา ฉะนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นวิธีการหนึ่งที่มากระตุ้นให้พนักงานตื่นตัว เอาใจใส่งานที่ตนกระทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการประเมินมีความสำคัญในการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า มั่นคงและคุ้มค่ากับการลงทุนไป

ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อกล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ไว้หลายท่าน ดังนี้

ชูชัย สมิทธิไกร (2542:306) กล่าวถึงประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การหลายประการด้วยกันโดยสรุปได้ดังนี้

1. ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล กล่าวคือ บุคลากรจะรู้สึกยอมรับและพึงพอใจต่อการประเมินผล

2. เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผลที่จะทำให้มีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นกว่าเดิม

3. ทำให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่ตนเองควรจะมีการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ กล่าวคือ มีความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา มีความผูกและภักดีต่อองค์การ มีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542: 369) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้

1. การตัดสินใจรางวัล (Reward decision) องค์การส่วนใหญ่พยายามจูงใจพนักงาน โดยการจ่ายเงินเดือนพื้นฐาน โบนัส และรางวัลที่เป็นตัวเงินแบบอื่นๆ ตามผลการปฏิบัติงาน

2. การเคลื่อนย้ายของพนักงาน (Personal movement) ข้อมูลข่าวสารของการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการเคลื่อนย้ายพนักงาน เช่น ผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผู้ที่จะได้รับการโยกย้าย การลดขั้น ลดตำแหน่งหรือการสิ้นสุดการจ้างงาน

3. ข้อมูลป้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (Feedback on performance) ความมุ่งหมายของระบบการปฏิบัติ ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจูงใจพนักงานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเป็นการจัดเตรียมพนักงานด้วยข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน โดยเฉพาะของพนักงานเท่ากับเป็นการชี้แนะแนวทางในการสร้างจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อน

4. ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training need) การจำแนกขอบเขตของการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารต้องเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน

ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2545: 233) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็น ผลของการประเมินช่วยในด้านการทำงานและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ดีขึ้น ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. เป็นการพิจารณาความดีความชอบให้กับพนักงานอย่างยุติธรรมมีระบบ และมีระเบียบในการพิจารณา

2. เพื่อให้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม มีข้อระเบียบปฏิบัติใช้ลดการเล่นพรรคเล่นพวกเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

3. เพื่อใช้ในการพิจารณาถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ปรับปรุงแก้ไขการทำงานหรือพิจารณาไม่ล้าช้าต่อ

4. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน โยกย้ายให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยให้เหมาะกับความรู้ความชำนาญของตน

5. เพื่อเป็นการฝึกอบรมบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบตามความจำเป็นและตามความต้องการของหน่วยงาน

6. เพื่อเป็นการประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคลที่หน่วยงานใช้เลือกสรรบุคคลเข้ามาทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. เพื่อประโยชน์ในการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถอย่างเต็มที่

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543: 167-168) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. เพื่อประโยชน์ในการจัดสรรทรัพยากรโดยเฉพาะเงินค่าตอบแทนตำแหน่งบริษัท

2. เพื่อสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลพนักงานเป็นการตอบแทนความรู้ความสามารถของพนักงาน

3. เพื่อรักษาความเป็นธรรมภายใน ความเป็นธรรมนี้ หมายถึง ทำงานได้สำเร็จจะได้รับตอบแทนมากตามผลงาน

4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นและผลักดันให้มีการสอนงานของผู้บังคับบัญชา

5. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาพนักงาน

6. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน

7. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้พนักงานปฏิบัติตามระเบียบ กติกาข้อบังคับของหน่วยงาน

8. เพื่อให้พนักงานทราบถึงความสามารถของตนเองในสายตาของผู้บังคับบัญชา

9. เพื่อเป็นการทดสอบการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาว่ามีความยุติธรรมมากน้อยเพียงใด

พะยอม วงศ์สารศรี (2545:199) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของการบริหารงานบุคคล ประโยชน์ของการบริหารงานบุคคลมีดังนี้

1. ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นๆ ขณะที่มีการประเมินและทบทวนการปฏิบัติงานของพนักงานคนใดคนหนึ่งนั้น ก็อาจจะมีผลทำให้พนักงานคนอื่นๆพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น

Prince of Songkla University Pattani Campus

2. ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน การประเมินผลงานนั้น อาจทำให้ผู้ประเมินทราบว่าพนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสก้าวหน้า และพัฒนาตัวเองอย่างไร ความก้าวหน้าอาจเกิดจากการขวนขวายหาความรู้ใส่ตัวด้วยตนเอง การเข้ารับการฝึกอบรม มอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติหรือการโยกย้ายหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง (Job Rotation) เป็นต้น จะต้องเป็นที่เข้าใจและยอมรับว่าการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานและผู้จัดการจะช่วยทำให้องค์การเข้มแข็งและยังช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่พนักงานด้วย

3. ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การประเมินผลเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสังเกตพฤติกรรมของลูกน้อง เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจพนักงานเหล่านี้ก็สร้างความสัมพันธ์ด้วยการหันไปเอาใจใส่คนอื่น หาวิธีการที่จะช่วยเหลือคนอื่น โดยคาดว่าคนอื่นจะช่วยเหลือตนบ้าง ความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกันก็จะเกิดขึ้นในระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

4. เป็นช่องทางขยับขยายทางการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน การประเมินผลงานช่วยในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงานในกรณีที่มีผลงานด้านการปฏิบัติงานไม่เป็นที่พอใจ การประเมินผลโดยผู้ประเมินหลายคนอย่างมีระบบต่อเนื่องสม่ำเสมอด้วยการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยให้ระบบประเมินผลเชื่อถือได้และเป็นสิ่งที่น่ากระทำเพราะจะยังประโยชน์ให้แก่หน่วยงานและตัวบุคคลไปพร้อมๆกัน

5. เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน สถานประกอบการส่วนใหญ่ใช้การประเมินเป็นเครื่องพิจารณาในการขึ้นเงินเดือนว่าจะเป็นจำนวนเท่าใด เมื่อใดจึงจะขึ้นโดยอาศัยคะแนนที่พนักงานผู้นั้นถูกประเมิน

6. ช่วยฝ่ายบุคคลด้านการว่าจ้างพนักงาน ฝ่ายบุคคลเป็นผู้คัดเลือกพนักงาน เพื่อการว่าจ้างและบรรจุ ฉะนั้นคะแนนต่างๆ ที่ให้ไว้ตอนคัดเลือกควรมีการประเมินเมื่อพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานจริงๆ เพราะการประเมินผลงานจะช่วยให้ฝ่ายบุคคลได้ทราบว่า คะแนนทั้งสองชุดใกล้เคียงกันหรือไม่ ควรจะแก้ไขต่อไปอย่างไร

และ อุทัย หิรัญโต (2533: 146-147) การประเมินบุคคลเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บังคับบัญชาในการตีคุณค่าของคน ผลแห่งการประเมินสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งในการปรับปรุงตัวคนหรือระบบงาน ตลอดจนการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งฐานะ การฝึกอบรมรวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขระเบียบปฏิบัติงานต่างๆให้ดีขึ้น การพิจารณาเลือกสรรคนหรือบรรจุคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ

Prince of Songkla University Pattani Campus

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์เพื่อการนำไปใช้ในการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง เงินเดือน ความดีความชอบ การโยกย้าย การสับเปลี่ยน หรือการโยกย้ายตำแหน่งของพนักงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อค้นหาข้อบกพร่องหรือสิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไขและการพัฒนาเพื่อปรับปรุงบุคลากร นอกจากนั้นยังมีประโยชน์ในด้านทัศนะคติของบุคลากรที่มีต่อการประเมินไปในทางบวก และมีทัศนะคติที่ดีต่อองค์การ

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความยุติธรรมควรจะมีความน่าเชื่อถือและความแม่นตรง ดังนั้นองค์การจึงมีความจำเป็นต้องตระเตรียม วางแผน และดำเนินการอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีกระบวนการในการทำงานอย่างเป็นระบบและลำดับ ซึ่งสมเกียรติ พ่วงรอด (2546: 171-175) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการทำงานไว้ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่จุดหมายได้รวดเร็ว โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่มีขอบข่ายดังต่อไปนี้

1.1 เพื่อใช้ประกอบพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

1.2 เพื่อใช้ประกอบพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

1.3 เพื่อใช้ประกอบพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

1.4 เพื่อใช้ประกอบพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน

1.5 เพื่อใช้ประกอบพิจารณาความดีความชอบประจำปี

1.6 เพื่อใช้ประกอบพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพและไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงาน

2. กำหนดแบบและลักษณะที่ใช้ในการประเมินผล เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้วจะต้องกำหนดวิธีที่ใช้ในการดำเนินงาน โดยสร้างแบบประเมินขึ้นซึ่งอาจใช้แบบที่มีอยู่แล้วหรือสร้างแบบขึ้นใหม่ แบบประเมินผลเป็นเครื่องมือที่ใช้บันทึกความเป็นจริงของผู้ถูกประเมิน ซึ่งมีหลายรูปแบบจะเลือกใช้วิธีใดก็แล้วแต่ความเหมาะสม แบบประเมินที่นิยมก็คือ การลงความเห็นตามลำดับรายการ (Graphic Rating Scales) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ คือ

Prince of Songkla University Pattani Campus

1	หมายถึง	ควรปรับปรุง
2	หมายถึง	พอใช้
3	หมายถึง	ดี
4	หมายถึง	ดีมาก
5	หมายถึง	ดีเยี่ยม

3. การกำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน เมื่อกำหนดแบบประเมินผลและลักษณะงานที่จะประเมินแล้วขั้นตอนต่อมาคือกำหนดผู้ที่จะมาประเมิน โดยปกติจะได้แก่ ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติและให้ผู้บังคับบัญชาขั้นสูงขึ้นไปอีก 1-2 ระดับ พิจารณาเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจหรือได้รับการอบรมชี้แจงก่อน เพื่อให้ทราบถึงนโยบายวัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนด

4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลมีหลายรูปแบบ วิธีการใช้ก็แตกต่างกันไปตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งในเรื่องนี้ (สมาน รังสิโยกฤษฎ์ อ้างใน สมเกียรติ พ่วงรอด ,2546: 171-175) ได้เสนอวิธีการไว้ดังนี้

4.1 การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ว่องไว เฉื่อยชา อดทน สุภาพ

4.2 การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเป็นวิธีการประเมินโดยการจำแนกคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานไว้ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น

4.3 การประเมินด้วยการเปรียบเทียบโดยการจัดอันดับเป็น 1,2,3 ไปเรื่อยๆ แล้วพิจารณาปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาประกอบการพิจารณา เช่น ความคิดสร้างสรรค์ บุคลิกภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน

4.4 การประเมินความก้าวหน้าของงาน วิธีนี้ผู้ถูกประเมินจะถูกสัมภาษณ์โดยผู้ประเมินเพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ การสัมภาษณ์ควรถามถึงความก้าวหน้าของงาน และอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

4.5 การประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานเอง เป็นวิธีที่ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ประเมินด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และช่วยสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างานและหน่วยงาน วิธีนี้จะต้องอาศัยความซื่อตรงและสุจริตของผู้ประเมินเป็นอย่างมาก

Prince of Songkla University Pattani Campus

4.6 การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานของงานที่ได้กำหนดไว้ เป็นการประเมินตามมาตรฐานงานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ว่า สามารถทำงานได้แค่ไหน เช่น ต่ำกว่ามาตรฐาน เท่ากับมาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน

5. การวิเคราะห์ผลที่ได้รับจากการประเมิน การวิเคราะห์จากการประเมินงานเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญที่สุดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ทำการวิเคราะห์จะต้องศึกษาวิเคราะห์จากแบบการประเมินเป็นรายๆ ไปอย่างถี่ถ้วน แล้วบันทึกไว้ในแบบสอบถาม (Performance Record) ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการ เพราะผลการวิเคราะห์จะบอกให้ทราบถึงการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินว่าดีหรือไม่อย่างไร มีอะไรต้องแก้ไข

ในการวิเคราะห์ผลอาจใช้แบบกรอกคะแนนในแบบประเมิน โดยให้ระดับคะแนนตามลำดับดังนี้

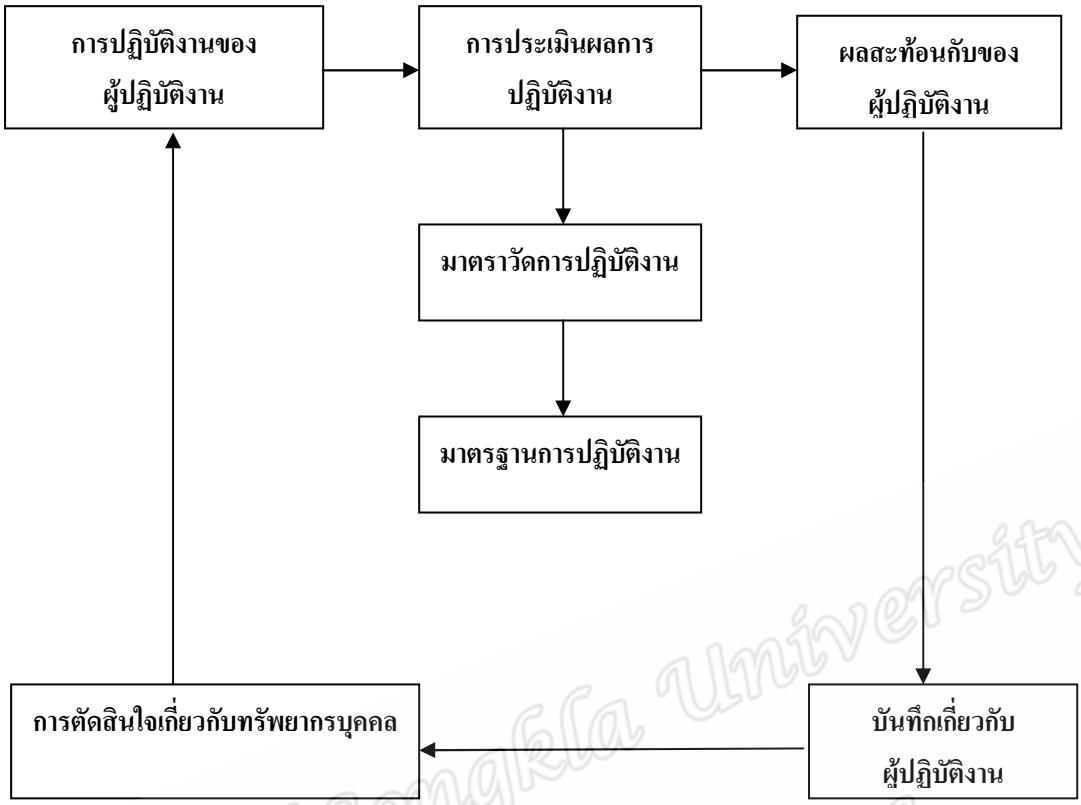
1	หมายถึง	ควรปรับปรุงด่วนที่สุด
2	หมายถึง	พอใช้
3	หมายถึง	ดี
4	หมายถึง	ดีมาก
5	หมายถึง	ดีเยี่ยม

โดยให้แต่ละคุณลักษณะมีคะแนนเท่ากันหมดแล้วนำผลมารวมเป็นคะแนนทั้งหมดมาพิจารณา โดยคิดเป็นค่าร้อยละตามเกณฑ์ ดังนี้

ร้อยละ	ระดับ
90-100	ดีเยี่ยม
70-89	ดี
60-69	ปานกลาง
50-59	ควรปรับปรุง
ต่ำกว่า 49	ปรับปรุงด่วนที่สุด

ทั้งนี้ในแต่ละหน่วยงานอาจใช้เกณฑ์มาตรฐานของตนเองก็ได้ เพื่อความเหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนภูมิ 21 ดังนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus



สุนันทา เลาหนันทน์ (2542:284-288) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนโยบายของหน่วยงาน เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน หน่วยงานจะต้องกำหนดให้เป็นแผนว่าจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร ประเมินอย่างไร ประเมินเมื่อไหร่ และใครจะเป็นผู้ประเมิน ในการกำหนดตารางการประเมินนั้นควรเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน และสื่อสารข้อตกลงให้ทราบทั่วกันเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีการประเมินเมื่อสิ้นสุดการปฏิบัติงานของแต่ละงาน

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนจุดมุ่งหมายทั่วไปที่พบในหลายงาน เช่น

1. การปรับปรุงการปฏิบัติงานของสำนักงานให้ได้ระดับตามมาตรฐานการฝึกอบรมปฏิบัติงานของหน่วยงาน

2. เพื่อหาจุดเด่นและข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานของพนักงาน

3. เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาออกแบบการฝึกอบรมเพื่อช่วยปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

4. เพื่อเป็นมาตรการนำมาพิจารณาเรื่องเงินเดือนและค่าจ้าง การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประกอบการตัดสินใจเรื่องเงินเดือนและค่าจ้างมากที่สุด แนวคิดด้านการจ่ายตามผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Pay-for-performance) มีการปฏิบัติอยู่ในทุกหน่วยงาน ผู้ที่มีผลงานมากกว่าก็จะได้รับค่าตอบแทนสูงและหลายหน่วยงานนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน และนำไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการจ้างงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือลดตำแหน่ง อาศัยข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงาน ก่อนทำการประเมินผลหน่วยงานจะต้องกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง มาตรฐานที่กำหนดจะต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของงาน ข้อมูลต่างๆ เช่น ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และระดับความสำเร็จที่ต้องการจะได้มาจากคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานแต่ละงานที่ได้ทำการวิเคราะห์มาแล้ว มาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. สัมพันธ์กับงานที่ต้องปฏิบัติ
2. ใช้เกณฑ์ที่ปราศจากอคติต่อพนักงานทุกกลุ่ม
3. มีค่าความเชื่อมั่น
4. สามารถมีตัวชี้วัดได้

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดรูปแบบและมิติของลักษณะงานที่จะประเมิน รูปแบบและมิติของลักษณะงานที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมินและมาตรฐานของการปฏิบัติงาน มิติของลักษณะงานอาจแตกต่างไปตามระดับของผู้ถูกประเมิน เช่น ระดับพนักงานปฏิบัติการ และระดับผู้ชำนาญการ

มิติของลักษณะงานที่ควรกำหนดมีดังนี้

1. ปริมาณงาน
2. คุณภาพงาน
3. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
4. ความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
5. ความรับผิดชอบ
6. การปฏิบัติตามคำสั่ง
7. ความเชื่อถือไว้วางใจได้
8. การปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัย

Prince of Songkla University Pattani Campus

9. การประสานงานและการให้ความร่วมมือ
10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
11. การจัดลำดับงาน
12. การแก้ไขปัญหา
13. การติดต่อลูกค้า / ผู้มารับบริการ
14. การพัฒนาตนเอง
15. ทัศนคติ

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน ขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ระยะเวลาได้ผ่านพ้นไปจนถึงเวลาที่กำหนดเวลาจะทำการประเมิน โดยทั่วไปผู้ที่ทำการประเมินจะเป็นหัวหน้างานที่ควบคุมงานโดยตรง ในบางครั้งยังมีการใช้บุคคลอื่นๆมาช่วยด้วย เช่น ผู้ร่วมงาน คณะกรรมการ ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้า และประเมินตนเอง ผู้ทำการประเมินจะต้องประเมินการปฏิบัติงานตามรูปแบบและมิติของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้แล้ว ขั้นตอนที่ 3 และ 4 ดังนั้น ผู้ประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบของการประเมินที่กำหนดไว้ รวมถึงเข้าใจจุดมุ่งหมาย หลักการ และวิธีการใช้แบบฟอร์มการประเมินผลด้วย จึงพบว่าการอบรมผู้ประเมินเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการเตรียมผู้ประเมินเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย และสื่อสารข้อมูลต่างๆกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล การประเมินผลงานอาจทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น ประเมินจากการปฏิบัติจริงจากรายงาน ส่วนวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้กันโดยทั่วไปได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกต เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ ได้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนแล้ว ขั้นตอนต่อไปวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะต้องใช้วิธีทางสถิติช่วยแต่การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องละเอียดเพียงใดนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการประเมินผลที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับพนักงาน เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้วผู้ประเมินจะต้องทำรายงานเสนอผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบ หรือเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขและนำผลมาอภิปรายร่วมกับพนักงานผู้ถูกประเมิน ซึ่งกิจกรรมนี้บางองค์การอาจตัดออกไป วัตถุประสงค์ของการอภิปราย คือ เพื่อให้โอกาสพนักงานได้อภิปรายถึงความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับผลการประเมินด้านใดบ้าง การพูดคุยกันจะต้องเน้นทางด้านที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีแล้ว และด้านที่ยังต้องปรับปรุงควบคู่กันไป

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคตหลังจากที่มีการอภิปรายผลการประเมินร่วมกันกับพนักงานและสื่อสารกันเป็นที่เข้าใจตรงกันแล้วว่าการปฏิบัติงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

ด้านใดบ้างสมควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ต่อจากนั้นจะถึงขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง ซึ่งทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาร่วมกันกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อปรับปรุงสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์ต่างๆจะถูกนำมาอภิปรายประกอบเพื่อเป็นการจูงใจและชี้นำการพัฒนาวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะต่างๆ จะช่วยให้พนักงานมีความสบายใจขึ้น สามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจเพื่อให้บรรลุความคาดหวังในอนาคต

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547: 106) กล่าวถึงกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์การหรือหัวหน้างานควรกำหนดวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจน เพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2. เลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับลักษณะงาน และความต้องการขององค์การวิธีการต่างๆ นั้น บางวิธีอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ ต้องมีการคัดเลือกวิธีที่เหมาะสมซึ่งอาจเลือกใช้หรือผสมกันก็ได้

3. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่วัดผลการประเมิน กำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการจึงต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงานและเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน

4. การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีทั้งผู้ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ที่นำผลการประเมินไปใช้ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะต้องรับทราบจุดมุ่งหมายในการประเมิน วิธีการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินและระยะเวลาที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร่วมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการประเมิน การประเมินผลที่ผู้ประเมินหลายคนตามสายงานหรือการประเมินผลโดยคณะกรรมการผู้ที่เข้าร่วมในการประเมินผลก็ต้องรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลโดยทั่วถึงกัน ผู้ถูกประเมินควรได้รับทราบถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดผลในงานของตนเอง ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ การปฏิบัติงานและอื่นๆ เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การรวบรวมผลการปฏิบัติงานลักษณะการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

6. การวิเคราะห์ผลการประเมิน เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นต่อไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

ส่วน พนัส หันนาคินทร์ (2542: 53-57) ในการประเมินผลงานนั้นจุดมุ่งหมายสำคัญต่อองค์การคือการที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์การนั้นๆ ดังนั้นจึงควรกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการประเมินดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการประเมิน เมื่อต้องการทราบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การเพียงใด เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการประเมินต้องระบุรายละเอียดการประเมินลงไปว่าได้ทำการประเมินด้านใดบ้าง พฤติกรรมของแต่ละด้านจะสังเกตอย่างไร จะใช้มาตราส่วนอะไรในการประเมินพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกตรงกับจุดประสงค์ขององค์การเพียงใด

2. การประเมินทุกประเภทจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานเป็นหลักเปรียบเทียบเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องเป็นไปตามจุดประสงค์ขององค์การหรือส่วนย่อยขององค์การ เช่น จุดประสงค์ของฝ่ายผลิตกับฝ่ายขายน่าจะมีเกณฑ์ที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน

3. การกำหนดผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินแบ่งได้ 2 ระดับ คือ ผู้ควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดสามารถดูแลการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่วนอีกระดับหนึ่งเป็นระดับตัดสินใจที่จะให้คุณหรือโทษอันถือได้ว่าเป็นระดับสูงสุด ผู้ทำการประเมินนอกจากจะเป็นหัวหน้างานและผู้บริหารระดับสูงแล้ว ยังอาจใช้บุคคลอื่นเป็นผู้ทำการประเมินได้อีกด้วย

3.1 ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน

3.2 ประเมินโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจ

3.3 ผู้ใต้บังคับบัญชาประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 การประเมินตนเอง

4. การใช้ผลการประเมิน นอกจากจะใช้พิจารณาความดีความชอบแล้ว ยังใช้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานในการปรับปรุงวิธีการ และผลการประเมินอีกด้วย ดังนั้นกิจกรรมหลังจากการประเมินก็คือ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2533: 140-141) กล่าวถึง กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ตามลำดับขั้น โดยอธิบายขั้นตอนต่างๆ พอสังเขปดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ การประเมินบุคคลทุกครั้งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์ประการใด ทั้งนี้เพื่อให้ผลการประเมินอำนวยผลตามประสงค์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์การประเมินบุคคลเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลจะมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

1.1 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งใหม่

1.2 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งฐานะ

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.3 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.4 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดการสวัสดิการ

1.5 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ

1.6 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาผู้ที่หย่อนสมรรถภาพให้ออกจากงาน

2. กำหนดแบบที่ใช้ในการประเมิน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้วก็จะต้องกำหนดแบบที่มีอยู่แล้ว หรือสร้างขึ้นมาใหม่ เป็นประเมินผลเป็นเครื่องมือบันทึกความเห็นของผู้ประเมินมีอย่างมากมายหลายแบบจะเลือกใช้แบบใดแล้วแต่ความเหมาะสมของหน่วยงาน

3. กำหนดผู้ทำการประเมิน บุคคลที่จะทำการประเมิน โดยปกติจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ถูกประเมินและมีผู้บังคับบัญชาชั้นสูง 1-2 คน ลงความเห็นประกอบ

4. กำหนดวิธีการประเมิน วิธีการประเมินนั้นอาจกำหนดโดยผู้บังคับบัญชาประเมินตามแบบโดยมิต้องเผชิญหน้ากับผู้ถูกประเมิน หรือเมื่อเสร็จสิ้นแล้ว อาจทำการสัมภาษณ์ผู้ถูกประเมินอีกด้วย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

5. การวิเคราะห์ผลและนำประโยชน์ไปใช้ การวิเคราะห์ผลจากแบบการประเมินเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมิน ผู้ทำการประเมินจะต้องวิเคราะห์จากแบบเป็นคนๆ ไปอย่างถ้วนถี่แล้วบันทึกไว้ในแบบถาวรอีกแบบหนึ่งเรียกว่า Performance record ซึ่งนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการ เพราะผลของการวิเคราะห์จะบอกให้ทราบถึงผลของการทำงานของผู้ถูกประเมินว่าดีหรือเลวอย่างไร มีอะไรต้องแก้ไข

สมพงศ์ เกษมสิน (2523: 152-156) กล่าวถึงกระบวนการดังนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อได้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยรวดเร็วและถูกต้อง

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารบุคคล มีดังนี้

1.1 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่ตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน

1.2 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

1.3 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.4 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.5 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

1.6 เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงาน

2. การกำหนดแบบและกำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์แล้ว จะต้องกำหนดวิธีการที่จะต้องใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยสร้างแบบประเมินขึ้นหากจำเป็น และในแบบควรกำหนดลักษณะงานที่ต้องการจะประเมินผล แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินเพื่อบันทึกความเห็นของผู้ทำการประเมิน หน่วยงานที่ต้องการจะกระทำหน้าที่นี้ต้องจัดทำแบบประเมินเป็นมาตรฐานเดียวกัน ให้เหมาะสมสำหรับที่จะประเมินบุคคลที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ตามลักษณะของงานที่ได้จำแนกและกำหนดมาตรฐานไว้ตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้

3. กำหนดตัวผู้ประเมินและทำการอบรมผู้ทำการประเมิน เมื่อกำหนดแบบประเมินผลและลักษณะงานที่จะประเมินแล้วต่อจากนั้น กำหนดตัวผู้ที่จะทำการประเมินจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดของผู้ที่จะถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ได้สั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติและให้ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไป 1-2 ระดับลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้ง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่ทำการประเมินจะต้องมีความรู้ความเข้าใจหรือได้รับการอบรมหรือชี้แจงเสียก่อนให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดมาตรฐานไว้

4. กำหนดวิธีการประเมินผล ในขั้นนี้หน่วยงานที่ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดวิธีการประเมินว่าจะให้ผู้บังคับบัญชา เผชิญหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาและชี้สมรรถภาพหรือข้อบกพร่องตลอดจนแนวทางที่ควรปรับปรุงแก้ไขตัวเอง รวมทั้งวิธีการกรอกแบบประเมิน

5. การวิเคราะห์ผลและการนำผลประโยชน์ไปใช้ การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมิน เป็นขั้นที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารบุคคลได้รับแบบประเมินที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้มาแล้ว จะต้องวิเคราะห์พิจารณารายงานจากแบบประเมินผลแต่ละสายเป็นคนๆ ไป ในขั้นนี้จะต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงานและผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินแล้ว จึงได้ผลประเมินที่มีความถูกต้อง

Prince of Songkla University Pattani Campus

กล่าวสรุปได้ว่า กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการ กระบวนการหรือขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการประเมินผลงานของบุคลากรที่ได้มอบหมายไปว่าผลงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายที่วางไว้หรือไม่

การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีลักษณะการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการตามลำดับ ซึ่งมีนักวิชาการกล่าวถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545:199) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายที่จะพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในปัจจุบัน และหรือคาดการณ์ศักยภาพในการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคตเป็นหลัก ซึ่งวัตถุประสงค์ทั้งสองนี้มีความแตกต่างกันในระดับหนึ่ง

ส่วน วิชัย โถสุวรรณจินดา (2547: 102) การกำหนดวัตถุประสงค์คือจุดมุ่งหมายในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์การหรือหัวหน้างานควรกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจนเพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2546) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามปกติผู้บริหารจะนำการประเมินผลไปใช้ จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. เพื่อพิจารณาค่าตอบแทนเป็นการจ่ายผลตอบแทนให้แก่พนักงาน เช่น เรื่องค่าจ้างรวมถึงผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

2. เพื่อพิจารณาการปฏิบัติงานซึ่งองค์การต้องการที่จะปรับปรุงการทำงานของพนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งถ้าองค์การสามารถพัฒนาพนักงานได้ตรงจุด และสามารถนำไปใช้ในการกระตุ้นพนักงานให้ทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย ของตนเองเพื่อจะได้ส่งเสริมและปรับปรุง

3. เพื่อพิจารณาศักยภาพซึ่งวัตถุประสงค์ในข้อนี้จะมีประโยชน์สำหรับองค์การ
สามารถทำนายความสามารถของพนักงานว่าเขาจะสามารถพัฒนาตนเองไปถึงจุดที่เขาต้องการหรือไม่ องค์การอาจช่วยเหลือด้วยการจัดฝึกอบรม หรือพัฒนาพนักงาน

Prince of Songkla University Pattani Campus

สมพงศ์ เกษมสิน (2523: 152) การกำหนดวัตถุประสงค์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อได้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย โดยรวดเร็วและถูกต้อง

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารบุคคล มีดังนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นได้ ให้พ้นจากหน้าที่การงาน

อุทัย หิรัญโต (2533: 140-141) กล่าวถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า การประเมินบุคคลทุกครั้งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่ามีวัตถุประสงค์ประการใด ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการประเมินอำนวยผลตามประสงค์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์การประเมินบุคคลเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล จะมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลในตำแหน่งใหม่
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งฐานะ
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดการสวัสดิการ
5. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ
6. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาผู้ที่หย่อนสมรรถภาพให้ออกจากงาน

และ พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 53) การกำหนดนโยบายในการประเมิน คือ การที่ต้องการทราบถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใด เป็นหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องระบุรายละเอียดลงไปว่าจะประเมินด้านใดบ้าง พฤติกรรมของแต่ละด้านจะสังเกตได้อย่างไร จะใช้มาตรฐานส่วนอะไรในการพิจารณาพฤติกรรมที่แสดงออกว่าตรงกับจุดประสงค์ที่องค์การวางไว้เพียงใด ในการพิจารณาพฤติกรรมต่างๆ ต้องอาศัยการประเมินซึ่งเป็นไปตามความรู้สึกและมาตรฐานที่ผู้ทำการประเมินยึดถือ การมองคุณค่าของพฤติกรรมที่สังเกตได้นั้น อดไม่ได้ที่ผู้ทำการประเมินจะต้องใช้ความรู้สึกของตัวเองเข้าไปเป็นเครื่องวัดในการประเมินจึงต้องพยายามขจัดปัญหาเหล่านี้ให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบผลการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ประเมินของบุคลากรได้อย่างเที่ยงตรงที่สุดในกำหนดพฤติกรรมออกเป็นด้านๆ ต้องกำหนดเป็นนโยบายที่แน่นอนไว้เป็นรากฐานในการประเมิน

สรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดความต้องการในการจะประเมินการทำงานของพนักงาน บุคลากร โดยต้องมีมาตรฐานที่แน่นอน มีวิธีการที่แน่นอนและสามารถตรวจสอบได้ ที่สำคัญต้องมีความเป็นธรรมให้มากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาหลังจากการประเมินเสร็จแล้ว

การเลือกวิธีการประเมิน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเหมือนเครื่องมือที่ใช้ควบคู่กับวัตถุประสงค์ในการกำหนดวิธีการมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันเพื่อลดการเกิดปัญหา การวัดพฤติกรรมของพนักงานมีหลากหลายเพื่อตอบสนองตามวัตถุประสงค์หลายประการขององค์การ (นงนุช วงษ์สุวรรณ,2546: 233-243) ผู้ที่ทำหน้าที่วัดพฤติกรรมจะต้องมีความเข้าใจกระบวนการที่เป็นวิธีการและการดำเนินการวัดผล ซึ่งในการวัดผลจะต้องคำนึงถึงความเที่ยงตรงความเชื่อมั่นและให้ความยุติธรรม นอกจากนั้นในการวัดจะต้องมีความเห็นพ้องในข้อตกลงการวัดผล ระหว่างผู้บริหารและพนักงานร่วมกันในสิ่งที่จะวัดผลและเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และวิธีการวัด ทั้งนี้เพื่อลดความขัดแย้ง ในฐานะผู้ประเมินพนักงาน ก่อนจะประเมินผลนั้นควรทำความเข้าใจประเด็นต่อไปนี้

1. หน้าที่และความรับผิดชอบหรือลักษณะงานของแต่ละคนที่จะประเมิน
2. ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินจะถูกต้อง และเป็นข้อมูลที่ได้รับโดยตรง
3. กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจน เข้าใจง่าย โดยพิจารณาที่ผลผลิตและพฤติกรรมที่เกิดขึ้น
4. สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจการประเมินผลแก่พนักงานตามเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน

สำหรับวิธีการในการประเมินผลพนักงานมีหลายวิธี หน่วยงานหนึ่งอาจใช้วิธีการเดียวหรือหลายวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งแต่ละวิธีการมีข้อดีและข้อด้อยแตกต่างกัน แล้วแต่ว่าจะมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการประเมินผลอย่างไร ต้องการประเมินผลเป็นรายบุคคล หรือหลายคนพร้อมกัน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 วิธี

Prince of Songkla University Pattani Campus

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดคุณลักษณะ ประกอบด้วย 4 วิธี ดังนี้

1.1 วิธีการประเมินผลตามมาตรา (Graphic Rating scale) ในการประเมินแบบนี้ต้องเตรียมแบบประเมินที่กำหนดมาตราของการประเมิน ในเรื่องต่างๆที่จะประเมินแต่ละข้อจากสูงไปหาต่ำ จากต่ำไปหาสูง

1.2 แบบรายการตรวจสอบ (Checklists) แบ่งเป็น 2 ประเภท

1.2.1 แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklists) คือ วิธีการให้คะแนนตามหัวข้อที่อธิบายลักษณะที่เกี่ยวกับพฤติกรรมและมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษเป็นตัวคูณ ทำให้พฤติกรรมบางหัวข้อมีคะแนนมากหรือน้อยแตกต่างกันไปตามปัจจัย

1.2.2 แบบบังคับให้เลือก (Forced Choice) คือ วิธีการที่มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่ข้อแตกต่างจะอยู่ที่การกำหนดข้อความหลายกลุ่ม

1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparition system) แบ่งเป็น 3 วิธี

1.3.1 การจัดลำดับที่ (Ranking) คือ วิธีการประเมินที่จัดลำดับคะแนนของผู้รับการประเมินจากผู้ที่ทำงานดีที่สุดจนถึงลำดับต่ำสุด เหมาะสำหรับองค์การที่มีพนักงานไม่เกิน 20 คน

1.3.2 การจับคู่เปรียบเทียบกัน (Paired Comparition) วิธีการแบบนี้จะเปรียบเทียบพนักงานและจัดลำดับเป็นคู่

1.3.3 วิธีการกระจายเป็นกลุ่ม (Forced Distribution) คือ ผู้ประจะกระจายผู้ถูกประเมินจัดเป็นกลุ่มตามจำนวนร้อยละ ตามหลักการทางสถิติของการกระจายแบบปกติ

2.การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดพฤติกรรมเป็นหลัก แบ่งเป็น 3 วิธี

2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเน้นเหตุการณ์เป็นสำคัญ คือ การที่ผู้ประเมินบันทึกข้อมูลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งในส่วนที่ดีและไม่ดี

2.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเน้นพฤติกรรมโดยใช้มาตราส่วน คือ วิธีการที่หัวหน้าหรือผู้ที่เคยปฏิบัติงาน บรรยายลักษณะการปฏิบัติงานทั้งที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องเขียนโดยบุคคลที่รู้จักลักษณะของงานเป็นอย่างดี

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยใช้มาตราส่วน วิธีการประเมินนี้มีการกำหนดพฤติกรรมสำคัญ พฤติกรรมสำคัญนั้นจะมีการกำหนดออกมาเป็นความถี่ของพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน และมีการกำหนดคะแนน

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก เป็นวิธีการประเมินผลในรูปแบบของปริมาณ คุณภาพ เวลาหรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 5 วิธีดังนี้

3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน คือ ถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาโดยกำหนดเป้าหมายและเกณฑ์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้โดยตรง วิธีการนี้ถือหลักการประเมินโดยพิจารณาจากผลงานด้านเดียว

3.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการนี้เป็นการนำเอาผลงานมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ล่วงหน้า โดยมีการระบุเงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในระดับที่ดีกว่า

3.4 การจดบันทึกปริมาณงาน วิธีการนี้เหมาะสำหรับงานประจำที่ต้องทำซ้ำสามารถบันทึกความถี่ของงานได้ชัดเจน

3.5 การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง วิธีการนี้เป็นวิธีการประเมินที่มุ่งให้ความสนใจผลงานตามตำแหน่งมากกว่าคุณลักษณะประจำตัว (นงนุช วงษ์สุวรรณ, : 2546233-244)

ส่วน นัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2542:227) ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรที่จะต้องมีความคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะอย่างไร มีข้อดีและข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะนำมาใช้ได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคต โดยทั่วไปวิธีการประเมินแบ่งได้ 9 วิธี

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้ทำการประเมินจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน แต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุดไปมากที่สุด และทำการให้คะแนนผู้ถูกประเมินว่ามีพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด โดยมาตราส่วนที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานมีอยู่ 2 ลักษณะต่อไปนี้

1. มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (Discontinouous Scale)

2. มาตราส่วนต่อเนื่อง (Continouous Scale)

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) ผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ได้รับการประเมินมาเปรียบเทียบกันโดยการจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำหรือจากมากไปน้อยตามความเหมาะสม

Prince of Songkla University Pattani Campus

3. การกระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution) ผู้ทำการประเมินจะทำการประเมินพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น และคุณสมบัติของผลงานที่ผู้ถูกประเมินแต่ละคนปฏิบัติแล้วทำการจัดแต่ละคนเข้าสู่กลุ่มต่างๆ ตามผลลัพธ์ที่ได้รับจากการประเมิน โดยอาศัยหลักการกระจายตามหลักสถิติ เช่น ควอไทล์ เดไซล์ เปอร์เซนไทล์ ตามความละเอียดและความต้องการของผลงาน

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) มีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคคลปฏิบัติ และช่องทางในการทำเครื่องหมายหรือกรอกข้อความ เช่น ใช่-ไม่ใช่ มาก-ปานกลาง-น้อย และหมายเหตุ เป็นต้น แล้วผู้ทำการประเมินผลทำการตอบคำถามเหล่านั้น จากนั้นจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม โดยวิธีการนี้สามารถทำได้ใน 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

4.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List)

4.2 การตรวจสอบรายการแบบกำหนดทางเลือก (Forced - Choice)

5. การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critrical Incidents) ผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยมากมักจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับงานจะทำการบันทึกพฤติกรรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. พิจารณาการปฏิบัติงาน (Field Review) เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์จะทำการสอบถามหัวหน้างานโดยตรงในแต่ละหน่วยงานเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วทำการรายงานผลต่อหัวหน้างานในระดับสูงขึ้นไป

7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work Report) ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งโดยมากจะเป็นหัวหน้างานโดยตรง ทำการจดบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนว่ามีผลการปฏิบัติงานเป็นเช่นไร วิธีการนี้ผู้ทำการประเมินจะต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจธรรมชาติของงานนั้นๆเป็นอย่างดี เพื่อที่จะสามารถบันทึกรายละเอียดที่สำคัญของการปฏิบัติงานได้อย่างครบถ้วน

8. การประเมินผลโดยกลุ่ม (Group Appriasal) วิธีการนี้จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม โดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนมาช่วยกันประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยที่กลุ่มผู้ประเมินอาจจะประกอบด้วยหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานที่ถูกประเมินและคณะบุคคลที่มีความเหมาะสมประมาณ 3-4 จากหน่วยงานอื่นมาร่วมประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความยุติธรรมและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

Prince of Songkla University Pattani Campus

9. การประเมินตามผลงาน (Appriasal by Results) วิธีการนี้ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำการประเมิน โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้ว่ามีผลลัพธ์เป็นเช่นไร ทั้งในด้านผลงานและคุณภาพของผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าวิธีการนี้เป็นการกำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดได้ ดังนั้นวิธีการนี้จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดระหว่างผู้ทำการประเมินและผู้ถูกประเมิน อีกทั้งยังกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ธงชัย สันติวงศ์ (2549: 90-91) ได้กล่าวถึงการกำหนดวิธีการประเมิน มีหลายวิธีหลายแบบแตกต่างตามความประสงค์ที่จะใช้ เช่น

1. การประเมินพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ช่วยให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ว่องไว เฉื่อยชา อดทน สุภาพ หรือเจ้าโทสะ

2. การประเมินคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการประเมินโดยการจำแนกคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานไว้ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น

3. การประเมินด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายบุคคล โดยจะนำเอาผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาเปรียบเทียบจัดอันดับเป็น 1-2-3 แล้วหยิบยกปัจจัยต่างๆ ในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมาประกอบการพิจารณา เช่น ความคิดสร้างสรรค์ บุคลิกและความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. การประเมินความก้าวหน้าของงาน ตามวิธีนี้ผู้ถูกประเมินจะถูกสัมภาษณ์โดยผู้ประเมินเพื่อให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่ การสัมภาษณ์ควรถามถึงความก้าวหน้าของงาน และอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้วย

5. การประเมินโดยผู้ปฏิบัติงานเอง เป็นวิธีที่ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานเอง เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้ปฏิบัติและช่วยสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงาน วิธีนี้ต้องอาศัยความซื่อตรงของผู้ประเมินเป็นอย่างมาก

6. การประเมินตามมาตรฐานงานที่ได้กำหนดไว้เป็นการประเมินมาตรฐานงานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ว่า สามารถทำได้แค่ไหน เช่น ต่ำกว่ามาตรฐาน สูงกว่ามาตรฐาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545:204-210) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะประเมินจากการวัดความรู้ (พุทธิพิสัย) ความรู้สึก (จิตพิสัย) และการปฏิบัติ (ทักษะพิสัย) สำหรับการประเมินผลพนักงานมักจะมุ่งตรงการวัดการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ระบบการประเมินผลได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ใช้ได้ผลและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จากการใช้แบบประเมินดังต่อไปนี้

1. ใช้แบบสำรวจรายการ (Checklis) ประกอบด้วยรายการที่แสดงขั้นตอนการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ปฏิบัติงานของกิจกรรมต่างๆ หรือพฤติกรรมที่ผู้สังเกตบันทึก เมื่อเห็นว่ารายการนั้นๆ เกิดขึ้น แบบสำรวจรายการนี้เพียงแต่ให้ผู้สังเกตทราบว่าการกระทำหรือพฤติกรรมต่างๆเกิดขึ้นตามรายการที่กำหนดไว้หรือไม่เท่านั้น แต่ไม่ได้ช่วยในการพิจารณาคุณภาพ หรือจำนวนครั้งของการกระทำที่เกิดขึ้น

2. ใช้การจัดอันดับคุณภาพ (Rating Scal) การจัดอันดับคุณภาพเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินค่าของสถานการณ์หรือคุณลักษณะต่างๆ ออกมาเป็นระดับต่างๆกันได้มากกว่าแบบสำรวจรายการที่บอกว่ามีหรือไม่มีเท่านั้น ลำดับขั้นในการมาตรการจัดอันดับคุณภาพ

1. ระบุพฤติกรรมที่ต้องการวัดอย่างชัดเจน
2. เขียนรายการพฤติกรรมที่สำคัญ
3. สร้างมาตรวัด
4. เขียนคำสั่งการใช้

ชนิดของมาตรวัด

1. การจัดอันดับแบบพรรณา (Descriptive Rating Scale) มาตรการจัดแบบพรรณนาจะเขียนบรรยายบอกระดับของคุณลักษณะนั้นๆ

2. มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลข (Numerrical Rating Scale) มาตรการจัดอันดับแบบตัวเลขนี้ทำโดยให้รหัสเลขสำหรับลักษณะต่างๆ ของแต่ละบุคคล รหัสตัวเลขจัดขึ้นแทนคำบรรยาย

3. ใช้วิธีเปรียบเทียบพนักงานซึ่งกันและกัน (Employee Comparision Method) เป็นวิธีการประเมินเฟ้นคัดเลือกด้วยการเปรียบเทียบพนักงานซึ่งกันและกัน โดยจัดอันดับจากดีที่สุดไปจนถึงด้อยที่สุด

4. ใช้การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้บันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ส่อให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน หนังสือที่ใช้บันทึกข้อความจะต้องออกแบบฟอร์มและบรรจุข้อความที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมหลายๆ อย่าง วิธีการนี้จะช่วยอำนวยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสใกล้ชิดปรึกษาหารือข้อดีข้อเสีย โดยวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้ถูกประเมินพัฒนาและปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลาและผู้บังคับบัญชาก็เอาใจใส่การทำงาน

5. ใช้วิธีสอบถามผู้บังคับบัญชา (Field Review) การประเมินโดยวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องกรอกแบบฟอร์มใดๆ ทั้งสิ้น เพียงแต่เจ้าหน้าที่บุคคลไปสอบถามผู้บังคับบัญชาของพนักงานที่ถูกประเมินโดยตรงเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานเหล่านั้น แล้วบันทึกผลการประเมินส่งให้ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นเซ็นรับรองหรือแก้ไขเล็กน้อยก็ใช้ได้

Prince of Songkla University Pattani Campus

6. ใช้วิธีการเขียนแสดงความคิดเห็น (Free-Form Essay) วิธีนี้ไม่ต้องกากบาท หรือเครื่องวัดอื่นใดทั้งสิ้น เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเขียนข้อความแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวพนักงานผู้นั้นข้อวิจารณ์ต้องอยู่ภายใต้หัวข้อที่กำหนดลักษณะของงานที่ทำ เหตุผลของพฤติกรรมที่แสดงออกลักษณะทั่วไป และสิ่งที่พัฒนา

7. ใช้คณะกรรมการ (Group Appraisal) การประเมินผลด้วยวิธีแต่งตั้งผู้ประเมินหลายๆ คนมักนิยมใช้ในยุคปัจจุบัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ลดขั้น และการพัฒนาพนักงาน การพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับการขึ้นเงินเดือน การเปลี่ยนตำแหน่งซึ่งเหมาะที่จะประเมินทั้งระดับพนักงานธรรมดาทั่วไป และพนักงานในระดับผู้บังคับบัญชา

8. ใช้วิธีตั้งจุดหมายร่วมกัน (Mutual Goal Setting) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องคอยประเมิน พนักงานจะตั้งจุดหมายการปฏิบัติงานของตนขึ้นในระยะสั้นๆ โดยปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะคอยให้คำปรึกษาและคอยแนะนำการตั้งเป้าหมายร่วมดังกล่าว เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะปฏิบัติได้จริงๆ ตามสภาพขององค์การที่เป็นอยู่ ผู้บังคับบัญชาจะสวมบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือแนะแนวทางให้เกิดความเข้มแข็งในการต่อสู้อุปสรรคที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป การกำหนดวิธีการประเมินเปรียบเหมือนการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการประเมินจำเป็นที่ต้องเลือกให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ เพื่อความสะดวกในการประเมินและลดปัญหาในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแจ้งผล

การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานนอกจากมีนโยบายแล้วสิ่งที่สำคัญนอกจากนั้น คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้การประเมินผลงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐาน ในการกำหนดมาตรฐานของงานได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 230-231) ได้กล่าวว่า การกำหนดพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการวัดว่าจะวัดผลด้านใดบ้าง ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามที่กำหนดภารกิจไว้หรือเป็นหน้าที่ของพนักงานนั้นที่จะต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจน มีรายละเอียดที่ตรวจสอบได้มีลักษณะเป็นรูปธรรมเป็นเป้าหมายสามารถตรวจสอบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

เกณฑ์ที่ใช้วัดจะแตกต่างตามลักษณะงานและระดับของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

Prince of Songkla University Pattani Campus

1. คุณภาพของงาน
2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. ความรู้และสันทัดจัดเจนในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
4. ความน่าไว้วางใจในการทำงาน
5. ความคิดริเริ่ม
6. ความสามารถในการเรียนรู้งาน
7. ความสามารถในการปรับตัว
8. ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
9. การให้ความร่วมมือและการประสานงาน
10. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น
11. การติดต่อกับผู้อื่น
12. การตัดสินใจ
13. คุณสมบัติในการเป็นผู้นำ
14. ความแข็งแรงและสุขภาพของร่างกาย
15. ความเป็นผู้รักความก้าวหน้า
16. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
17. ความเป็นผู้รักเกียรติชื่อเสียง
18. ความซื่อสัตย์สุจริต
19. บุคลิกลักษณะ
20. การแต่งกาย
21. ความประพฤติและวินัย
22. เรื่องเกี่ยวกับครอบครัว
23. ทัศนะคติต่องานและบุคคล
24. ความเข้มแข็งของจิตใจ
25. ความถนัดในการปฏิบัติงาน
26. การเข้าสังคมหรือการสมาคมกับบุคคลอื่น
27. ความรู้พิเศษอื่นๆ

ด้าน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542: 373) ให้ความหมายมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal standard) ลักษณะที่สำคัญส่วนใหญ่ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การจำแนกมาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในระบบการ

Prince of Songkla University Pattani Campus

ประเมินผลการปฏิบัติงานตามปกติแล้วจะกำหนดมาตรฐานในรูปของเกณฑ์ (Criterial) ที่ระบุการบรรลุความสำเร็จของกิจกรรม ซึ่งเกณฑ์สำหรับผู้ถูกประเมินเป็นกลุ่มจะประเมินด้วยค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติงานที่ประเมินได้ เช่น เกณฑ์มาตรฐานสำหรับนักศึกษาเป็นคะแนนเกรดที่ได้รับในวิชาที่เรียนหรือค่าเฉลี่ยระดับของเกรดหลังจากที่เรียน ขั้นตอนสำคัญและมีความจำเป็นในการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็คือการพัฒนาเกณฑ์มาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ

ส่วน สุนันทา เลาหนันท์ (2546: 286) ให้ความหมายดังนี้ ก่อนการประเมินผลหน่วยงานจะต้องกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง มาตรฐานที่กำหนดจะต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของงานข้อมูลต่างๆ เช่น ทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และระดับความสำเร็จที่ต้องการจะได้มาจากคำพรรณนาลักษณะงานและข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของงานแต่ละงานที่ได้ทำการวิเคราะห์มาแล้ว

มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดควรจะมีลักษณะต่อไปนี้

1. สัมพันธ์กับงานที่จะต้องปฏิบัติ
2. ใช้เกณฑ์ที่ปราศจากอคติต่อพนักงานทุกกลุ่ม
3. มีค่าความเชื่อมั่น
4. สามารถมีตัวชี้วัดได้

พะยอม วงศ์สารศรี (2545: 201-202) ได้กล่าวว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรจะมีบรรทัดฐานในการเปรียบเทียบผลงาน การเปรียบเทียบการทำงานของคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งหรือกับหลายๆคน เพื่อเรียงลำดับผลงานก็ย่อมทำได้ แนวทางที่ดีคือการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance) ที่พนักงานจะต้องทำให้สำเร็จตามนั้น มาตรฐานดังกล่าวจะเป็นบรรทัดฐานให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทำข้อตกลงกันว่าจะทำได้ตามนั้นหรือไม่ การพรรณนา (Job Description) จะเป็นจุดเริ่มต้นของการเขียนมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับนักวิชาชีพหรือผู้จัดการก็จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาวางมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นเพื่อใช้วัดผลงาน สำหรับระดับต่ำลงมางานส่วนใหญ่อยู่ในวงแคบและมองเห็นได้อย่างชัดเจน เพียงแต่ผู้บังคับบัญชาอธิบายให้ลูกน้องเข้าใจว่าการคาดหวังในด้านปริมาณและคุณภาพของงานเป็นอย่างไร เช่น การทำงาน การตรงต่อเวลา การรู้งาน และความรู้ทั่วไปอื่นๆ

ซึ่งสอดคล้องกับ สมพงศ์ เกษมสิน (2523: 159-160) ในการกำหนดมาตรฐานของงานทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานจะต้องปรึกษาหารือกันว่าในการปฏิบัติงานนั้น ควรจะมีมาตรฐานในหารปฏิบัติงานอย่างไร และตั้งเกณฑ์ในการพิจารณาว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้นี้ จะแสดงให้ทราบถึงปริมาณของความตั้งใจปฏิบัติงานว่ามีมากน้อยเพียงไร เช่น ได้ใช้ความพยายาม

Prince of Songkla University Pattani Campus

ขึ้นร้อยละ 5 หรือร้อยละ10 หรือได้พยามที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น โดยให้คะแนนเป็นร้อยละ การใช้วิธีการประเมินผลโดยวิธีนี้อาจยุ่งยากในการวัดจำนวนงานที่นับไม่ได้ หรือเป็นงานที่ต้องทำซ้ำๆ กันหลายอย่าง วิธีการประเมินวิธีนี้เหมาะสำหรับงานในตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างาน เพราะเป็นงานที่เน้นเรื่องของการพัฒนาบุคคลและงานให้ก้าวหน้า รวมทั้งการส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีระหว่างหัวหน้ากับคนงาน

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านสามารถสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร ในการปฏิบัติงานและเกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อตกลงนี้จะต้องมีการแจ้งให้กับบุคลากรทราบเพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีการวางแผนการปฏิบัติงาน

กำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่หลายขั้นตอน ในขั้นตอนของการกำหนดตัวผู้ประเมินก็เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการกำหนดตัวผู้ประเมิน

ซึ่ง พะยอม วงศ์สารศรี (2545:203) ได้อธิบายถึงการกำหนดตัวผู้ประเมินไว้ดังนี้ โดยปกติแล้วไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชนในการกำหนดตัวผู้ประเมินต้องเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการ เป็นผู้ประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไปจะเป็นผู้ตรวจสอบการประเมินว่ามีค่าความถี่คงที่เที่ยงตรงพอแก่การน่าเชื่อถือได้หรือไม่ ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชารู้เรื่องราวต่างๆดี ในการเลือกบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีเชาว์และสติปัญญา
2. มีความสามารถทางวิชาการด้านการประเมิน
3. มีอารมณ์มั่นคง
4. มีประสบการณ์ทางสังคมสูง
5. มีความรอบรู้
6. มีความยุติธรรม
7. เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ

คุณสมบัติดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำคัญให้การประเมินตั้งอยู่ในพื้นฐานยุติธรรม

Prince of Songkla University Pattani Campus

การตัดสินอย่างเป็นธรรมเสมอ

ชูชัย สมิทธิไกร (2547: 318) กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ในการเลือกตัวผู้ประเมิน ควรพิจารณาจากหลักเกณฑ์ดังนี้

1. โอกาสสังเกตการณ์ทำงาน หมายถึง การมีโอกาสได้เห็นหรือสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานบุคคลที่สมควรเป็นผู้ประเมินควรเป็นผู้ที่มีโอกาสได้เห็นการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะเป็นผู้ที่ทราบดีที่สุดว่าผลงานและพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างไร

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์หลายประการ การประเมินที่มีวัตถุประสงค์ที่ต่างกันจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ประเมินแตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรเลือกใช้ผู้ประเมินให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน

3. ความรู้เกี่ยวกับการประเมิน หมายถึง รู้เกี่ยวกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งความเข้าใจเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินด้วย ผู้ประเมินควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้มีความรู้อย่างแท้จริงเกี่ยวกับหลักการ กระบวนการ และวิธีการของการประเมิน ก่อนที่จะทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน

4. ความสามารถในการประเมิน หมายถึง ความสามารถในการให้ความเห็นและตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน ผู้ที่ไม่สามารถให้ความเห็นและตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ และแม่นตรงไม่ควรที่จะได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน สาเหตุที่บุคคลบางคนขาดความสามารถในการประเมินอาจเนื่องมาจากสาเหตุ 2 ประการ คือ ประการแรกขาดความสามารถในการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่สามารถแยกแยะได้อย่างชัดเจนว่าการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกันอย่างไร

จุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, สุวรรธนา เทพจิต (2550: 184-185) กล่าวว่า โดยทั่วไปการประเมินจะทำโดยหัวหน้างานโดยตรงของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอื่นซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินหลัก ๆ ได้แก่

1. หัวหน้างานโดยตรง (Immediate supervisor) การประเมินโดยหัวหน้างานเป็นเรื่องปกติในการประเมินทั่วไป ซึ่งดูมีเหตุผลว่าหัวหน้างานเป็นตำแหน่งที่สามารถสังเกตและประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีที่สุด และหัวหน้างานเป็นผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในผลการทำงานที่พนักงานซึ่งอยู่ใต้บังคับบัญชาทำได้

2. เพื่อนร่วมงาน (Peer apprajsals) มีกิจกรรมจำนวนมากขึ้นที่ประเมินผลการ

ทำงานโดยใช้ทีมงานหรือเพื่อนร่วมงาน เช่น พนักงานเลือกประธานในการประเมินในแต่ละปี ประธานทำงานเลือกหัวหน้างาน 1 คน และเพื่อนร่วมงาน 3 คนเพื่อทำการประเมินการทำงานของพนักงาน

3. คณะกรรมการประเมิน (rating committee) นายจ้างจำนวนมากใช้การประเมิน โดยคณะกรรมการซึ่งรวมถึงผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานและหัวหน้างาน 3-4 คน การประเมินโดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนดูมีเหตุมีผล เนื่องจากผู้ประเมินแต่ละคนอาจให้ค่าคะแนนไม่ตรงกันบ้าง แต่คะแนนที่ถูกรวมเข้าด้วยกันทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ ยุติธรรม และมีความถูกต้องมากขึ้น การทำการประเมินโดยผู้ประเมินหลายๆ คนจะช่วยให้ไม่เกิดปัญหาในการประเมิน

3.1 ประเมินตนเอง (Self rating) พนักงานสามารถประเมินตนเองได้หรือไม่ ปัญหาพื้นฐานคือ โดยปกติพนักงานจะให้คะแนนตังเองสูงกว่าคะแนนที่หัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานให้

3.2 ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (appraisal by sobordinates) บางกิจการให้ผู้บังคับบัญชาประเมินให้คะแนนการทำงานหัวหน้างานโดยไม่บอกชื่อผู้ประเมิน กระบวนการนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อ การให้ข้อมูลป้อนกลับจากล่างขึ้นบน (upward feedback) กระบวนการนี้ทำให้ผู้บริหารทราบถึงรูปแบบการบริหาร ระบุปัญหา เรื่องคนที่มีศักยภาพหากมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ถูกต้อง การให้ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชามีประโยชน์อย่างยิ่งโดยเฉพาะเมื่อถูกใช้เป็นเครื่องมือที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนามากกว่าเพื่อการประเมิน

กล่าวโดยสรุป การกำหนดตัวผู้ประเมิน หมายถึง การคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการประเมิน มีความรู้ เชาว์ปัญญา มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความยุติธรรม และเป็นบุคคลที่สามารถเห็นการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลาในการประเมิน นอกจากผู้บริหารแล้วสามารถใช้บุคคลอื่นเข้ามาทำหน้าที่ในการประเมินได้ เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับ

Prince of Songkla University Pattani Campus

การวิเคราะห์ผลการประเมิน

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้วขั้นตอนต่อไป คือ การนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาผลการประเมิน หลักในการวิเคราะห์ข้อมูลได้มีผู้แสดงแนวคิดดังนี้

สุนันทา เลาหนันท์ (2546: 286) กล่าวว่า การประเมินงานอาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น ประเมินจากการปฏิบัติจริงจากรายงาน และจากผลงาน ส่วนวิธีการเก็บข้อมูลที่ใช้กันทั่วไป ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต ตัวอย่างเช่น ถ้าต้องการปฏิบัติจริง ผู้ประเมินจะต้องไปรวบรวมข้อมูลจากสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินสังเกตุการปฏิบัติงาน ตรวจนับผลงาน และจดบันทึกไว้หรือถ้าประเมินจากรายงานก็จำเป็นต้องรวบรวมรายงานที่ได้รับนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว กิจกรรมต่อไป คือ การนำข้อมูลที่รวบรวมได้นั้นมาวิเคราะห์ ซึ่งจะต้องใช้วิธีการทางสถิติช่วย แต่การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องละเอียดเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการประเมินผลที่กำหนดไว้

ส่วน สมพงศ์ เกษมสิน (2523:156-157) การวิเคราะห์ผล หมายถึง การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมิน เป็นขั้นที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยระบบคุณธรรม กล่าวคือ เมื่อเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลได้รับแบบประเมินที่ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินไว้แล้ว จะต้องพิจารณาวิเคราะห์รายงานจากแบบประเมินผลแต่ละสายเป็นคนๆ ไปในชั้นนี้จะต้องกำหนดวิธีการวิเคราะห์ผลงานและผู้วิเคราะห์จะต้องมีความชำนาญพอสมควรในการแปลความหมายจากแบบที่ผู้ประเมินได้ประเมินมาแล้ว จึงจะได้ผลประเมินที่ถูกต้อง เมื่อได้ผลประเมินของแต่ละคนแล้วก็ทำการคัดกรองและลงทะเบียนในแบบถาวร (Performance record) ซึ่งจะเห็นว่าเมื่อนำไปพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้น ตลอดเวลาที่ยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัติ (2540: 180) ให้ความหมายการวิเคราะห์ คือ ขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผู้ทำการวิเคราะห์จะต้องทำการวิเคราะห์จากแบบเป็นคนๆ ไปอย่างละเอียดแล้วบันทึกไว้แบบถาวรอีกแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามที่ต้องการ เพราะผลวิเคราะห์บอกให้ทราบถึงการทำงานของผู้ถูกประเมินว่าดีเลวอย่างไร มีอะไรต้องปรับปรุงแก้ไข

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมิน คือ การนำข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินมาทำการวิเคราะห์โดยใช้หลักสถิติเพื่อหาผลของการประเมินนั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

Prince of Songkla University Pattani Campus

การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ปราชญา กล้าผจัญ (2550: 243-249) เมื่อได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เป็นขั้นเป็นตอน ทำการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ได้รับมอบหมายให้ทำการประเมินแล้ว ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการต่อคือ ต้องนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การ ผลประโยชน์ที่ได้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังนี้

1. การนำผลประโยชน์ไปใช้ในการฝึกอบรม
2. การนำผลประโยชน์ไปใช้เพื่อการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำ
3. การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่
    - 3.1 การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม
    - 3.2 การเลื่อนตำแหน่งตามสายอาชีพ
    - 3.3 การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา
4. การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง
5. การนำเอาผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ
    - 5.1 การตรวจสอบจุดเด่นจุดด้อยของทีมงาน
    - 5.2 การสื่อสารกลับให้ทราบถึงลีลาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
    - 5.3 การลดอัตราการเข้าออก
    - 5.4 การตรวจสอบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน

นัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2545: 209) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่หัวหน้างานและบุคคลต่างๆ ภายในองค์การจะต้องปฏิบัติหรือเกี่ยวข้องด้วยทั้งทางตรงและทางอ้อม ในรูปแบบและฐานะที่แตกต่างกันตามแต่สถานการณ์ โดยปกติผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้งานได้ใน 2 ลักษณะ

1. การนำผลไปใช้ตามวัตถุประสงค์ การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ลักษณะนี้สามารถกระทำได้ 4 แบบดังนี้

    1.1 การกำหนดค่าตอบแทน โดยปกติทุกองค์การจะนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประกอบการกำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ

    1.2 การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งตลอดจนการพิจารณาการโยกย้าย ลดขั้น หรือลงโทษบุคลากรตามความเหมาะสม

Prince of Songkla University Pattani Campus

1.3 การปรับปรุงการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะจะเป็นเครื่องสะท้อนถึงพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมุมมองของผู้ทำการประเมินในระยะเวลาที่ผ่านมา วิธีการนี้จะส่งผลให้ผู้ถูกประเมินปรับปรุงตัวเองให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

1.4 การจ้างงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกนำมาใช้ประกอบการพิจารณาจ้างงานหรือต่อสัญญาจ้างงานของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้องค์การได้ตรงตามต้องการขององค์การ และคุ้มกับค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงใด

2. การแจ้งผลการประเมิน การแจ้งผลการประเมินที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงาน เพื่อให้ทราบว่าตนเองปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด สมควรที่จะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือไม่เพียงใด

วิชัย โถสุวรรณจินดา (254:106) ผลการประเมินนั้นอาจนำไปใช้ในด้านต่างที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้ดังต่อไปนี้

1. ใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปี โดยถือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นหลักในการเพิ่มเงินเดือน

2. ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่สูง

3. ใช้ในการโยกย้าย เมื่อเห็นว่าพนักงานมีปัญหาในการทำงาน ไม่เหมาะสมในการทำงานในตำแหน่งนั้นต่อไปยกย้ายไปทำงานในตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมกว่า

4. ในการสรรหาและคัดเลือก เป็นการนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาทดลองงานว่าเหมาะสมที่จะรับเป็นพนักงานหรือไม่ในตำแหน่งใด

5. ใช้ในการวางแผนฝึกอบรม ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าองค์การควรมีการพัฒนาองค์การอย่างไร ในด้านใดบ้าง จุดอ่อนของพนักงานโดยทั่วไปอยู่ตรงไหน ซึ่งหน่วยงานในการจัดฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมได้ต่อไป

6. ใช้ในด้านอื่นๆ การวางแผนกำลังคน การพัฒนาระบบงาน การลดจำนวนคนงานและอื่นๆ เพื่อปรับองค์การให้อยู่รอดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

เสนาะ ติเยาว์ (2543: 129) กล่าวว่า ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานมีมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการนำผลของการประเมินการปฏิบัติงานนั้นไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดสิ่งที่เห็นกันโดยทั่วไปก็คือการนำเอาไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีในการปรับค่าจ้างประจำปี ในการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้อาจแยกได้ 2 อย่าง คือ

Prince of Songkla University Pattani Campus

1. การนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ อาจกำหนดได้หลายอย่างแต่แยกเป็น 4 กลุ่มใหญ่

1.1 เพื่อกำหนดค่าตอบแทน

1.2 เพื่อเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

1.3 เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

1.4 เพื่อเลิกจ้าง

2. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการกะทำที่ยึดถือหลักของข้อมูลย้อนกลับ คือ บอกให้พนักงานรู้และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย

กล่าวโดยสรุป การนำผลการปฏิบัติงานไปใช้ หมายถึง ขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สรุปผลและนำผลที่ได้ไปใช้ใน การปรับเงินเดือน การพิจารณาเลื่อนขั้น การโยกย้าย การลดตำแหน่ง การสรรหา การวางแผนการฝึกอบรม เพื่อจะปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเกิดความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จำลอง นนท์พละ (2539) วิจัยเรื่อง การวางแผนปฏิบัติในการโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานรการประถมศึกษา อำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงเชียงราย พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางเห็นว่าสภาพการปฏิบัติด้านการดำเนินการตามแผนและการประเมินผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ด้าน สำหรับผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กเห็นว่า การวางแผนและการดำเนินการตามแผนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการประเมินผลมีการปฏิบัติในระดับน้อย

จตุพงศ์ แก้วใส (2540) วิจัยเรื่องแนวโน้มการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2540-2549)

1. การสรรหาข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชานแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้าการสรรหาต้องมีความยุติธรรม เป็นธรรมเท่าเทียมกัน ซึ่งส่วนกลางต้องกระจายอำนาจการสรรหาครูให้ท้องถิ่นดำเนินการเอง โดยสรรหาจากบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจในด้านสภาพสังคมของ 5 จังหวัดชานแดนภาคใต้

2. การพัฒนาข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวดชายแดนภาคใต้ใน

ทศวรรษหน้านั้น ครูต้องเพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยได้ดี โดยเฉพาะการพูดและการเขียน ส่วนผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู เพื่อสร้างศรัทธาและทัศนคติที่ดีต่อวิชาชีพครู

3. การธำรงรักษาข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้านั้น ครูควรได้รับค่าตอบแทนและได้รับเงินค่าล่วงเวลาในการปฏิบัติงาน ส่วนบรรยากาศในโรงเรียนและสวัสดิการครู ผู้บริหารต้องออกเยี่ยมบำรุงขวัญครู จัดสวัสดิการให้ครูมีที่อยู่อาศัย มีการประกันชีวิต การกู้เงินดอกเบี้ยต่ำ เบี้ยกันดาร และให้อายุราชการทวีคูณและเหรียญราชการชายแดนในพื้นที่ทุรกันดารและเสี่ยงภัย รวมทั้งจัดจ้างลูกจ้างชั่วคราวหรือว่าจ้างบริษัทเอกชนในการดูความปลอดภัยของโรงเรียนตลอดจนจัดตั้งหน่วยบริการประชาชน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ปฏิบัติการทางจิตวิทยา

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า เป็นการประเมินพฤติกรรมการทำงานของครู และในการประเมินผลให้มีหน่วยงานกลางสร้างเกณฑ์มาตรฐานรวมทั้งคู่มือการประเมิน และแบบประเมินที่มีมาตรฐาน

5. ด้านการพ้นจากงานของข้าราชครู โรงเรียนประถมศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ในทศวรรษหน้า เน้นการกระจายอำนาจการย้ายและโอนมายังจังหวัด โดยผ่านการเห็นชอบขององค์คณะบุคคล ซึ่งต้องเป็นไปตามกฎระเบียบ และมีความเป็นธรรมปราศจากการใช้เงิน ส่วนการเกษียณอายุมีการเชิดชูเกียรติครูที่เกษียณอายุทุกคน โดยไม่ต้องร้องขอ

ไพบูลย์ คุณชมพู (2545) วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่ามีการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรในเรื่องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคคลกรเข้าปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่ของแต่ละคนชัดเจน มีการกำหนดนโยบายในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานส่งเสริม ให้บุคลากรทุกคนได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทั้งการศึกษาต่อหรือการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง มีการให้ความรู้เรื่องระเบียบวินัยแก่บุคลากรตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัยตลอดจนส่งเสริมให้ทุกคนปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย มีการกำหนดนโยบายชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติตลอดจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม

Prince of Songkla University Pattani Campus