



### แนวความคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal หรือ performance evaluation หรือ performance rating & performance assessment) เป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ในขั้นที่จะวัดและตีค่าผลการปฏิบัติงานตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดของบุคลากรในองค์การ และนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้าย รวมทั้งการพิจารณาหาทางเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การ หรือหน่วยงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงนับว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง ควรค่าแก่การที่ผู้บริหารงานในองค์การทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนจะต้องศึกษาเพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งทั้งในแง่ทฤษฎีแนวความคิด รวมทั้งกระบวนการ และรูปแบบวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับระบบคุณธรรม (merit system) ซึ่งถือเป็นหลักการที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในงานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษางานวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร สังกัดหน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหมให้เห็นเด่นชัดยิ่งขึ้น โดยจะกล่าวถึงความหมาย จุดมุ่งหมาย จุดประโยชน์และประวัติความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกับการพัฒนาบุคคล แนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้จะอธิบายถึงองค์ประกอบกระบวนการ และเทคนิคหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งตัวอย่างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงานอื่น ๆ อีกด้วย สำหรับรายละเอียดของหัวข้อต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

## ความหมาย

นักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างน่าสนใจและมีคุณค่าควรแก่การศึกษาพอสรุปเป็นตัวอย่างได้ดังนี้

โจเซฟ บี. คิงส์เบอรี (Joseph B. Kingsbury) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึงวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึก และลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่บุคลากร <sup>1</sup>

จำเนียร จวงตระกูล ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น ในช่วงระยะเวลานั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้สำหรับแต่ละชั้นงาน ซึ่งได้ระบุไว้ในลักษณะงานของพนักงานผู้นั้นว่า ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในระยะเวลาดังกล่าวเป็นอย่างไร ทั้งในแง่ คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร กล่าวคือ ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้นั้นบรรลุผลตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ จากนั้นจึงนำเอาผลที่วัดได้นั้นมาประเมินออกมาว่า ผลการปฏิบัติงานมีค่าอย่างไร คือ ดีเลิศ ดีมาก พอใช้ หรือใช้ไม่ได้ <sup>2</sup>

ชูศักดิ์ เทียงตรง ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่าง

<sup>1</sup> Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Thammasart University Press, 1963), p.54.

<sup>2</sup> จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : สภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย, 2527), หน้า 19.

แน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วหน้ากัน <sup>3</sup>

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือวิธีที่ใช้ประเมินค่าว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความสามารถปฏิบัติงานได้เพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้ หรือจากการสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาให้ผลประโยชน์ตอบแทนความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ <sup>4</sup>

เสนาะ ตีเยาว์ ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเองกล่าวคือเป็นการหาประโยชน์ หรือตีราคาผลงานของผู้ปฏิบัติงาน <sup>5</sup>

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าว จึงสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า เป็นกระบวนการที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ซึ่งผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาสามารถใช้วัด และตีคุณค่าสมรรถภาพการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงาน โดยพิจารณาจากผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อนำผลที่ได้มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน

<sup>3</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, เอกสารทางวิชาการ หมายเลข 19 เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์วิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป.), หน้า 7.

<sup>4</sup> สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 210.

<sup>5</sup> สেনาะ ตีเยาว์, สุปราณี ศรีนัคราภิมุข และนิยะดา ชูณะวงศ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525), หน้า 144.

การโอน การย้าย และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

### จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเมื่อบริการเป็นภาพรวม สามารถแบ่งจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ออกเป็น 4 ประการคือ <sup>6</sup>

1. เพื่อพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับเป็นที่น่าพอใจโดยการกำหนดให้เห็นอย่างชัดเจนว่า งานแต่ละประเภทควรมีคุณภาพและปริมาณอยู่ในระดับใดจึงจะเป็นที่ยอมรับและมีความเหมาะสมในการปฏิบัติงานตามภาระและหน้าที่ในองค์การ

2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาจากผลการทำงานว่า บุคลากรแต่ละคนมีข้อดีข้อเสียในการปฏิบัติงานอย่างไรแล้วบันทึกไว้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาให้คำปรึกษาแนะนำรวมทั้งดำเนินการ เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น <sup>7</sup> ขึ้นต่อไป เพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน

3. เพื่อแก้ไขและปรับปรุงเทคนิคการบริหารงานบุคคล เช่น การตรวจสอบคุณสมบัติของบุคลากรตามที่หน่วยงานต้องการ การสอบคัดเลือก เทคนิคการบรรจุแต่งตั้ง ความจำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งบุคลากรที่ไม่รู้จักปรับปรุงแก้ไขตัวเอง

4. เพื่อวางมาตรฐานด้านวัตถุประสงค์ของการบริหารงานบุคคล ในทางปฏิบัติ เช่น การเลือกสรรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง และการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การพิจารณาให้รางวัลตอบแทนด้วยวิธีอื่น ๆ แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดีเด่น

<sup>6</sup> O Glenn Stahl, Public Personnel Administration

7 th ed. (New York : Harper & Row, 1976), p. 207.

จากจุดมุ่งหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคคลได้รับการนำมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบและพัฒนาบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ที่สำคัญคือ นำข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการวางแผนกำลังคน และหาวิธีการเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากรในการนำความรู้ความสามารถของคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เพื่อความก้าวหน้าทั้งของตนเอง และหน่วยงาน

### คุณประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคล โดยการนำระบบคุณธรรมมาใช้นั้นยึดหลักการที่สำคัญสี่ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางทางการเมือง เมื่อเป็นเช่นนี้จึงจำเป็นต้องมีเครื่องมืออย่างหนึ่งมาใช้วัดบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การว่ามีศักยภาพ รวมทั้งบุคลิก ลักษณะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างไร ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวก็คือการประเมินผลนั่นเอง การประเมินผลนี้ใช้วัดบุคลากรนับตั้งแต่แรกเริ่มเข้ามาสมัครและสอบคัดเลือก จวบจนกระทั่งเข้าปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินจะต้องใช้กระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นเครื่องมือเพื่อพิจารณาและตัดสินใจว่าผู้บังคับบัญชาของเรามีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานอย่างไรสมควรได้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนหรือไม่ หรือสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในรูปแบบใด หรือสมควรที่จะปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์การอย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และในกรณีที่ผู้บริหารนำกระบวนการการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ถูกต้อง และเที่ยงตรงแล้ว ย่อมแสดงให้เห็นถึงการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เห็นถึงคุณประโยชน์ทั้งต่อบุคคลคือ ผู้บังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. คุณประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือสำคัญที่มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาคัดเลือกร่างต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคลให้เกิดความเป็นธรรมตามความรู้ ความสามารถและผลงาน

ของบุคลากรแต่ละคน ดังนี้

1.1 การเลื่อนตำแหน่ง ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่า บุคลากรคนใดมีความสามารถ และศักยภาพที่เหมาะสมกับงานในตำแหน่งอื่น ๆ อย่างไรบ้าง และบุคลากรคนใดมีความสามารถที่เหมาะสมกว่ากันในการที่จะเลื่อนให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

1.2 การเลื่อนเงินเดือน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวบ่งชี้ว่าบุคลากรคนหนึ่ง ๆ มีผลงานที่ปฏิบัติได้จริงถึงเกณฑ์มาตรฐานของงานที่กำหนดหรือไม่ หรือได้สูงกว่า หรือต่ำกว่าเกณฑ์มากน้อยเพียงใดแล้วนำมาผลที่ได้มาใช้พิจารณาตอบแทนความดีความชอบ เพื่อเลื่อนเงินเดือนให้แก่บุคลากรคนนั้น ๆ

1.3 การแต่งตั้ง-การย้าย-การสับเปลี่ยนบุคลากร ผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่า บุคลากรผู้ใดมีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเหมาะสมที่จะอยู่ในตำแหน่งใด หรือใครไม่เหมาะสมที่จะอยู่ในตำแหน่งใด ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย หรือสับเปลี่ยนตำแหน่งให้แก่บุคลากรใหม่ตามความเหมาะสม แต่ถ้าปรากฏว่าบุคลากรผู้นั้นไม่เหมาะสมกับตำแหน่งใดเลย ก็อาจให้พ้นจากงานไป <sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> กรณีการให้พ้นจากงานไปหรือการปลดออก ไล่ออกนี้ มีนักวิชาการบางท่าน เช่น O Glenn stalh ได้กล่าวว่าการปลดหรือการไล่ออกบุคลากรออกจากหน่วยงาน โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่นับว่าเป็นการกระทำที่เหมาะสมและถือวาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นไม่ใช่ระบบการประเมินผลที่ดี แต่ผู้เขียนเห็นว่าระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นควรนำมาใช้เป็นเครื่องมือตัดสินใจของผู้บริหารต่อการปลด หรือการไล่ออกบุคลากรออกจากหน่วยงานได้ เพราะทั้งการปลดและการไล่ออกก็เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลเช่นกัน

1.4 การพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถของบุคลากร ถ้าพบว่ามีจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องในด้านใดก็จะได้นำมาดำเนินการหาทางปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสริมสร้างทักษะความชำนาญ ตลอดจนทั้งความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องานด้วยการแนะนำ การสอนงาน การฝึกอบรม หรือวิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

1.5 การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์การทำงาน ในกรณีที่การประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่ามาตรฐานของงานนั้น ไม่ได้มีสาเหตุมาจากตัวบุคลากรเอง แต่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานที่ไม่รัดกุม หรืออุปกรณ์ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยไม่ดีพอ เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาก็จะได้หาทางดำเนินการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงาน และอุปกรณ์การทำงานที่มีปัญหาได้ทันการ เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

1.6 การปรับปรุงวิธีเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน ถ้าการประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่าผลงานต่ำนั้น เนื่องมาจากตัวบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเองมีความรู้ ความสามารถไม่ตรงกับงาน ผู้บังคับบัญชาก็จะได้แก้ไข โดยย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงการสรรหา และการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานใหม่ เช่น ปรับปรุงข้อสอบ วิธีการคัดเลือก เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมต่อไป

2. คุณประโยชน์ต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลมีประโยชน์ต่อบุคลากรของหน่วยงานหรือองค์การ ดังนี้

2.1 การปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้คำตอบแก่บุคลากรได้ว่าตนเองมีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร ถูกต้องตามระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน และตามที่คุณบังคับบัญชาสั่งการหรือไม่ รวมทั้งมีสิ่งผิดพลาด หรือข้อบกพร่องที่จำเป็นจะต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างไร เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตน

2.2 การกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานมากขึ้น จากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การแต่งตั้ง การโยกย้าย และสับเปลี่ยนตำแหน่ง

รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรนั้น มีผลต่อเนื่องมายังตัวบุคลากรเพราะทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของตนอยู่ในระดับที่ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ และจะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ ภายหลังจากการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

3. จุดประสงค์ต่อหน่วยงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์ต่อทั้งผู้บังคับบัญชาและบุคลากรนี้จะส่งผลให้เห็นถึงประโยชน์ของหน่วยงาน หรือองค์การด้วย กล่าวคือ เป็นการพัฒนานหน่วยงานหรือองค์การ โดยจะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้

#### ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมานานแล้ว ในระยะเริ่มแรกที่น่ามาใช้เป็นการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นระบบหรือกฎเกณฑ์ที่แน่นอน หากเป็นการประเมินที่ใช้วิธีการง่าย ๆ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินบางคนใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเป็นเกณฑ์ตัดสินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะที่บางคนใช้วิธีการนับปริมาณของผลงานซึ่งบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำไว้ มาเป็นเกณฑ์ตัดสินพิจารณาให้ค่าตอบแทน ดังนั้น การใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินผลจึงนับว่ามีน้อยมาก จนกระทั่งภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 จึงได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีระบบและเป็นทางการ โดยวอลเตอร์ คิลล์ สก็อตต์ (Walter Dill Scott) ได้แนะนำให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีที่เรียกว่า man-to-man rating ซึ่งเป็นวิธีที่ให้บรรดาข้าราชการทหารประเมินเพื่อนข้าราชการทหารด้วยกันเป็นรายบุคคล แล้วจึงให้ผู้บังคับบัญชาของตนพิจารณาอีกครั้ง จากนั้นจึงนำผลที่ได้ไปใช้ในการเลื่อนขั้น

สำหรับฝ่ายบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนสหรัฐอเมริกาได้นำเอาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้อย่างเป็นทางการเมื่อปี ค.ศ. 1887 โดยในขั้นแรกนี้ได้นำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งซึ่งปรากฏว่าได้ผลดี และต่อมาประธานาธิบดีเบนจามิน แฮริสัน (Benjamin



Harrison) ก็ได้แนะนำให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำไปใช้จนเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย จนในที่สุดคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสหรัฐอเมริกา ก็ได้ยอมรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้เมื่อปี ค.ศ. 1903

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานในองค์การภาครัฐบาลแล้ว ยังเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานในองค์การภาคธุรกิจเอกชนอีกด้วย กล่าวคือในระหว่างช่วงทศวรรษที่ 1920-1930 บรรดาโรงงานอุตสาหกรรมและบริษัทห้างร้านต่าง ๆ ก็เริ่มวางแผนนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้บ้าง ด้วยการนำการประเมินผลมาเป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจพิจารณาเพิ่มอัตราค่าจ้าง ค่าแรงงาน ที่เหมาะสมให้แก่ลูกจ้างระดับรายชั่วโมง โดยยึดหลักความรู้ ความสามารถ ดังนั้นการประเมินผลงานในระยะแรกนี้จึงเป็นที่รู้จักกันในนาม ของ merit-rating program ซึ่งได้มีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายจนถึงกลางปีทศวรรษที่ 1950

อย่างไรก็ตามในช่วงต้นปีทศวรรษที่ 1950 ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่ โดยขยายขอบเขตการประเมินผลจากระดับลูกจ้างรายชั่วโมงออกไปยังบุคลากรและผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไป นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่ใช้ในการประเมินผลงานก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย กล่าวคือ แต่เดิมมุ่งใช้เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องในการทำงานและการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง ค่าแรงงาน แต่ในช่วงนี้การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นไปทางด้านการพัฒนาบุคคล (personnel development) ทุกระดับตั้งแต่ระดับล่างจนถึงระดับสูง

#### การประเมินผลกับการพัฒนาบุคคล (appraisal and personnel development)

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งการพัฒนาดังกล่าวจะนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงาน รวมทั้ง เสริมสร้างทักษะความชำนาญและความรู้ที่ทันสมัยให้แก่บุคลากรแต่ละคน สำหรับผลที่ตามมานั้นถ้าเป็นผลการประเมินที่มีความถูกต้อง และเที่ยงตรงแล้ว ส่วนใหญ่จะทำให้บุคลากรของหน่วยงานหรือองค์การ

นั้น ๆ มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากกว่าเดิม รวมทั้งมีโอกาที่จะได้รับการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนเงินเดือนมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

สำหรับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาควรมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการปรึกษาหารือร่วมกับบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจกันให้แน่นอนถึงงานและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
2. กำหนดมาตรฐานการทำงานตามที่ได้รับความเห็นชอบและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร
3. สังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาถึงศักยภาพและความสามารถเพื่อการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพ แล้วบันทึกลงในแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลักฐาน
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในรูปของการอภิปราย ให้คำแนะนำและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมิน เพื่อปรับปรุงแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องเที่ยงตรง และใช้งานได้นานที่สุด
6. กำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาบุคลากร โดยที่ผู้บังคับบัญชาอาจริเริ่มให้มีแผนงานหรือโครงการพิเศษ เช่น เปิดหลักสูตรการฝึกอบรมมอบหมายหน้าที่ และความรับผิดชอบซึ่งต้องใช้ในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้แผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมดควรเน้นที่การเพิ่มศักยภาพและความสามารถของบุคคลให้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
7. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นระยะ ๆ และให้การยอมรับต่อความสำเร็จในผลงานของบุคลากรแต่ละคน

อย่างไรก็ดี กระบวนการประเมินผลและการพัฒนาบุคคลนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจเป็นผู้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรือสร้างแผนงานเพื่อการพัฒนาตนเองก็ได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชาเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในด้านกระบวนการตัดสินใจ

เท่านั้น ซึ่งวิธีนี้นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกด้วย ทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใกล้ชิดสนิทสนมกันมากขึ้นกว่าเดิม อันเป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้าง ความเข้าใจอันดีงามที่มีต่อกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานภายในหน่วยเดียวกัน ซึ่งจำเป็นอย่างมากในภาวะการปฏิบัติงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังตื่นตัว และเรียกร้องสิทธิการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของตนในองค์การ

### แนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวความคิดที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายแนวความคิด แต่เพื่อให้สอดคล้องกับการวิจัยในเรื่องนี้ จะกล่าวเฉพาะแนวความคิดที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานวิจัยนี้เท่านั้น

Chruden และ Sherman ได้ให้แนวความคิดที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรพิจารณาตามความแตกต่างของหน่วยงานและประเภทของงานด้วย เพราะถ้ามีการวิเคราะห์การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างรอบคอบแล้วมักจะพบว่า การประเมินในส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานหรือในงานประเภทต่าง ๆ นั้น ปรากฏผลการประเมินที่ต่างกันมากตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน จึงควรเปรียบเทียบในกลุ่มคนที่ทำงานประเภทเดียวกัน ไม่ใช่เปรียบเทียบกับกลุ่มคนที่ทำงานต่างประเภทกัน นอกจากนี้การประเมินผลควรจัดระบบคะแนน (scoring system) โดยการคิคน้ำหนักให้แก่คุณสมบัติของพฤติกรรม หรือลักษณะเฉพาะบุคคลที่ใช้ในการประเมิน แล้วกำหนดน้ำหนักต่าง ๆ กันโดยถือเกณฑ์ข้อกำหนดของงานเป็นสำคัญ ทั้งนี้หมายความว่าให้น้ำหนักมากแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานมาก ให้น้ำหนักน้อยแก่คุณลักษณะที่ต้องการใช้ในงานน้อยกว่า ซึ่งวิธีนี้จะช่วย

ให้ผู้ประเมินตระหนักว่าคุณลักษณะต่าง ๆ มีคุณค่าแตกต่างกัน <sup>8</sup>

Felix A. Nigro ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรทำขึ้นให้แตกต่างกันสำหรับงานแต่ละประเภท เพราะงานแต่ละอย่างใช้คุณลักษณะที่แตกต่างกัน เช่นความร่วมมือ อาจไม่มีความจำเป็นสำหรับงานที่มีลักษณะเอกเทศ เป็นต้น <sup>9</sup>

O Glenn Stahl ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการมีแบบรายงานการประเมินผลเป็นเครื่องมือวัด โดยแบ่งแยกตามประเภทของงาน ทั้งนี้เนื่องจากงานแต่ละประเภทจะมีลักษณะการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงย่อมมีเกณฑ์หรือมาตรฐานที่ใช้ในการสังเกต เพื่อวัดผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่แตกต่างกันออกไปด้วย รวมทั้งยังป้องกันมิให้เกิดปัญหาในเรื่องของความยุติธรรม และความเหมาะสม นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องเป็นการวัดจากข้อมูลที่เป็นจริง มิใช่ใช้ความรู้สึก หรือความคิดเห็นส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลที่ออกมามีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือ ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรเป็นกระบวนการที่มาจากความร่วมมือ และการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นฝ่ายประเมิน กับผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นฝ่ายถูกประเมินด้วย เพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความคงทน และสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้นานที่สุด <sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management (Cincinnati : South Western Publishing Co., 1968), pp.263-265.

<sup>9</sup> Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York : Holt Rinehart and Co., 1963), p.297.

<sup>10</sup> Glenn Stahl, Public Personnel Administration, p.207.

เกศินี หงสนันท์ ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินบุคคลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน ทั้งนี้หมายถึงองค์ประกอบซึ่งนำมาใช้เพื่อการประเมินน้ำหนักหรือคะแนนให้แก่แต่ละองค์ประกอบ ต้องพิจารณาจากหน้าที่ที่กำหนดในคำบรรยายลักษณะงาน (job description) ของแต่ละงาน ซึ่งอาจจะจัดเป็นประเภทหรือลักษณะงานก็ได้ เช่น ฝ่ายจัดการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค พนักงานขาย เป็นต้น <sup>11</sup>

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ลักษณะของสิ่งที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ คุณลักษณะกับนิสัยของบุคคล และผลงาน ซึ่งลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. เชื่อถือได้ กล่าวคือเมื่อผู้ประเมิน ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหลายครั้ง ผลที่ได้ต้องมีความคงเส้นคงวา (consistency)
2. เทียงตรง กล่าวคือการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน
3. สามารถนำไปปฏิบัติได้ กล่าวคือ แบบการประเมินนั้น จะต้องสอดคล้องกับลักษณะกลุ่มงานที่จะประเมินมีองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้วัดลักษณะงานนั้น ๆ ได้ นอกจากนั้นยังจะต้องสามารถเข้าใจง่าย ประหยัด สะดวกในการใช้ และแปลความหมายของคะแนนได้ รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทางด้านความสามารถและประสบการณ์<sup>12</sup>

เพ็ญศรี วายวานนท์ ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นการพิจารณาผลงานทั้งในแง่ปริมาณงานที่ทำแล้วเสร็จ คุณภาพ

<sup>11</sup> เกศินี หงสนันท์, การประเมินบุคคล (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า 73.

<sup>12</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, เอกสารทางวิชาการ หมายเลข 19 เรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน, หน้า 19-20.

ของงานที่หาเสร็จ รวมทั้งคุณลักษณะของคนที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น การให้ความร่วมมือในการทำงาน การพยายามใช้สติปัญญา การควบคุมอารมณ์ได้ ความสามารถในการวางแผนงานและทำงานตามแผน ความสามารถในการตัดสินใจได้เร็วและได้ผลดี การยอมรับฟังข้อวิจารณ์ของผู้อื่น การรักษาระเบียบวินัย ความซื่อสัตย์และมีหลักการ ความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้อาจจำเป็นต้องใช้กับงานต่าง ๆ มากน้อยไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับประเภทของงานแต่ละงานไป <sup>13</sup>

จากแนวความคิดที่ยกมากล่าวข้างต้น พอจะสรุปแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ หรือหน่วยงานจากข้อมูลที่เป็นจริง มิใช่ใช้ความรู้สึกส่วนตัวของผู้ประเมิน ทั้งนี้การประเมินผลจะต้องมาจากความร่วมมือและตกลงร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ประเมินกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ถูกประเมินในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลการทำงานของบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างไร โดยใช้แบบรายงานการประเมินผลเป็นเครื่องมือวัด ซึ่งแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรจัดทำให้มีแตกต่างกันไปตามลักษณะและประเภทของงาน รวมทั้งการจัดระดับคะแนนหรือการให้น้ำหนักของคะแนนแก่ปัจจัย หรือองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินผลเกี่ยวกับผลงาน และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานควรแตกต่างกันไปตามลักษณะหรือประเภทของงานที่หาด้วย เพื่อให้ระบบการประเมินผลมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ทั้งนี้เป็นที่ยอมรับและสามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้นาน

<sup>13</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, "แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน" วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 11,2 (เมษายน 2514), หน้า 202.

## องค์ประกอบเบื้องต้นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเป็นธรรมให้แก่ผู้ถูกประเมินมากที่สุดนั้น ผู้บังคับบัญชาซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินจำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบเป็นตัวเปรียบเทียบการทำงานของบุคลากรคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นต่องานหนึ่งถึงเพื่อนำมาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ผู้ประเมิน ระยะเวลาในการประเมิน และเทคนิคหรือวิธีการประเมิน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้ คือ

### 1. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard of performance)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นรายละเอียดที่อธิบายถึงสภาพการปฏิบัติงานที่กำหนดให้บุคลากรต้องทำงานให้เสร็จและเป็นที่ยอมรับ เพื่อเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้วัดความสำเร็จของบุคลากรว่าเป็นไปตามที่องค์การหรือหน่วยงานคาดหวังหรือไม่ โดยเริ่มจากคำอธิบายลักษณะงานซึ่งระบุรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะงานที่จะต้องทำตามหน้าที่และความรับผิดชอบอันนำไปสู่ การวางกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องจัดทำให้มีความสัมพันธ์ และสอดคล้องกับลักษณะงานของกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานด้วย

อย่างไรก็ดี มาตรฐานการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะถูกกำหนดโดยผู้บังคับบัญชา และบุคลากรร่วมกัน ซึ่งมักกำหนดเป็น 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1. ปริมาณงานที่ทำ โดยกำหนดว่าวันหนึ่ง ๆ หรือในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มากน้อยแค่ไหน
2. คุณภาพของงาน โดยกำหนดว่างานที่ปฏิบัตินั้น มีคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริหารมากน้อยเพียงใด
3. เวลา โดยกำหนดว่างานชิ้นหนึ่ง ๆ หรือโครงการหนึ่ง ๆ ให้เวลายานมากน้อยเท่าไร

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นที่การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล โดยจะต้องทำให้สอดคล้องกับลักษณะ-

งาน เนื่องจากงานบางประเภทอาจกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานออกมาในรูปของปริมาณ แต่งานบางประเภทอาจกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานออกมาในรูปของคุณภาพ ดังนั้น มาตรฐานการปฏิบัติงานควรเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้ และตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน มีการลงบันทึกทำเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ และมีความยืดหยุ่นได้ โดยจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขของงาน และที่สำคัญที่ไม่อาจละเลยได้ก็คือ มาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น จะต้องมาจากการปรึกษาร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากรของหน่วยงาน

2. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การจำเป็นต้องเลือกปัจจัย เพื่อใช้ในการประเมินหรือให้คะแนน เพื่อชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งนี้ปัจจัยที่ใช้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วย

สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

2.1 ปัจจัยเกี่ยวกับผลงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านปริมาณ และคุณภาพของงาน

2.1.1 ปัจจัยด้านปริมาณของงานใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนับได้เป็นหน่วย เป็นชิ้น ซึ่งสะดวกต่อการประเมิน และเปรียบเทียบว่าดีหรือไม่คืออย่างไร รวมทั้งอยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจหรือไม่ เช่น งานพิมพ์ดีด งานรับส่งหนังสือ งานการผลิตสิ่งของที่เป็นชิ้นเป็นอัน เป็นต้น

2.1.2 ปัจจัยด้านคุณภาพของงาน ใช้ในงานที่ไม่สามารถวัดออกมาเป็นชิ้น หรือเป็นหน่วย หรือกำหนดออกมาว่าใครทำได้จำนวนเท่าไร เช่น งานทางด้านวิชาการ หรืองานวิจัย ซึ่งวัดได้ยากจำเป็นต้องใช้องค์ประกอบอื่นเข้าช่วยในการประเมิน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ การอุทิศเวลาให้แก่องค์กร ฯลฯ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำมาพิจารณาร่วมกัน

2.2 ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ และพฤติกรรมส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การรักษาความลับ ความอดทน ภาวะความเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ การมีความคิดริเริ่ม เป็นต้น ก็มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้



ในการพิจารณาเพื่อการประเมินผลเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อชี้ให้เห็นว่าบุคลากรนั้นมีความเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นไปหรือไม่ หรือเพื่อประโยชน์อื่น ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน หรือองค์การนั้น ๆ

อย่างไรก็ดี เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ผลอย่างสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ประเมินจึงได้นำปัจจัยทั้ง 2 กลุ่มมาใช้ประกอบกัน และแม้ว่าในปัจจุบันนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นไปทางด้านผลงาน มากกว่าคุณลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรม แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ไม่อาจตัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมทิ้งออกไปจากระบบการประเมินได้หมด เพราะบางปัจจัยก็ยังมีความสำคัญและมีความสัมพันธ์ต่อผลสำเร็จของงานที่ทำด้วยเหมือนกัน และจากแนวความคิดของ ดักลาส แอล. บาร์ทเลย์ (Douglas L. Bartley)<sup>14</sup> ได้ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานจะต้องมีทั้งความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ ดังนั้นการเลือกปัจจัย หรือองค์ประกอบจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างมากของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากงานแต่ละประเภทจะมีลักษณะที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้น การเลือกปัจจัยหรือองค์ประกอบที่เหมาะสมย่อมมีผลทำให้การประเมินถูกต้อง เที่ยงตรงและมีความเชื่อถือได้มากยิ่งขึ้น สำหรับปัจจัยหรือองค์ประกอบที่ใช้ในการประเมินนี้ ได้แก่

1. ปริมาณงาน
2. คุณภาพของงาน
3. ความสนใจในงานที่ทำ
4. ความคิดริเริ่ม
5. ความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ
6. การให้ความร่วมมือ

<sup>14</sup> Douglas L. Bartley, Job Evaluation, Wage and Salary Administration (London : Addison Wesley, 1981), p.310.

7. การมีประสบการณ์ในงานที่ทำ
8. ความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่น
9. การตัดสินใจ
10. อุปนิสัยในการทำงาน
11. ทักษะคิดต้องงาน
12. ความสัมพันธ์กับลูกค้า
13. การปรับตัว
14. ความสามารถในการอบรมผู้อื่น
15. ความรู้ในด้านเทคนิค
16. ความรับผิดชอบ
17. ทักษะความชำนาญเกี่ยวกับงานช่าง
18. ทักษะคิดในการเรียนรู้
19. ศักยภาพต่อการเป็นผู้นำ

จากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถนำมาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับงานในลักษณะต่าง ๆ ได้ โดยทั่วไปมักจะใช้ไม่ต่ำกว่า 6 ปัจจัย และสูงสุด 10-12 ปัจจัย ทั้งนี้ไม่มีการจำกัดตายตัวลงไป อย่างไรก็ตามการเลือกใช้ปัจจัย หรือองค์ประกอบเหล่านี้ จะต้องตรงกับลักษณะงานที่จะประเมินจากการปฏิบัติของบุคลากรด้วย

3. ผู้ประเมิน ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง (immediate supervisor) ของบุคลากรผู้ถูกประเมิน ทั้งนี้ก็ตรงกับความต้องการของบุคลากรเองด้วยที่ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผลมากกว่าเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็มีข้อยกเว้นอยู่ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร (ผู้ใต้บังคับบัญชา) หรือในองค์การซึ่งดำเนินงานด้านการวิจัยที่เพื่อนร่วมงานอาจมีความรู้ทางด้านเทคนิคมากกว่า อย่างไรก็ตามก็มีนักวิชาการบางคนให้ข้อคิดเห็นว่า ระบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานควรประเมินร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและตนเอง <sup>15</sup>

สิ่งที่สำคัญในการประเมินผลก็คือ ภายหลังจากที่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วก็ส่งผลการประเมินนั้น ไปยังผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไป เพื่อทำการทบทวนและตรวจสอบอีกครั้ง แม้ว่าผู้ทบทวน และตรวจสอบนี้จะไม่มีความรู้ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ของบุคลากรในองค์การ เลยก็ตาม แต่การทบทวนและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา ระดับสูงก็เป็นเหมือน เครื่องมือควบคุมการประเมินผลให้มีความถูกต้อง เพราะการที่มีผู้ประเมินหลายคน เช่นนี้เป็นการลดอคติที่อาจเกิดขึ้นได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และทำให้ระบบการประเมินผลมีความถูกต้องและยุติธรรมมากยิ่งขึ้น

4. ระยะเวลาในการประเมิน หน่วยงานหรือองค์การส่วนใหญ่จะจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรประมาณปีละครั้ง หรือในช่วงฤดูกาล โยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่เท่านั้น อย่างไรก็ตามก็ได้มีนักวิชาการบางท่าน <sup>16</sup> ให้ข้อคิดเห็นว่า แม้การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการจะกระทำกันเพียงปีละครั้งก็ตาม แต่ผู้บริหารก็ควรจะดำเนินการประเมินผลการทำงานของบุคลากรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ โดยให้รางวัล หรือคำแนะนำที่เกี่ยวกับการพัฒนาให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี เพื่อจะได้มีขวัญกำลังใจ และเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะเดียวกันถ้าบุคลากรคนใดปฏิบัติงานไม่ดีมีข้อบกพร่อง ผู้บริหารก็จะได้นำมาอภิปราย ถกปัญหา และหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้บุคลากรเหล่านั้นได้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น

5. เทคนิคหรือวิธีการประเมิน เทคนิคหรือวิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นมีหลายวิธีด้วยกัน และแต่ละวิธีที่จะนำมาใช้ก็มี

<sup>15</sup> ผลงานวิจัยที่ Burack และ Smith อ้างถึง Kraut ใน Elmer M. Burack and Robert D. Smith, Personnel management (New York : John Wiley & Sons, 1982), p.406.

<sup>16</sup> Ibid., p.407.

ความเหมาะสมแตกต่างกันไปตามขนาด เป้าหมาย จำนวนบุคลากร และลักษณะงานขององค์การ ซึ่งรายละเอียดของเทคนิคหรือวิธีการประเมินนี้จะได้กล่าวถึงต่อไปในภายหลัง

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดความมุ่งหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนแรกที่จะต้องกำหนดขึ้นก่อนว่า การประเมินผลจัดทำขึ้นเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านใดของการบริหารงานบุคคล เช่นการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ หรือเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่าประเมินผลการปฏิบัติงานเรื่องอะไรเป็นหลัก เรื่องอะไรเป็นรอง ทั้งนี้เพื่อจะได้เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อไป

2. กำหนดแบบและลักษณะของงานที่จะประเมิน ภายหลังจากที่กำหนดวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายในการประเมินผลแล้วผู้บริหารจะต้องสร้างแบบการประเมินให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และเหมาะสมที่จะประเมินบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ตามลักษณะของงานที่ได้จำแนกและกำหนดมาตรฐานไว้ตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ อย่างไรก็ตามในหน่วยงานแต่ละแห่งย่อมจะมีลักษณะการปฏิบัติและมาตรฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงไม่อาจใช้แบบรายงานการประเมินผลงานแบบเดียวกันได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็อาจกล่าวได้ว่าประเภทและตำแหน่งของงานสามารถใช้เป็นเครื่องกำหนดแนวทางการประเมินผลงานได้ แต่สิ่งสำคัญอย่างยิ่งก็คือ จำเป็นจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดของงานแต่ละตำแหน่ง รวมทั้งหน้าที่ความรับผิดชอบ และที่สำคัญคือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ (performance standard) กำกับไว้ด้วยเพื่อจะได้สามารถจำแนกประเภทบุคลากรผู้ถูกประเมิน ซึ่งใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันรวมเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน

3. กำหนดตัวผู้ประเมิน เมื่อกำหนดแบบประเมินผลและลักษณะงานที่จะประเมินแล้ว สิ่งที่ต้องทำต่อมาก็คือ การกำหนดตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผล การปฏิบัติงาน ตามปกติผู้ทำหน้าที่ดังกล่าวได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ผู้ถูกประเมินในฐานที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรมากที่สุด และเป็น ผู้รับผิดชอบต่องานที่ได้ส่งให้บุคลากรซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติเมื่อผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินผลการทำงานของบุคลากรแล้วก็จะส่งผลการประเมินนั้นไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงอีก 1-2 ระดับ เพื่อพิจารณาให้ความคิดเห็นประกอบการตรวจสอบอีกครั้ง

อย่างไรก็ดี บางองค์การหรือหน่วยงานอาจกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบในการประเมินผลให้อยู่ในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้าหน่วยต่าง ๆ หรือให้หน่วยงานฝ่ายบุคคลรับผิดชอบหน้าที่ดังกล่าวก็ได้ ทั้งนี้ ควรจะได้ทำความเข้าใจความตกลง เพื่อความเข้าใจอันดีของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต่อการให้ความยอมรับและความร่วมมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานนับตั้งแต่ฝ่ายบริหารตลอดจนผู้บังคับบัญชาระดับรองลงมาจนถึงบุคลากรผู้ถูกประเมิน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานดำเนินลุล่วงไปได้ด้วยดี

4. กำหนดวิธีการประเมินผล การเลือกวิธีการประเมินผลจำเป็นต้องเลือกให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานและความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกันก็ได้ ตามความเหมาะสมและได้ผลสูงสุด<sup>17</sup> แต่ทั้งนี้ควรใช้วิธีการประเมินผลที่นอกจากจะทำให้เกิดความเข้าใจทุก ๆ ฝ่าย นับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาที่เป็นฝ่ายประเมินไปจนถึงบุคลากรผู้ถูกประเมินซึ่งยอมให้ความร่วมมือเพราะความน่าเชื่อถือของการประเมินผลแล้ว วิธีการประเมินผลนั้น จะต้องไม่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากเกินไปอีกด้วย อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเพื่อให้ผู้มีหน้าที่ประเมินโดยตรงสามารถยึดถือเป็นหลักปฏิบัติเหมือน ๆ กัน

<sup>17</sup> ชูศักดิ์ เทียงตรง, เอกสารทางวิชาการ หมายเลข 19 การประเมินผลการปฏิบัติงาน, หน้า 24.

เพราะถ้าไม่มีการกำหนดวิธีการประเมินผลให้แน่นอนลงไปแล้วอาจทำให้ผู้ประเมินแต่ละฝ่ายต่างใช้วิธีการประเมินที่แตกต่างกันไป โดยที่มีมาตรฐานไม่เหมือนกันทำให้ผลการประเมินแตกต่างกันและก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมได้

ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์การบริหารทั่วไปจึงได้กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนลงไป ได้แก่

4.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลงานเป็นหลัก (performance result) โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานที่บุคลากรปฏิบัติภายในระยะเวลาที่กำหนด การประเมินผลด้วยวิธีนี้ ได้แก่ การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (management-by-objectives) เป็นต้น

4.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดพฤติกรรม (behavioral performance) โดยพิจารณาจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก เช่น ความคิดริเริ่ม ความขยันขันแข็ง ความอดทน การให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ซึ่งการประเมินด้วยวิธีนี้ได้แก่วิธีจับบันทึกเหตุการณ์ (Critical incidents method) วิธีเขียนเป็นคำบรรยาย (essay method) เป็นต้น

5. การวิเคราะห์และการนำผลการประเมินไปใช้ การวิเคราะห์ผลจากแบบประเมินเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่ายบุคคล หรือฝ่ายอำนวยการ (staff) จะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรงมาวิเคราะห์และรวบรวมเป็นรายงานเสนอต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้บริหารในสายงานหลัก (line) ได้ใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารงานบุคคลต่อไป ส่วนผลต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้งจะลงรายละเอียดรวบรวมเป็นหลักฐานไว้ในทะเบียนประวัติของบุคลากรผู้ถูกประเมินแต่ละคน (performance record) และเพื่อให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสมบูรณ์ยิ่ง จำเป็นจะต้องมีการติดตามผลดูว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานจัดให้มีนั้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการบริหารงานบุคคลหรือด้านการจัดองค์การได้ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ หรือตั้งเป้าหมายไว้มากน้อยเพียงใด เพื่อนำมาเป็นข้อมูลหรือแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การต่อไป

## วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (appraisal methods)

ระบบการประเมินผลส่วนมากจะเน้นที่คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ ศักยภาพความเป็นผู้นำ การมีสติปัญญาและไหวพริบ เป็นต้น แต่ถ้าเป็นองค์การหรือหน่วยงานที่พัฒนาจนกระทั่งมีความเจริญก้าวหน้าแล้ว จะมุ่งเน้นการประเมินที่ผลงาน (work results) ความสำเร็จของงาน (job achievements) มากกว่าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคล เพราะการประเมินที่ผลงานจะเป็นการวัดบุคคลที่มีเหตุผลและคุณค่ามากกว่า โดยเฉพาะการวัดเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายด้านการให้คำปรึกษาแนะนำและการพัฒนา อย่างไรก็ตามวิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็มีอยู่หลายวิธีด้วยกัน ซึ่งแต่ละวิธีต่างก็มีเทคนิคการประเมินที่มีลักษณะพิเศษ มีความเหมาะสม รวมทั้งข้อจำกัดแตกต่างกันไป ดังนั้นการที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารขององค์การจะเลือกวิธีการประเมินผลชนิดใดมาใช้จำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เสียก่อน เช่น ลักษณะและประเภทของงานที่ปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการประเมินผล ฯลฯ

สำหรับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งได้กำหนดขึ้นมาใช้และเป็นที่ยอมรับกันและนิยมใช้โดยทั่วไปมีพอสรุปได้ดังนี้

1. วิธีการให้คะแนนตามแบบเครื่องวัด หรือการใช้มาตราวัดแบบกราฟ (graphic rating scale หรือ rating scale หรือ chart method) เป็นวิธีการประเมินผลแบบเก่า และง่าย ดังนั้นจึงเป็นวิธีที่ใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดจนถึงปัจจุบัน การประเมินผลแบบนี้มีขั้นตอนคือ

1. กำหนดรายการคุณลักษณะ (traits) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคลที่ถูกประเมิน ได้แก่ความรู้เกี่ยวกับงาน การตัดสินใจ การได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีอิสระ การมีมนุษยสัมพันธ์ ลักษณะท่าทีทัศนคติ ความสามารถในการวางแผนและความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน โดยจะมีการสร้างคำนิยามหรือให้คำอธิบายอย่างชัดเจน และรัดกุม ถึงคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เสียก่อน

เพื่อให้รู้ถึงความหมาย ขอบเขตการครอบคลุมของคุณลักษณะต่าง ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

2. จำแนกคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ออกเป็นระดับหรือคะแนนตามความสำคัญมากน้อยที่มีต่องาน ซึ่งโดยทั่วไปจะจำแนกเป็น 3 หรือ 5 ระดับ เช่น ยังใช้ไม่ได้ ดีปานกลาง ดีเยี่ยม หรือ ยังใช้ไม่ได้ พอใช้ ดีดีมาก ดีเยี่ยม เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดระดับ ช่วง หรือคะแนนจะเริ่มกำหนดความสำคัญจากน้อยไปหามาก

3. ผู้ประเมินทำเครื่องหมายลงบนแบบรายงานหรือแบบฟอร์มที่กำหนด

ตัวอย่าง แบบเครื่องมือวัด

ความรู้เกี่ยวกับงาน

ก ข ค ง จ

ความรู้เกี่ยวกับงาน

1 2 3 4 5

ความรู้เกี่ยวกับงาน

ไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเลย    มีความรู้เฉพาะงานที่ทำเท่านั้น    มีความรู้เกี่ยวกับงานทุก ๆ ด้านดีเป็นที่พอใจ    มีความรู้เกี่ยวกับงานทุก ๆ ด้านดีดีมาก    มีความรู้เกี่ยวกับงานทุกด้านดีเยี่ยมและยังรู้งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

ความรู้เกี่ยวกับงาน

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

ความรู้เกี่ยวกับงาน

ต่ำสุด-----สูงสุด



แผนภาพที่ 1 ตัวอย่างแบบรายงานการประเมินผลด้วยวิธีการให้คะแนนตามแบบเครื่องวัด<sup>18</sup>

ชื่อผู้ถูกประเมิน _____ ตำแหน่ง _____ วันที่ถูกประเมิน _____					
วัน เดือน ปี ที่บรรจุ _____ วัน เดือน ปี ที่ได้รับตำแหน่งปัจจุบัน _____					
	ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ	พอใช้	ดี	ดีมาก	ดีเยี่ยม
<u>ความรู้เกี่ยวกับงาน</u>	1	2	3	4	5
มีความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติของงาน ที่ทำในปัจจุบันอย่างแจ่มแจ้ง					
<u>การพิจารณาตัดสินใจ</u> มีความ	1	2	3	4	5
สามารถในการวิเคราะห์ข้อเท็จ จริงและนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน					
<u>ความสามารถในการจัดการ</u>	1	2	3	4	5
มีความสามารถในการวางแผนงาน ในความรับผิดชอบของตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
<u>ทัศนคติ</u> มีความกระตือรือร้น	1	2	3	4	5
ในการปฏิบัติงาน ซื่อสัตย์ต่อหน่วย งานและผู้บังคับบัญชา และยอมรับ ต่อการวิพากษ์วิจารณ์ รวมทั้งการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					

<sup>18</sup> George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel, the Human Problems of Management 4th ed. (Englewood, N.J.: Prentice-Hall, 1980), p.521.

การได้รับความไว้วางใจ ได้	1	2	3	4	5
รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้ บังคับบัญชาให้ปฏิบัติภารกิจได้ด้วย ตนเอง					
ความคิดริเริ่ม มีความสามารถ	1	2	3	4	5
ในการคิดริเริ่มหาวิธีใหม่ ๆ ที่มี ประโยชน์ต่อการทำงานมาประยุกต์ใช้ ในการทำงาน					
ความร่วมมือ มีความสามารถ	1	2	3	4	5
ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี					
ความสามารถในการมอบหมายงาน	1	2	3	4	5
มีความสามารถในการมอบหมายงาน และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้อื่น					
ความเป็นผู้นำ มีความสามารถ	1	2	3	4	5
ในการจูงใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติ งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ	10 - 15	คะแนน	ชื่อผู้ประเมิน _____		
พอใช้	16 - 25	คะแนน	ตำแหน่ง _____		
ดี	26 - 35	คะแนน	ชื่อผู้รับรองการประเมิน _____		
ดีมาก	36 - 45	คะแนน	ตำแหน่ง _____		
ดีเยี่ยม	46 - 50	คะแนน			

สำหรับข้อดีของวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบเครื่องวัดนี้ คือ

- ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำมาใช้ในจุดมุ่งหมายต่าง ๆ กัน  
ได้หลายด้าน เช่น เพื่อปรับปรุงส่งเสริม หรือพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการเลื่อน-  
ตำแหน่ง หรือการโยกย้ายหน้าที่ เป็นต้น
- เป็นวิธีที่ใช้ง่าย และประเมินผลได้อย่างรวดเร็วเหมาะสำหรับใช้ใน  
องค์การหรือหน่วยงานที่มีบุคลากรจำนวนมาก

ส่วนข้อเสียของวิธีการประเมินผลแบบนี้ก็มี พอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นวิธีที่ให้น้ำหนักหรือความสำคัญแก่คุณลักษณะของการทำงานเท่ากันหมด ซึ่งในทางปฏิบัติงานบางประเภทต้องการคุณลักษณะที่เด่นกว่างานอีกประเภทหนึ่ง เช่นงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยย่อมต้องการคนที่มีคุณลักษณะทางด้านไหวพริบมากกว่างานของพนักงานส่งเอกสารฯลฯ<sup>19</sup> ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการออกแบบรายงาน หรือแบบฟอร์มการประเมินให้เหมาะสมกันไปกับงานแต่ละประเภท

2. เป็นวิธีการประเมินที่ผู้ประเมินต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการพิจารณาอย่างเที่ยงตรง โดยไม่ให้อคติหรือความลำเอียงมามีอิทธิพลเหนือตน เพราะมีฉะนั้นอาจเป็นการกลั่นแกล้ง หรือช่วยเหลือผู้ถูกประเมินได้โดยง่าย

2. วิธีการประเมินผลจากเหตุการณ์ที่สำคัญ (critical-incident method) เป็นวิธีการประเมินที่หลีกเลี่ยงการวัดคุณลักษณะของบุคลากร ซึ่งใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้ประเมินเป็นเกณฑ์ตัดสิน เพราะอาจมีปัญหาเรื่องความลำเอียง หรืออคติขึ้นได้ การประเมินวิธีนี้ผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน จะจดบันทึกเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในส่วนดีที่แสดงถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน หรือส่วนบกพร่องที่แสดงถึงความล้มเหลวของการปฏิบัติงานด้วยการประมวลเหตุการณ์เหล่านี้ไว้ในแฟ้มประวัติของบุคลากรแต่ละคน

ข้อดีของการประเมินผลแบบนี้ คือ ผู้ประเมินสามารถทบทวนเหตุการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างครบถ้วนทั้งในส่วนดีและส่วนบกพร่องจากการบันทึก ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการอภิปราย และยังเป็นโอกาสให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบข้อเท็จจริง ถึงความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของตน

<sup>19</sup> ฟูสกีร์ เที่ยงตรง, เอกสารทางวิชาการ หมายเลข 19 การประเมินผลการปฏิบัติงาน, หน้า 38.

สำหรับข้อเสียของการประเมินผลด้วยวิธีนี้ มีพอสรุปได้คือ

1. ผู้บังคับบัญชาบางคนอาจจะบันทึกเหตุการณ์ หรือเหตุการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรในทางลบมากกว่าทางบวก จึงทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความระแวงว่ากำลังถูกจับผิดและมองแฟ้มบันทึกเหตุการณ์การปฏิบัติงานนั้นเป็นสมุดสีดำ (little black book)

2. การบันทึกเหตุการณ์นี้นับเป็นงานประจำของผู้บังคับบัญชา และถือเป็นภาระที่ต้องคอยจดบันทึกอยู่เสมอ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชามีภารกิจอื่น ๆ ที่ต้องดำเนินการอีกมาก ก็อาจจะลืมจดบันทึกได้ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลไม่สมบูรณ์และครบถ้วน หรือถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และหลักการบันทึกที่ถูกต้องแล้วก็จะมีผลทำให้การประเมินเพียงเบนออกไปจากความเป็นจริง

3. วิธีการเปรียบเทียบ (employee comparison method) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบนี้ สามารถแบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ

3.1 วิธีการจัดลำดับขั้น (rank order method) เป็นวิธีการประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาจากคุณลักษณะ และความสามารถของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานโดยส่วนรวม และแบ่งออกเป็นขั้น ๆ ทั้งระดับสูง ระดับกลาง ระดับต่ำ ตามความเหมาะสมของงานประเภทนั้น ๆ แล้ว จึงนำมาพิจารณาว่าบุคลากรคนใดมีคุณลักษณะและความสามารถตรงตามความจำเป็น หรือความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งเทคนิคดังกล่าว จะทำโดยการเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีที่สุดในบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลวที่สุดมาพิจารณาเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นจึงเลือกบุคลากรที่ปฏิบัติงานดีรองลงมากับบุคลากรที่ปฏิบัติงานเลวรองลงมา และจัดลำดับบุคลากรที่เหลือต่อ ๆ ไปจนหมด

3.2 วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired comparison method) เป็นเทคนิคการประเมินผลอีกวิธีหนึ่งที่ใช้เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของบุคลากรทีละคู่ภายในกลุ่มงานประเภทเดียวกันโดยพิจารณาคุณลักษณะ ความสามารถหรือผลงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่สามารถสังเกตเห็นและเปรียบเทียบได้ง่าย หรือมีจะนั้นก็เป็นการพิจารณาคุณลักษณะรวม ๆ กันไปโดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินในลักษณะเช่นนี้ไปจนครบคู่ จากนั้นจึงรวมคะแนน

และหาผู้ที่มีผลการเปรียบเทียบดีกว่าผู้อื่นให้ได้มากที่สุด เพื่อนำมาจัดอันดับ 1, 2, 3... ตามลำดับ ยกตัวอย่างเช่น เปรียบเทียบการประเมินผลบุคลากร 5 คน มี ก ข ค ง จ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปรียบเทียบบุคลากรดังนี้

1. ก กับ ข ค ง จ
2. ข กับ ค ง จ
3. ค กับ ง จ
4. ง กับ จ

สำหรับจำนวนครั้งที่ต้องนำมาเปรียบเทียบจากการประเมินด้วยวิธีนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจหาโดยใช้สูตร  $\frac{N(N-1)}{2}$  ซึ่ง  $N$  ในที่นี้ก็คือจำนวนบุคลากร และจากตัวอย่างข้างต้นมีการประเมินผลบุคลากรจำนวน 5 คนด้วยกัน ดังนั้นการหาจำนวนครั้งที่ต้องเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคู่ก็อาจใช้สูตรดังกล่าวคือ

$$\frac{5(5-1)}{2} = \frac{20}{2} = 10 \text{ ครั้ง}$$

สมมติว่าผลการเปรียบเทียบมีดังปรากฏในตารางต่อไปนี้ 20

ตาราง 1 ตัวอย่างการประเมินผลด้วยวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่

ตัวหลัก	เปรียบเทียบกับ	ครั้งที่	ผลการเปรียบเทียบ
ก	ข ค ง จ	1	ก ดีกว่า ข
		2	ก ดีกว่า ค
		3	ง ดีกว่า ก
		4	ก ดีกว่า จ
ข	ค ง จ	5	ข ดีกว่า ค
		6	ง ดีกว่า ข
		7	จ ดีกว่า ข
ค	ง จ	8	ง ดีกว่า ค
		9	จ ดีกว่า ค
ง	จ	10	ง ดีกว่า จ

ตารางที่ 2 ตัวอย่างผลการประเมินด้วยวิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่

บุคลากร	จำนวนครั้งที่ดีกว่า (จากมากไปหาน้อย)	ลำดับความสามารถ
ง	4	1
ก	3	2
จ	2	3
ข	1	4
ค	0	5

อย่างไรก็ตาม การประเมินผลด้วยวิธีนี้จะมีจำนวนครั้งในการเปรียบเทียบมาก ดังนั้นจึงเหมาะจะนำมาใช้กับจำนวนคนที่ไม่มากนัก เพราะค่อนข้างง่ายและสะดวกในทางปฏิบัติ

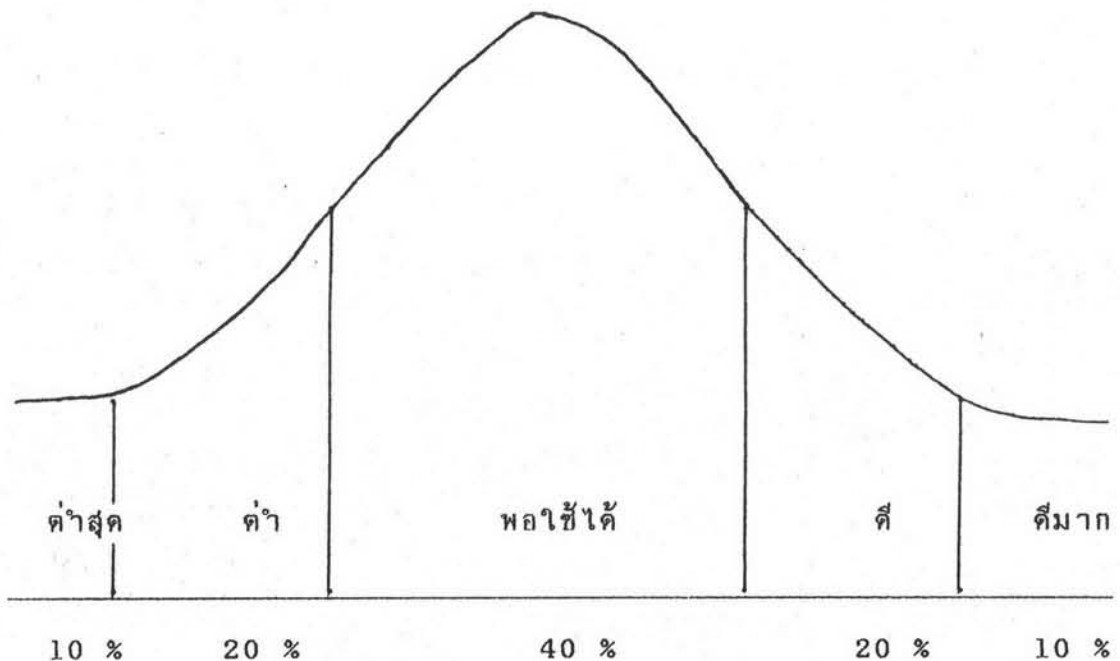
ข้อดีของการประเมินผลด้วยวิธีการจัดตามลำดับขั้นกับการเปรียบเทียบ เป็นคู่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ง่ายและสะดวกในทางปฏิบัติ สำหรับข้อเสีย ก็มีลักษณะที่เหมือนกัน พอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นเทคนิควิธีการประเมินที่ใช้ได้เฉพาะกับกลุ่มคนซึ่งปฏิบัติงานประเภทเดียวกันเท่านั้น
2. มีข้อจำกัดทางด้านจำนวนบุคลากรที่จะนำมาประเมิน เพราะถ้านำเทคนิคดังกล่าวมาเปรียบเทียบกับบุคลากรจำนวนมากแล้ว จะเสียเวลาในการเปรียบเทียบมาก
3. ในการประเมินจะบอกแต่เพียงว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ในกลุ่มงานประเภทเดียวกันมีความแตกต่างกันแต่ไม่ได้ชี้แจงให้ทราบว่าผลการเปรียบเทียบนั้นแตกต่างกันอย่างไร เช่น ก มีผลงานดีกว่า ข และ ค มีผลงานเลวกว่า ก อย่างไร
4. เป็นวิธีการประเมินที่ไม่ได้พิจารณาถึงองค์ประกอบที่เป็นพฤติกรรม โดยเฉพาะ หากใช้พิจารณาของผู้ประเมินเอง โดยไม่มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์วัดแต่อย่างใด ดังนั้น จึงไม่มีหลักประกันได้ว่า ผู้บังคับบัญชา ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินจะไม่ใช้อคติเข้ามาเกี่ยวข้อง

3.3 วิธีการประเมินผลแบบให้ระดับหรือเกรด (grade) หรือแบบกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (force distribution method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เทคนิคการเปรียบเทียบอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งจะกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานหรืออธิบายคำจำกัดความให้เห็นอย่างชัดเจน โดยแบ่งคุณลักษณะหรือปัจจัยที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดีเด่น (outstanding) ระดับพอใจ (satisfactory) และระดับไม่เป็นที่น่าพอใจ (unsatisfactory) หรือบางหน่วยงานอาจแบ่งเป็น 5 ระดับก็ได้ อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีการประเมินผลอาจจัดให้อยู่ในรูปของการกระจายโดยวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชาใช้อคติ

ส่วนตัวมาเป็นเครื่องมือวัด และตัดสินจนทำให้การประเมินผลเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริงด้วยการกระจายคุณลักษณะ ของบุคลากรให้อยู่ในรูปของการกระจายแบบโค้งปกติ (normal distribution) และกำหนดค่าเปอร์เซ็นต์ในระดับต่าง ๆ เช่น กำหนดกลุ่มบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำสุด 10 % อยู่ในระดับต่ำ 20 % อยู่ในระดับพอใช้ได้ 40% อยู่ในระดับดี 20 % และดีมาก 10 % เป็นต้น

แผนภาพที่ 2 ตัวอย่างแบบการประเมินผลโดยใช้วิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด



ข้อดีของการประเมินผลด้วยวิธีนี้ คือ

1. เป็นเทคนิคที่ง่ายต่อการประเมิน เพราะจะแบ่งการประเมินออกเป็นระดับต่าง ๆ โดยที่มีการอธิบายหรือให้คำจำกัดความเกี่ยวกับระดับของคุณลักษณะที่ถูกประเมินไว้อย่างชัดเจน

2. ช่วยให้การประเมินผลกระจายครอบคลุมได้เป็นปกติ ทั้งยังขจัดปัญหาในเรื่องความลำเอียง หรืออคติที่ผู้บังคับบัญชาอาจมี เพื่อช่วยบุคลากรที่คนพอใจจนให้คะแนนการประเมินผลแก่บุคลากรผู้นั้นสูงเกินไป หรือในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจบุคลากรผู้นั้น ก็อาจกลับแก้มองให้คะแนนการประเมินผลต่ำจนเกินไป



สำหรับในข้อเสียของการประเมินผลด้วยวิธีนี้ก็มี กล่าวคือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการกระจายคะแนนตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดนี้ ไม่มีการกำหนดมาตรฐานในการจัดผู้ถูกประเมินเข้ากลุ่มตามเปอร์เซ็นต์ ดังนั้น ถ้าผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลไม่เข้าใจความหมายของคำอธิบายเหมือน ๆ กันแล้ว ก็อาจให้คะแนนที่ประเมินแตกต่างกันไป ซึ่งจะมีผลทำให้ความยุติธรรมเบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง

2. ในการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ส่วนมากจะได้ผ่านการคัดเลือกและกั้นกรองมาเป็นอย่างดีแล้ว ดังนั้น จึงทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถอยู่ในระดับดีหรือปานกลางเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งส่งผลให้การกระจายคุณลักษณะของบุคลากรมีลักษณะเป็นรูปแบ้ เพราะฉะนั้นการที่จะคาดหวังให้ผลการประเมินกระจายอยู่ในรูปโค้งปกติจึงเป็นไปได้ยาก

4. วิธีการประเมินผลแบบตรวจรายการ (check list method) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องตอบคำถามต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อประเมินเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะตัว (characteristics) และคุณค่าของบุคลากร (contributions) ที่มีต่อหน่วยงาน ด้วยการทำเครื่องหมายลงในช่องว่างของแบบรายงานการประเมินผล ซึ่งเขียนว่า เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย หรือใช่ ไม่ใช่ หรือบางแบบจะมีระบุคำอธิบายเป็นขั้น ๆ เช่น ค่อนข้างต่ำ ปานกลาง ค่อนข้างสูง ไม่แน่ใจ

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการประเมินผลแบบตรวจรายการ 1

คุณลักษณะที่ประเมิน	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
ก. บุคลากรได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาทั่วไป	_____	_____
ข. บุคลากรปฏิบัติงานตามคำสั่งอยู่เสมอ	_____	_____
ค. บุคลากรปฏิบัติงานให้สำเร็จตามกำหนดบ่อย ๆ	_____	_____
ง. บุคลากรไม่เคยทำความผิดร้ายแรงเลย	_____	_____

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการประเมินผลแบบตรวจรายงาน 2 <sup>21</sup>

	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	ไม่แน่ใจ
1. เขาเต็มใจร่วมมือกับผู้อื่นหรือไม่				
2. เขาสุขภาพดีและเป็นคนคล่องแคล่วหรือไม่				
3. เขาเป็นคนคิดอ่านรวดเร็วหรือไม่				
4. เขาเป็นคนควบคุมอารมณ์ได้ดีหรือไม่				
5. เขาเป็นเพื่อนกับผู้อื่นได้ง่ายหรือไม่				
6. เขาเป็นคนปราณีตในการแต่งกายหรือไม่				
7. เขาเป็นคนคิดเห็นเรื่องโดยตลอดหรือไม่				
8. เขาเป็นคนวางแผนใช้เวลาของเขาได้ดีหรือไม่				
9. ท่านคิดว่าเขามีความซื่อสัตย์และยึดมั่นในหลักการเพียงไร				
10. เขาประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในเกณฑ์ที่ดีหรือไม่				

<sup>21</sup> เพ็ญศรี วายวานนท์, "แนวความคิดและเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน", วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 11,2 (เมษายน 2514), หน้า 214.

	ค่อนข้างต่ำ	ปานกลาง	ค่อนข้างสูง	ไม่แน่ใจ
11. เขาแสดงความใส่ใจในการ เป็นผู้นำกลุ่มหรือไม่				
12. เขาแสดงความสามารถในการ ริเริ่มวางแผนและมีข้อเสนอแนะ ที่คิดขึ้นเองและเป็นประโยชน์ หรือไม่				

ทั้งนี้คำถามแต่ละคำถามอาจให้น้ำหนักคะแนนเท่ากัน หรือแตกต่างกัน  
มากบ้างน้อยบ้าง อย่างไรก็ตามในส่วนของการประเมินผลแบบตรวจรายการนี้แบ่ง  
ออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ

4.1 การประเมินผลจากข้อความที่กำหนดให้ไว้โดยมีน้ำหนัก  
คะแนนกำกับหรือแบบถ่วงน้ำหนัก (weighted check list) เป็นวิธีการประเมิน  
ซึ่งมีจุดสำคัญอยู่ที่ตัวงานเองโดยมีแบบรายงานการประเมินที่อธิบายลักษณะพฤติกรรม  
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามที่หน่วยงานหรือองค์กรต้องการประเมิน โดย  
จะมีน้ำหนักคะแนนกำกับในแต่ละพฤติกรรมที่ประเมินเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทำเครื่องหมาย  
ไว้ในข้อความที่มีความหมายตรงกับพฤติกรรมของบุคลากรมากที่สุด จากนั้น  
จึงรวมคะแนนของบุคลากรแต่ละคนออกมา กล่าวคือ แต่ละปัจจัยที่ประเมินจะ  
มีสเกลบอกขีดขนาดไว้ ซึ่งสเกลนี้จะบอกขอบเขตตั้งแต่ต่ำไปจนถึงสูงมาก  
ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินจะเลือกข้อความซึ่งบรรยายตรงกับพฤติกรรมของ  
ผู้ถูกประเมินมากที่สุด โดยไม่ทราบว่า ข้อความหรือปัจจัยใดมีน้ำหนักมากหรือน้อย  
แต่ผู้ที่ทราบและเป็นคนให้น้ำหนักคะแนนของข้อความหรือปัจจัยคือผู้บังคับบัญชาของ  
ผู้ประเมินหรือเจ้าหน้าที่ของฝ่ายบริหารงานบุคคลโดยตรงนั่นเอง อย่างไรก็ตาม  
ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบางหน่วยงานก็บอกน้ำหนักคะแนนกำกับมาด้วยเลย  
เพื่อความสะดวกในการกรอกให้คะแนน

ข้อดีของการประเมินวิธีนี้ คือ มีความง่ายสำหรับผู้ประเมินเพราะเพียงแต่ทำเครื่องหมายเป็นการตอบเท่านั้น จึงนับว่าเป็นการประหยัดเวลาในการประเมินผลของผู้บังคับบัญชา

สำหรับจุดอ่อนซึ่งเป็นข้อเสียก็คือ การจะตั้งคำถามให้ครอบคลุมถึงเรื่องที่ต้องการประเมินผลทุกด้านเป็นไปได้ยาก หรือถ้าเป็นไปได้ก็จะต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายอย่างมากในการสร้างคำถามแต่ละข้อให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทซึ่งแตกต่างกันออกไป ทั้งการประเมินก็จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่คุ้นเคย หรือรู้จักลักษณะงานประเภทนั้น ๆ เป็นอย่างดี หรือเป็นผู้ชำนาญทางด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อจะได้วิเคราะห์งานและกำหนดคำถามที่เกี่ยวกับการประเมินผลพฤติกรรมการทำงานได้

4.2 การประเมินผลตามแบบบังคับให้เลือก (forced choice check list) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อความที่กำหนดให้โดยกำหนดคุณลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้เป็นกลุ่ม ๆ ละ 4 - 5 ข้อความเป็นข้อความที่อธิบายคุณลักษณะในด้านดี 2 ประโยค และด้านไม่ดีอีก 2 ประโยค ซึ่งผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายลงในข้อความที่อธิบายคุณลักษณะในด้านดี 1 ประโยค โดยพิจารณาในประเด็นที่ตรงกับคุณสมบัติของบุคลากรผู้ถูกประเมินและจะต้องทำเครื่องหมายเลือกข้อความที่อธิบายคุณลักษณะในด้านไม่ดีอีก 1 ประโยค โดยพิจารณาในประเด็นที่เห็นว่าบุคลากรผู้ถูกประเมินนั้นมีคุณสมบัติตรงน้อยที่สุด ทั้งนี้จะไม่มี การแจ้งน้ำหนักคะแนนให้ผู้ประเมินได้ทราบ เพื่อป้องกันอคติ หรือความลำเอียง ดังตัวอย่าง 22

#### ตัวอย่างที่ 1

มากที่สุด	น้อยที่สุด	
1	1	ไม่ปรากฏว่าเคยทำงานผิดพลาด
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ

22 ชูศักดิ์ เทียงตรง, เอกสารทางวิชาการหมายเลข 19 เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน, หน้า 37-38.

3	3	ไม่เคยทำงานให้เสร็จตามที่ได้มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

### ตัวอย่างที่ 2

มากที่สุด	น้อยที่สุด	
1	1	ต้องการทำงานด้วยตัวของตัวเอง
2	2	ได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานในฐานะผู้นำ
3	3	ไม่กล้าตัดสินใจนอกเหนือจากอำนาจหน้าที่
2	2	สามารถรู้ถึงความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
1	1	มีความสามารถปฏิบัติงานใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี

จากตัวอย่างดังกล่าว โดยเฉพาะตัวอย่างที่ 2 จะเห็นว่าข้อความในแต่ละกลุ่มไม่จำเป็นจะต้องมีเพียง 4 ข้อความ อาจมีถึง 5 ข้อความก็ได้ เพียงขอให้ข้อความในแต่ละกลุ่มนั้นมีลักษณะของข้อความในด้านดีและด้านร้ายปนกันไปรวมถึงข้อความปานกลางด้วย ทั้งนี้เมื่อผู้บังคับบัญชาเลือกข้อความในด้านดีผู้ถูกประเมินก็จะได้คะแนนมาก แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาเลือกข้อความในด้านร้ายผู้ถูกประเมินก็จะได้คะแนนน้อย หรือถ้าผู้บังคับบัญชาเลือกข้อความปานกลางผู้ถูกประเมินก็จะได้คะแนนปานกลาง ซึ่งคะแนนในแต่ละข้อความเหล่านี้จะให้ค่าน้ำหนักไม่เท่ากัน

ข้อดีของการประเมินผลด้วยวิธีนี้ คือ ช่วยลดอคติหรือความลำเอียงของผู้บังคับบัญชาได้ เนื่องจากไม่มีการแจ้งน้ำหนักคะแนนให้ผู้ประเมินได้ทราบดังได้กล่าวมาแล้ว

ข้อเสียของการประเมินผลก็มี คือ เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการจัดหาสูง และยังยากแก่การทำความเข้าใจอีกด้วย เพราะผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลเองไม่ทราบน้ำหนักคะแนนของแต่ละข้อความว่าเป็นเท่าใด

5. การประเมินผลด้วยวิธีการเขียนเป็นคำบรรยาย (essay method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินเขียนข้อความเกี่ยวกับผลการทำงานของบุคลากรทั้งในข้อดี และข้อบกพร่องตามความเห็นของตนอย่างอิสระโดยไม่มีแบบแผนกำหนด ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการประเมิน-

ผลที่มีอุปประโยชน์มาก เพราะว่าสามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากกว่าการประเมินด้วยวิธีอื่น

ข้อดีของการประเมินผลด้วยวิธีการเขียนหรือเรียบเรียงเป็นคำบรรยาย มีพอสรุปได้ดังนี้

1. เป็นวิธีที่สามารถนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ วิธีหนึ่งโดยที่บางหน่วยงานหรือองค์การอาจกำหนดหัวข้อบางประการ และกำหนดระยะเวลาได้ตามความเหมาะสม เพื่อความสะดวกและความสมบูรณ์ในการประเมิน

2. เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีอิสระในการเขียนเรียบเรียงผลการทำงานของบุคลากร ทำให้สามารถทราบรายละเอียดเกี่ยวกับบุคลากรได้มากกว่าการประเมินด้วยวิธีอื่น

สำหรับข้อเสียของการประเมินผลด้วยวิธีนี้ก็มิได้น้อย กล่าวคือ

1. เป็นวิธีการประเมินที่ต้องใช้เวลามาก เพราะผู้บังคับบัญชาต้องคอยติดตาม และสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะได้รายละเอียดที่เพียงพอต่อการนำมาเขียนบรรยาย และวิเคราะห์ถึงผลการทำงานว่ามีข้อดี ข้อบกพร่องอย่างไร

2. เป็นวิธีที่ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แน่นอน จึงทำให้ไม่อาจเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรได้ เพราะผู้บังคับบัญชาประเมินผลการทำงานของบุคลากรตามข้อคิดเห็น หรือการพิจารณาส่วนตัว ดังนั้นจึงอาจมีอคติหรือความลำเอียงเกิดขึ้นได้

3. เป็นวิธีการประเมินที่ก่อให้เกิดปัญหาด้านความยุติธรรม กล่าวคือ ถ้าผู้บังคับบัญชามีทักษะความสามารถในการเขียน และเรียบเรียงผลการทำงานมาก ก็อาจเขียนบรรยายเกินความเป็นจริง ซึ่งจะทำให้บุคลากรผู้ถูกประเมินมีแนวโน้มที่จะได้คะแนนสูง แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาขาดทักษะในการเขียนและเรียบเรียงผลการทำงาน ก็อาจทำให้การเขียนรายละเอียดเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรต่ำกว่าความเป็นจริง ซึ่งจะมีผลทำให้บุคลากรผู้นั้นมีแนวโน้มจะได้คะแนนต่ำ

## 6. วิธีการประเมินผลด้วยตนเอง (self-appraisal method)

เป็นวิธีการประเมินที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ประเมินผลการปฏิบัติงาน และ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา และ เขียนสรุปเอาไว้

ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองนี้ เป็นการสนับสนุนให้ บุคลากรได้รู้จักบทวนและปรับปรุงตนเอง เมื่อพบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามข้อเสียของการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองก็มีไม่น้อย กล่าวคือ

1. บุคลากรส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ไปในทางที่บวกมากกว่าในทางลบ

2. บุคลากรที่ทำงานดีมีประสิทธิภาพมักประเมินผลตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง ในขณะที่บุคลากรที่ทำงานไม่ดีมักประเมินผลตนเองสูงกว่าความเป็นจริง ทำให้ข้อมูลที่ได้เกิดความคลาดเคลื่อน ดังนั้นในการประเมินผลบุคลากรของ หน่วยงานหรือองค์การ จึงมักใช้การประเมินผลด้วยวิธีนี้ควบคู่ไปกับวิธีอื่น ๆ เพื่อ แก้ไขปัญหาดังกล่าว

## 7. วิธีการประเมินผลแบบเป็นกลุ่มหรือหึ่งแผนก (group appraisal)

เป็นวิธีการประเมินที่กระทำกันเป็นกลุ่ม โดยเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็น ผู้ประเมินโดยตรง บุคลากรและหัวหน้าส่วนราชการอื่น ๆ อีก 3 - 4 คน ที่เห็น การปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของบุคลากรด้วย มาร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ งาน โดยมีการแต่งตั้งบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นประธานหรือผู้ประสาน ซึ่งตามปกติ ตำแหน่งประธานดังกล่าวก็ได้แก่ผู้ประเมินโดยตรง

สำหรับในส่วนของการอภิปราย ประธาน คือ ผู้ประเมินโดยตรงจะ อธิบายถึงลักษณะงาน และหน้าที่ที่บุคลากรต้องปฏิบัติ จากนั้นกลุ่มก็ร่วมกันกำหนด มาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการทำงานว่าจะกำหนดไว้อย่างไร เพื่อให้ได้ราย- ละเสียดที่จะนำมาใช้ในการพิจารณาตัดสินความสามารถในการปฏิบัติภารกิจ และ ความประพฤตินี้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรร่วมกันเป็นกลุ่มแล้วจึงสรุป ผลออกมา ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีนี้เหมาะสำหรับประเมินผล

การปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเล็ก ๆ และมีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกัน

ข้อดีของการประเมินผลแบบเป็นกลุ่ม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เหมาะสำหรับนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานที่มีจำนวนไม่มากนัก ทั้งลักษณะการทำงานก็คล้ายคลึงกันด้วย

2. เป็นวิธีที่ป้องกันไม่ให้ผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ประเมินโดยตรงมือคตีในการประเมิน เพราะว่าการพิจารณาประเมินผลจากบุคคลหลายฝ่ายและหลายคนย่อมทำให้เกิดความรอบคอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ส่วนข้อเสียก็มี กล่าวคือ

1. เป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมจะนำมาใช้กับหน่วยงานหรือองค์การที่มีบุคลากรจำนวนมาก ทั้งลักษณะงานที่หากมีหลายประเภทแตกต่างกัน เพราะจะทำให้เสียเวลาและหาข้อยุติได้ยาก

2. ลักษณะของการอภิปรายเป็นกลุ่ม เป็นงานที่นับว่ายาก เนื่องจากมีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการประชุม ดังนั้น การจะหาข้อสรุปให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันย่อมต้องใช้เวลาอีกเช่นกัน

8. การประเมินผลด้วยวิธีสัมภาษณ์ (field review) เป็นวิธีการประเมินที่ใช้เป็นส่วนเพิ่มเติมการประเมินแบบอื่น ๆ ซึ่งเน้นทางการสัมภาษณ์ โดยเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคลจะสอบถามหัวหน้าหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของหัวหน้าฝ่ายเหล่านั้น ซึ่งผู้สัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นอีกครั้งเพื่อพิจารณาแก้ไข

ข้อดีของการประเมินผลด้วยวิธีนี้ มีพอสรุปได้ คือ

1. เป็นวิธีที่ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐาน และแน่นอนขึ้น เนื่องจากมีหน่วยงานกลางของการบริหารงานบุคคลเข้ามาควบคุมด้วย

2. ทำให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินโดยตรง เห็นความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพราะมองเห็นว่าแม้แต่หน่วยงานกลางก็ให้ความสำคัญกับการประเมินดังกล่าวถึงกับส่งเจ้าหน้าที่มาสอบถาม ทำให้



ผู้มีหน้าที่ประเมินโดยตรงมีความตื่นตัว และตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องใช้  
 วิจารณ์คุณภาพในการประเมินผลอย่างเที่ยงธรรม

สำหรับข้อเสียก็มีดังนี้

1. เป็นวิธีการประเมินที่สิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก เพราะการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนต้องใช้เวลาาน จึงไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้
2. เป็นวิธีที่ให้ผลการประเมินออกมามีลักษณะไม่ชัดเจน ทั้งผู้บังคับบัญชาโดยตรงก็อาจไม่พอใจ เพราะเห็นว่ามีหน้าที่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่แล้ว จึงคิดว่าตนเองมีความเหมาะสมในการทำหน้าที่ประเมินโดยตรงมากกว่า

9. การประเมินผลงานโดยเพื่อนร่วมงาน (peer rating method หรือ mutual rating) เป็นวิธีการประเมินที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งตามปกติจะประเมินคุณลักษณะของเพื่อนร่วมงาน แล้วลงคะแนนลับหรืออาจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่สมาชิกช่วยกันตัดสินใจ หรืออาจใช้วิธีเปรียบเทียบจัดลำดับก็ได้

ข้อดีของการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานนี้ มีตรงที่ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมบางเรื่องของผู้ถูกประเมินซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่ทราบแต่เพื่อน ๆ ทราบกันดี ดังนั้นในกรณีที่มีการพิจารณาเพื่อแต่งตั้งหัวหน้างานแทนตำแหน่งที่ว่าง การประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีผลดีกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับในหมู่เพื่อนร่วมงานเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ทันที ๒๓

สำหรับข้อเสียของการประเมินด้วยวิธีดังกล่าว นับว่ามีหลายประการจนทำให้การประเมินโดยเพื่อนร่วมงานนี้ไม่เป็นที่นิยม ได้แก่

1. เป็นวิธีการประเมินที่ค่อนข้างยุ่งยาก และสิ้นเปลืองเวลามากเพราะเป็นวิธีที่ต้องใช้ผู้ประเมินหลายคน
2. บุคลากรที่ถูกประเมินไปในทางลบ อาจมีความรู้สึกไม่พอใจต่อเพื่อน

ร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อไปในเรื่องการปฏิบัติงาน เพราะอาจมีปัญหาคืออื่น ๆ ความมา  
เช่น ไม่ยอมให้ความร่วมมือ หรือเกิดความแตกแยกภายในกลุ่มงานเดียวกัน

10. การประเมินผลจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (behaviorally anchored rating scales หรือ BARS) เป็นเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบใหม่ ซึ่งใช้การคาดหวังการปฏิบัติงานของตำแหน่งหน้าที่การงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยเฉพาะเป็นหลัก เทคนิคการประเมินด้วยวิธีนี้จะมุ่งประเมินพฤติกรรมสำคัญ ๆ ที่แสดงออกในระหว่างปฏิบัติงาน โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง 5 - 10 ช่วงแนวตั้งลงมา

สำหรับผู้ทำหน้าที่ประเมินด้วยวิธีนี้ อาจเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมมือกันทั้งสามฝ่ายเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

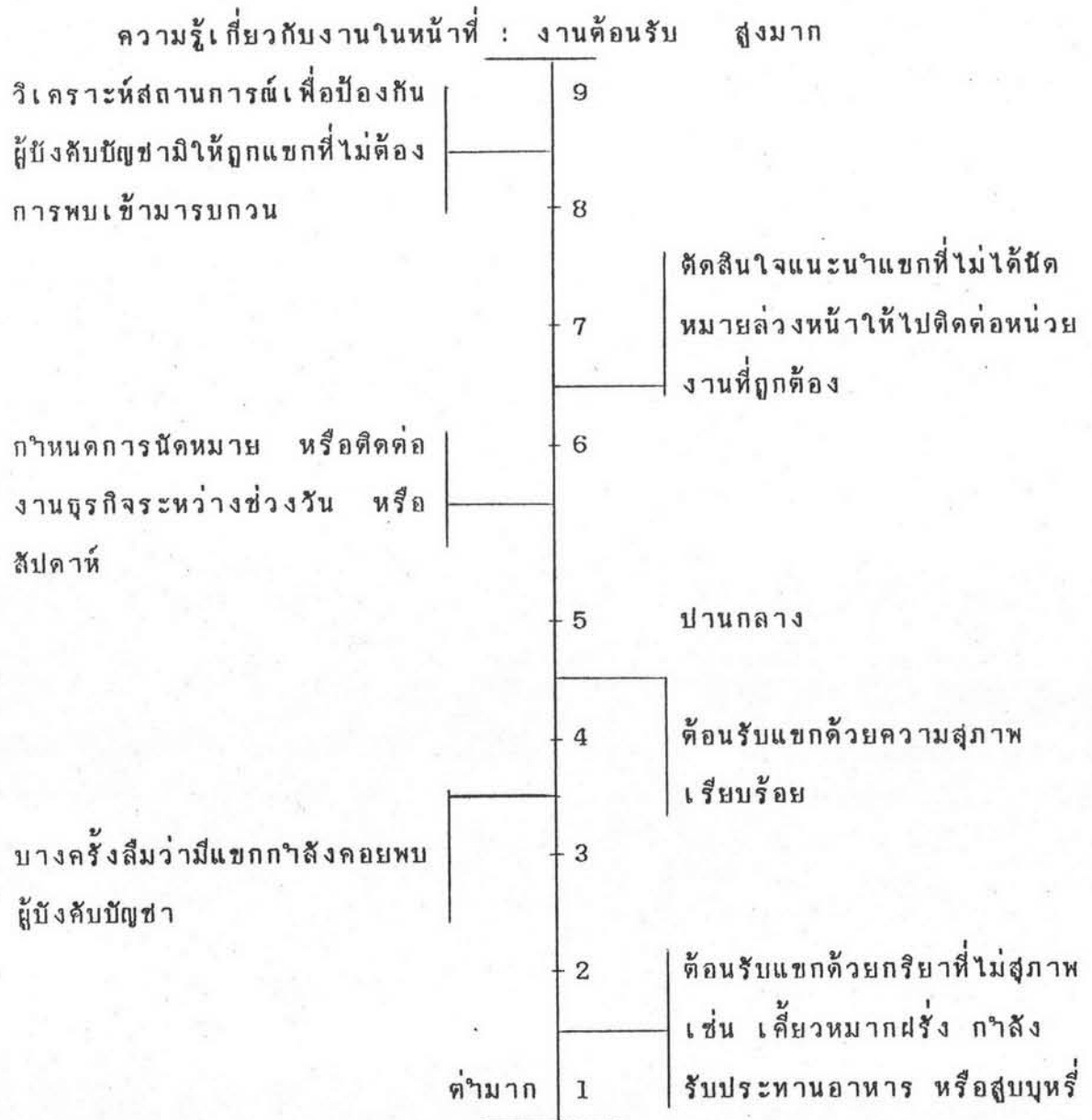
ข้อดีของการประเมินผลด้วยวิธี BARS ก็คือ เป็นเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมุ่งเน้นที่การปฏิบัติงานจริง ๆ นับว่าเป็นระบบการประเมินที่ให้ประโยชน์สูงสุดและมีความเที่ยงตรงสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้านำมาใช้ร่วมกับการประเมินผลด้วยวิธีบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (MBO) ซึ่งเป็นระบบการประเมินที่มุ่งเน้นผลงานแล้ว จะเป็นระบบการประเมินผลที่ให้ประโยชน์สูงมาก <sup>24</sup>

ส่วนข้อเสียของการประเมินผลด้วยวิธีนี้ ก็คล้ายคลึงกับการประเมินผลด้วยวิธีอื่นบางวิธี กล่าวคือต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูงมากในการประเมินแต่ละครั้ง

---

<sup>24</sup> ผลงานวิจัยที่ Burack และ Smith อ้างถึง Schneier และ Beatty ใน Elmer H Burack and Robert D. Smith., Personnel Management, P.414.

แผนภาพที่ 3 ตัวอย่างรูปแบบการประเมินแบบ BARS ของงานเลขานุการที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานต้อนรับแขกของผู้บังคับบัญชา <sup>25</sup>



ผู้ประเมิน \_\_\_\_\_

ผู้ถูกประเมิน \_\_\_\_\_

<sup>25</sup> Ibid., p.415.

11. การประเมินผลโดยเน้นผลงาน (results-oriented appraisal หรือ performance by results หรือ target setting method) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากร โดยอาศัยการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นหลักในการพิจารณา ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้เรียกว่าการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (management-by-objectives หรือ MBO) ซึ่งมีลักษณะสำคัญในการดำเนินงานดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันศึกษา ลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้รู้ปริมาณงานและหน้าที่ ของทุกคน
2. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันกำหนดวัตถุประสงค์ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะแนวทางในเรื่องกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้วัตถุประสงค์ที่กำหนดออกมาถูกต้องและสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ขององค์การ
3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาตกลงกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ วัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันประเมินความ ก้าวหน้าเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในระยะเวลาอันสมควร ซึ่งมากกว่าปีละ ครั้ง และในการประชุมปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทั้งสองฝ่ายสามารถกำหนด วัตถุประสงค์ใหม่หรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์บางประการได้ตามความเหมาะสม
5. ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้สนับสนุนและแนะแนวทางแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม ที่กำหนดได้
6. ในกระบวนการประเมินผลผู้บังคับบัญชาจะมีบทบาทในการ คัดสินใจน้อยลงเพราะจะต้องทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ รับผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้
7. ในกระบวนการประเมินผลจะมุ่งพิจารณาผลงานเป็นหลัก โดยไม่พิจารณาถึงคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใด

อาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนี้เทคนิคหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่นิยมและยอมรับกันมากของหน่วยงานหรือองค์การก็คือ การประเมินผล โดยเน้นผลงานหรือการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ เพราะว่า เป็นวิธีที่เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือนุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตน ด้วยการสนับสนุนให้มีความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากรต่อการกำหนด วัตถุประสงค์ของงานในหน่วยงานหรือองค์การ โดยนำวัตถุประสงค์นี้มา เป็น เครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรว่า สามารถประสบความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานมากหรือน้อยเพียงใดภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด <sup>26</sup>

ข้อดีของการประเมินผลโดยเน้นผลงานนี้มีที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. เป็นวิธีการประเมินผลที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ได้บังคับบัญชา เพราะ

1.1 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผล งานของตน จึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นว่าการประเมินผลด้วยวิธีนี้มีความยุติธรรม

1.2 เป็นวิธีที่เน้นความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชากับบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร ให้ปฏิบัติงานโดยได้รับผลสำเร็จ

2. การที่บุคลากรได้เข้ามามีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานนั้น ทำให้มีโอกาสได้ทราบเป้าหมายการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งจะมีผลทำให้ บุคลากรเกิดแรงสูงใจและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น

3. เป็นวิธีการประเมินที่จะแจ้งให้ทราบถึงปัญหา หรือข้อบกพร่องในการ ปฏิบัติของบุคลากร เพราะมีการเปรียบเทียบวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานใน ความรับผิดชอบกับผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีประโยชน์อย่าง มากต่อการนำข้อมูลที่ได้นี้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร

<sup>26</sup> George T. Milkovich and William F. Glueck., Personnel, Human Resource Management : A Diagnostic Approach. 4th ed. (Plano, Tex. : Business Publications, 1985), p.381.

4. เป็นวิธีการประเมินที่ให้ความเที่ยงตรงสูง และโอกาสในการประเมินผลงานผิดพลาดมีน้อย

สำหรับข้อเสียของวิธีการประเมินแบบนี้ ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอาจสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง
2. การประเมินด้วยวิธีนี้มุ่งเน้นมาตรฐานของงานที่วัดได้เพื่อนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ แต่ลักษณะงานบางประเภทไม่อาจวัดหรือหาปริมาณมาตั้งเป็นวัตถุประสงค์ได้

3. การประเมินด้วยวิธีนี้ ผู้บริหารจะต้องเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรเป็นอย่างมาก

ในการใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินผลอาจสรุปได้ว่า ไม่มีเทคนิคหรือวิธีการประเมินผลชนิดใดที่จะมีความสมบูรณ์แบบ และสามารถนำมาใช้กับลักษณะงานทุกประเภท อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการบางท่าน<sup>27</sup> ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการเลือกเทคนิคการประเมินผลมาใช้ในองค์การอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากลักษณะงานเป็นหลักพอสรุปได้ ดังนี้

1. ในกรณีที่เป็นงานประจำ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมุ่งพิจารณาพฤติกรรมเป็นหลัก (behavior-based) ดังนั้น จึงใช้วิธีการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (behaviorally anchored rating scales) เป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลวิธีนี้จะกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจงลงไป ทั้งยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงระดับความแตกต่างของบุคลากรในการปฏิบัติงานอีกด้วย

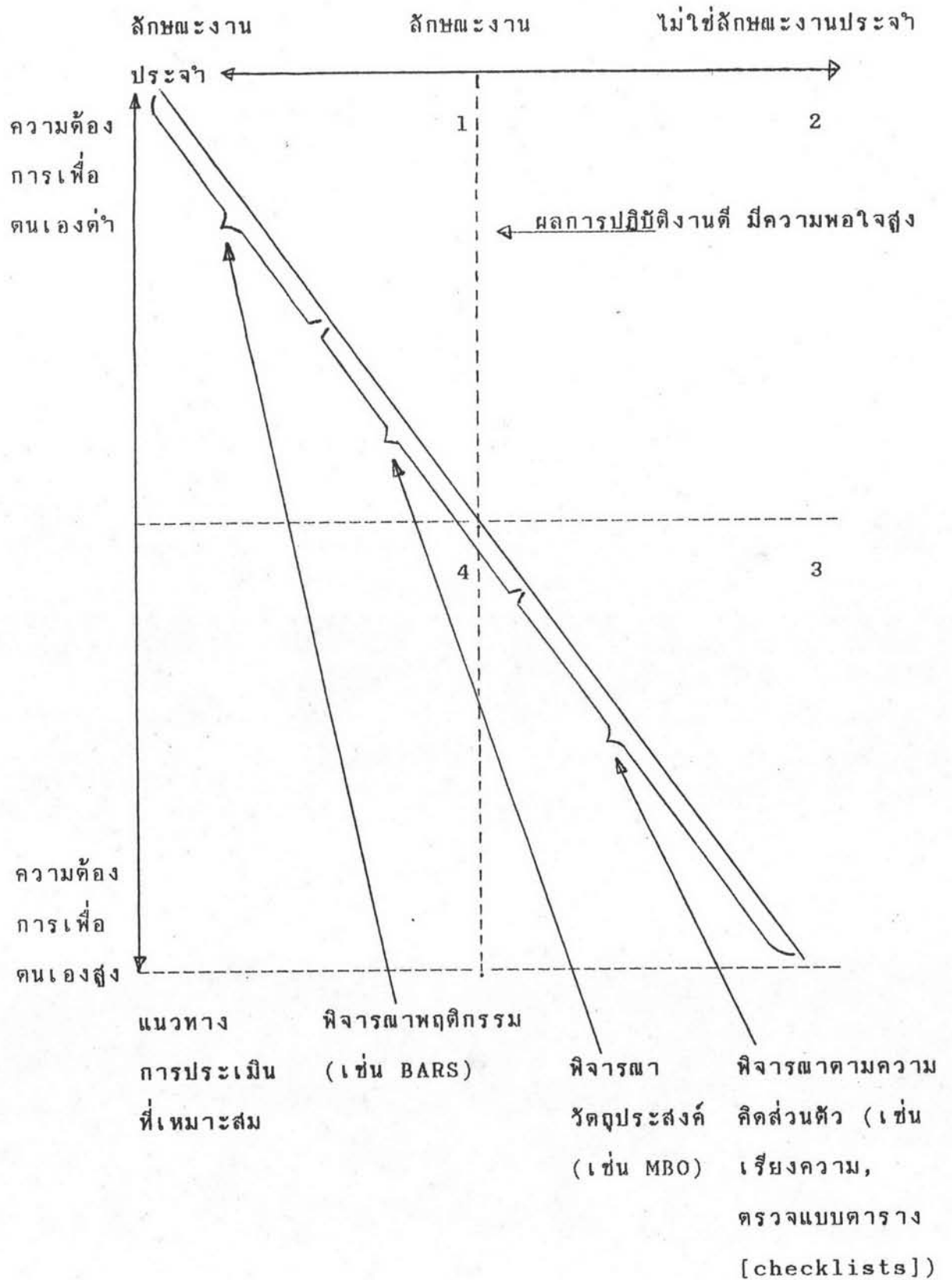
2. ในกรณีที่ประเภทของงานมีลักษณะเป็นงานประจำน้อยลง การประเมินผลโดยมุ่งเน้นพฤติกรรมที่มีผลทำให้งานสามารถบรรลุเป้าหมายเป็นไปได้อย่างมากกว่างานประจำเพราะมีพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นจำนวนมากที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

<sup>27</sup> Ibid., pp. 385-389.

ที่สุดก็ควรเป็นการประเมินผลซึ่งมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก (objective based) เพราะฉะนั้นเทคนิคหรือวิธีการประเมินที่เหมาะสม คือการประเมินโดยพิจารณาผลงาน หรือการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (management-by-objectives) ซึ่งจะเป็นเครื่องมือวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากผลสำเร็จของงานในองค์การหรือหน่วยงานมากกว่าจะพิจารณาจากพฤติกรรมที่ใช้ในการทำงาน

3. ในกรณีที่ลักษณะของงานมีความไม่แน่นอน การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวัดจากพฤติกรรมในการทำงาน หรือผลสำเร็จของงานดังได้กล่าวมาแล้วเป็นไปได้ยาก ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมุ่งเน้นการพิจารณาของผู้ประเมินเป็นหลัก (judgment-based) เพราะฉะนั้นเทคนิคหรือวิธีการประเมินผลที่เหมาะสมสำหรับลักษณะงานดังกล่าวคือ การประเมินผลด้วยการเรียงเรียงหรือบรรยาย (essay) และการประเมินผลแบบตรวจรายการ (checklists) ซึ่งเป็นการประเมินที่ขึ้นอยู่กับพิจารณาตัดสินใจตามความคิดเห็นของผู้ประเมินเกี่ยวกับระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แผนภาพที่ 4 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับเทคนิคการประเมินผล





### ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อาจกล่าวได้ว่าข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลาย ๆ แห่ง จนทำให้ระบบการประเมินผลไม่มีประสิทธิภาพนี้ มาจากปัญหาหลัก 3 ประการคือ

1. ลักษณะของงาน เป็นที่ตระหนักกันดีอยู่แล้วว่าการวิเคราะห์งานจะเป็นตัวกำหนดมาตรฐาน เพื่อใช้พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามได้พบว่ามีงานหลาย ๆ ประเภท ที่ไม่มีการกำหนดลักษณะของผลงานหรือกำหนดผลงานที่วัดได้ออกมา ดังนั้นจึงทำให้ไม่สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินผล หรือมาตรฐานในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรลงไปให้แน่นอนทำให้ระบบการประเมินผลขึ้นอยู่กับความคิดเห็น หรือพิจารณาเฉพาะส่วนตัวของผู้ประเมิน

2. ผู้ประเมิน แม้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีการออกแบบวิธีการประเมินเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ถ้าผู้ประเมินผลงานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาไม่ได้ศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการประเมินหรือขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วก็มักจะนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ปัญหามาตรฐานในการประเมิน ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นจะมีมาตรฐานของการให้คะแนนประเมินที่แตกต่างกันสุดแต่ผู้ประเมินจะพิจารณา เช่นระดับการให้คะแนนบุคลากรแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ดี เหมาะสมดี เป็นที่น่าพอใจ และดีเยี่ยมนั้น เกณฑ์การให้คะแนนอาจไม่เหมือนกันถ้าใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คน อย่างไรก็ตามในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีแนวโน้มที่ผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรใน ความรับผิดชอบของตนให้ได้คะแนนสูงกว่าที่ควรจะเป็น เพราะปัญหาการขาดมาตรฐานในการประเมินทำให้เกิดภาวะคະแนนเฟ้อ (inflation) ซึ่งวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ทำได้โดยการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ประเมินรวมทั้งมีการตรวจสอบผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาของผู้ประเมินสักครั้งหนึ่ง

## 2.2 ปัญหาการประเมินพฤติกรรมไม่เหมาะสมแก่เวลา

(recent-behavior) ปัญหาสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่จะประเมินพฤติกรรมการทำงานของคุณลากรในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาไม่นาน และยังไม่พอจำได้อยู่ แทนที่จะคอยประเมินพฤติกรรมการทำงานของคุณลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเป็นระยะเวลาที่ยาวนานพอสมควร เช่น 6 เดือน หรือ 1 ปี เมื่อเป็นเช่นนี้ทำให้คุณลากรซึ่งรู้ช่วงเวลาประเมินผลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานจริง ๆ เฉพาะเวลาก่อนที่จะถูกประเมินเท่านั้น เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ทำให้การประเมินไม่ได้ผลสมบูรณ์

## 2.3 ปัญหาอคติส่วนบุคคล (personal bias) กล่าวกันว่า

อคติส่วนตัวเป็นข้อผิดพลาดที่สำคัญที่สุด เพราะผู้ประเมินไม่อาจละทิ้งค่านิยมส่วนตัว อคติและความลำเอียงออกไปจากการประเมินผลได้ เช่น คุณลากรที่มีลักษณะแนวความคิดคล้ายกับความคิดของผู้ประเมิน หรือมีรสนิยมในการแต่งกายมีเชื้อชาติ ฐานะทางสังคม และศาสนาที่นับถือ ฯลฯ เป็นที่พึงพอใจของผู้ประเมิน โอกาสที่คุณลากรผู้นั้นจะได้รับคะแนนประเมินผลสูงก็มีมาก แต่ถ้าเป็นไปในทางตรงกันข้ามก็มีแนวโน้มที่จะได้รับคะแนนประเมินผลต่ำ

## 2.4 การที่ผู้ประเมินมีความประทับใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งของคุณลากรแล้วเห็นว่าดีและใช้สิ่งนั้นเป็นมาตรฐานในการประเมินสิ่งอื่น ๆ ของคุณลากรผู้นั้นไปในทางดีด้วย (halo effect) หรือถ้าผู้ประเมินพึงใจและไม่พอใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งของคุณลากรแล้วลงความเห็นว่าไม่ดี และใช้สิ่งนั้นเป็นมาตรฐานประเมินสิ่งอื่น ๆ ของคุณลากรในทางไม่ดีตามไปด้วย จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาดมากยิ่งขึ้น

3. การออกแบบวิธีการประเมินผลและการนำมาใช้ การออกแบบวิธีการประเมินผลเพื่อนำมาใช้ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความสนใจ เพื่อให้วิธีการประเมินผลที่มีในหน่วยงานหรือองค์การเป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือ ทั้งยังสามารถนำผลการประเมินที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารงานบุคคล เช่น การพิจารณาตอบแทนความดีความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ แต่เท่าที่ผ่านมาในหน่วยงานหรือองค์การ ส่วนมากพบว่า การออกแบบวิธีการประเมินผลและการ

นำมาใช้มีปัญหา เนื่องจากผู้บริหารไม่ปรับปรุงการออกแบบวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงานขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป แม้ในเรื่องของการพัฒนานโยบายขององค์กร เพื่อเพิ่มสำคัญของระบบการประเมินผลก็ไม่ได้กระทำให้เป็นกิจจะลักษณะแต่อย่างใด รวมทั้งขาดการศึกษาถึงความเหมาะสมของระบบการประเมินกับโครงสร้างขององค์กร เรจึงทำให้ผลการประเมินบุคลากรที่ได้เบี่ยงเบนไปจากข้อเท็จจริง นอกจากนี้การไม่ให้ความสำคัญต่อรายละเอียดของการประเมินผลก็เป็นอีกประเด็นหนึ่ง ที่ทำให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ มีพอสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้ <sup>28</sup>

ตารางที่ 5 ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ลักษณะงาน	ผู้ประเมิน	การออกแบบวิธีการประเมินผลและการนำมาใช้
1. ไม่กำหนดผลงาน	1. ประเมินบุคคลโดยใช้ความคิดเห็นส่วนตัว	1. เมื่องานหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานเปลี่ยนแปลงแต่ผู้บริหารไม่ได้เปลี่ยนระบบการประเมินตามไปด้วย

<sup>28</sup> Stephen J. Carroll and Craig E. Schoreier, Performance Appraisal and Review Systems (Glenview, Ill. : Foresman, 1982), p.18.

ลักษณะงาน	ผู้ประเมิน	การออกแบบวิธีการประเมินผลและการนำมาใช้
<p>2. ขาดเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะนำมาประเมินผล</p> <p>3. ลักษณะของงานไม่ได้เป็นงานประจำ จึงไม่ได้วางแผนงาน</p>	<p>2. การพิจารณาประเมินผลแตกต่างกันเนื่องจากอคติในเรื่องเพศ เชื้อชาติ อายุ ฯลฯ ของผู้ประเมิน</p> <p>3. มีปัญหาเนื่องมาจากขาดการสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากร การไม่เข้าใจลักษณะงานของผู้ถูกประเมินและที่สำคัญคือไม่เข้าใจระบบการประเมินผล</p> <p>4. มีปัญหาเนื่องมาจากไม่เข้าใจแบบรายงานการประเมินผล</p>	<p>2. ขาดการศึกษาถึงความเหมาะสมของระบบการประเมินผลกับโครงสร้างขนาด ตำแหน่งงาน และเทคโนโลยีขององค์การ</p> <p>3. ขาดการพัฒนาหรือประยุกต์นโยบายหน่วยงานหรือองค์การมาใช้ประโยชน์ในการเพิ่มความสำคัญของระบบการประเมินผล</p> <p>4. การตัดสินใจในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับรายละเอียดของการประเมินผล</p>

ระบบการประเมินผล  
การปฏิบัติงานที่ไม่มี  
ประสิทธิภาพ

## ตัวอย่างรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงานอื่น ๆ

จากที่ได้ศึกษาถึงทฤษฎี แนวความคิด รวมทั้งเทคนิคหรือวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมาแล้วนั้น ผู้วิจัยเห็นสมควรที่จะขอยกตัวอย่างรูปแบบการประเมินผล และ/หรือแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนมาเสนอในที่นี้ 5 หน่วยงาน คือ

1. กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
2. กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย
3. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
4. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
5. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด

ทั้งนี้เพื่อให้เป็นข้อสังเกตว่าบางหน่วยงาน เช่นกองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และธนาคารกรุงเทพ ก็มีวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตามทฤษฎีและแนวความคิดซึ่งกำลังศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานควรแบ่งแยกตามสายงานหรือลักษณะงาน รวมทั้งการพิจารณาให้น้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยก็ควรเป็นไปตามลำดับความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม แม้บางหน่วยงานที่ยกตัวอย่างมาในที่นี้จะมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่ได้เป็นไปตามทฤษฎี หรือแนวความคิดที่กำลังศึกษาอยู่ก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านี้ก็ใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินผลโดยยึดหลักทางวิชาการ เช่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ใช้เทคนิคการประเมินผลด้วยวิธีถ่วงน้ำหนัก สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ใช้เทคนิคการประเมินผลโดยการให้คะแนนตามแบบเครื่องวัดหรือใช้มาตรวัดแบบกราฟ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยก็นำเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมระหว่างการใช้มาตรวัดแบบกราฟ และแบบถ่วงน้ำหนักเหมือน ๆ กับที่ธนาคารกรุงเทพใช้อยู่ต่างกันแต่เพียงว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน ททท. ไม่ได้แยกประเมินตามสายงาน เช่นของธนาคารกรุงเทพดำเนินการ

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ/ลูกจ้างกองวิชาการ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้วางแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการไว้ข้อหนึ่งว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ส่วนราชการสร้างแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นมาให้เหมาะสมกับลักษณะงานนั้น<sup>30</sup> นับว่าเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดแนวความคิดในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี และเพื่อพัฒนาบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจนสามารถทำให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ ดังที่กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้พิจารณาวางหลักเกณฑ์กำหนดองค์ประกอบ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งภายในกอง เพื่อให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงยิ่งขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2527 ซึ่งในการกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ กองวิชาการเห็นว่าควรกำหนดให้มีส่วนประกอบ คือ <sup>31</sup>

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1. เครื่องมือพื้นฐานที่ช่วยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย แบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน เอกสารแสดงหน้าที่และความรับผิดชอบ แฟ้มประวัติบุคคลและผลงาน

1.2 วิธีการประเมินผล

2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เสนอองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ของกองวิชาการ เช่น นักวิชาการ เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เป็นต้น

<sup>30</sup> วิภา สิวากรณ์, "การประเมินผลการปฏิบัติงานในข้าราชการพลเรือน" วารสารข้าราชการ 31, 2 (กุมภาพันธ์ 2529), หน้า 25.

<sup>31</sup> กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การกำหนดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (เอกสารโรเนียว).

3. หลักเกณฑ์และมาตรฐานตัดสินการเลื่อนเงินเดือนกรณี 1 ชั้น 2 ชั้น และไม่ได้ขึ้นตามผลการปฏิบัติงาน

4. คำแนะนำในการประเมินผล

1. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการกองวิชาการเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบ นอกจากจะมีแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังได้กำหนดให้มีระบบและเครื่องมือช่วยพิจารณาอื่น ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 เครื่องมือพื้นฐาน การกำหนดให้มีเครื่องมือพื้นฐาน จะช่วยสนับสนุนให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพราะช่วยให้การประเมินตรงตามลักษณะงานที่ได้ปฏิบัติจริง และมีหลักฐานที่จะใช้อ้างอิงได้ เครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วย

1.1.1 เอกสารบรรยายงาน เป็นการจัดทำหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งข้าราชการแต่ละคนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ พร้อมทั้งระบุผลงาน และระยะเวลาที่ต้องการให้งานเสร็จ โดยจัดทำในลักษณะเป็นข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อแก้ปัญหาหรือใช้ประโยชน์ในเรื่องของการมอบหมายงาน การสั่งการ ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ประโยชน์แก่หน่วยงานที่ปฏิบัติให้

1.1.2 แฟ้มประวัติบุคคล แฟ้มนี้จะเก็บข้อมูลเกี่ยวกับบุคคล ซึ่งเป็นข้อมูลที่มีรายละเอียดมากกว่าข้อมูลที่ปรากฏในแบบประเมินผล เช่น การไปอบรม อุดม การไปประชุม หรือบรรยาย การถูกว่ากล่าวตักเตือน และผลงานสำคัญ ๆ ที่ดีเด่น

1.1.3 แบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน แบบบันทึกนี้จะบอกถึงผลงานที่ปฏิบัติได้ในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น รายเดือน รายสัปดาห์

1.2 กลไกและวิธีการประเมิน

1.2.1 ให้หัวหน้างาน/หัวหน้าฝ่ายประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา ในฝ่ายตามแบบประเมินที่กำหนด

1.2.2 ระยะเวลาประเมิน ให้ทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง  
คือ

ครั้งที่ 1 ประเมินตั้งแต่ช่วง 1 ตุลาคม - 31

มีนาคม ของปีถัดไป

ครั้งที่ 2 ประเมินตั้งแต่ช่วง 1 เมษายน - 30

กันยายน

1.2.3 ผู้ประเมิน คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของข้าราชการ/  
ลูกจ้างที่ถูกประเมิน

2. องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน การกำหนดองค์ประกอบ  
หรือปัจจัยสำหรับการประเมินเพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบข้าราชการ/  
ลูกจ้างกองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนนั้น ได้กำหนด  
โดยยึดหลักดังนี้

2.1 กำหนดโดยถือวัตถุประสงค์ในการประเมินเป็นหลัก

เนื่องจากการประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาความดีความ  
ชอบประจำปี หรือการเลื่อนเงินเดือน ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณาคือการยึดถือ  
ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ มาตรา 62 และ กฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (2519)  
ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งองค์ประกอบหรือปัจจัยที่จะประเมินส่วนหนึ่งนี้คือ  
องค์ประกอบตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) ได้แก่

- ผลงานที่ได้ปฏิบัติ (คุณภาพและปริมาณ)
- การรักษาวินัย (การประพฤติปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน  
ของทางราชการ)
- ความอดทน
- ความสามารถ

2.2 กำหนดโดยถือสายงานเป็นหลัก เนื่องจากสายงานในกอง  
วิชาการมีมากกว่า 1 สายงาน ได้แก่ สายงานนักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย  
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์กับนักสถิติ และสายงานพิมพ์ดีด จูรการ สถิติ ดังนั้น  
องค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานจึงแตกต่างกันด้วย เมื่อ  
เป็นเช่นนี้การประเมินผลงานจึงจำเป็นต้องมีองค์ประกอบเพิ่มเติมจากข้อ 1 โดย  
แบ่งตามสายงานที่ปฏิบัติด้วย



2.3 กำหนดโดยถือระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในกองวิชาการมี 2 กลุ่ม คือ

2.3.1 กลุ่มเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ได้แก่ บุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่สถิติ

2.3.2 กลุ่มนักวิชาการ มีหลายระดับได้แก่

2.3.2.1 นักวิชาการระดับปฏิบัติ คือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นักสถิติระดับ 3-5

2.3.2.2 นักวิชาการระดับ 6 ขึ้นไปที่มีชั่วโมงทำงาน

2.3.2.3 นักวิชาการระดับ 6 ขึ้นไปที่เป็นหัวหน้างานหรือหัวหน้าฝ่าย

เพราะฉะนั้น องค์ประกอบหรือคุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานแต่ละระดับจึงแตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีองค์ประกอบเพิ่มเติมจากข้อ 2.1 และ 2.2 ตามระดับของผู้ปฏิบัติงานเพื่อความเหมาะสม ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ใช้ประเมินมี 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ องค์ประกอบตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) และองค์ประกอบอื่น ซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลักษณะงานและระดับการปฏิบัติโดยกำหนดไว้ 13 องค์ประกอบดังนี้

1. ปริมาณงาน เป็นการพิจารณาปริมาณงานที่ผู้ถูกประเมินสามารถปฏิบัติได้ผลสำเร็จตามมาตรฐานหรือข้อตกลงที่กำหนดไว้

2. คุณภาพของงาน เป็นการพิจารณาผลงานในแง่ของความถูกต้องและความสมบูรณ์ ที่สามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่ต้องแก้ไขบ่อย หรือแก้ไขในบางกรณีที่เป็น และผลงานนั้นเสร็จทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ตามแผนหรือที่ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งงานนั้นมีผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจและเป็นประโยชน์ต่อทางราชการด้วย

3. การประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ (การรักษาวินัย) เป็นการพิจารณาความประพฤติของผู้ถูกประเมินว่าดี เหมาะสม

กับตำแหน่งหน้าที่และปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับของทางราชการและหน่วยงานที่สังกัดอยู่มากนักน้อยเพียงใด

4. ความอดสาหัส เป็นการพิจารณาถึงความพยายามตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จของผู้ถูกประเมิน รวมทั้งความมีมานะบากบั่นไม่ย่อหื้อต่ออุปสรรคปัญหา ความยากลำบากต่าง ๆ หรือทำงานอย่างขยันขันแข็ง ไม่ปล่อยปละละเลย เพื่อให้งานสำเร็จตามกำหนดเวลาในแผนหรือตามที่อยู่บังคับบัญชาสั่ง

5. ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่หรืองาน เป็นการพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินมีการยอมรับงานในหน้าที่หรืองานตามที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ละเลยหรือเพิกเฉยต่อนหน้าที่และงาน ทั้งมีจิตสำนึกที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไป และกล้าที่จะยอมรับผลซึ่งเกิดจากการทำงานหรือไม่

6. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยไม่มีปัญหาขัดแย้ง มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานทุกระดับรวมทั้งสามารถติดต่อประสานงานกับผู้อื่นและหน่วยงานอื่น ๆ จนเป็นผลให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

7. ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นการพิจารณาถึงความสามารถของผู้ถูกประเมินที่จะเข้าร่วมในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หรือความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และทำให้งานสำเร็จลงได้

8. ความสามารถในการวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาถึงความสามารถของผู้ถูกประเมินที่จะพิจารณาหรือหึ่งสึกลงไปในสิ่งที่เป็นปัญหา รวมทั้งความสามารถในการจับหรือตีประเด็นปัญหาได้ถูกต้อง จนทำให้พบสาเหตุของปัญหานั้น พร้อมกับชี้ให้เห็นถึงวิธีการแก้ปัญหาหรือข้อเสนอแนะ รวมทั้งผลดีผลเสียของทางเลือกต่าง ๆ และเสนอความเห็นที่เป็นไปได้โดยดำเนินการวิเคราะห์อย่างละเอียดและสมบูรณ์

9. ความสามารถในการเสนอและถ่ายทอดความคิดเห็น เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการเสนอและถ่ายทอดความคิดเห็น หรือข้อวิเคราะห์ของงานวิชาการในความรับผิดชอบให้ผู้มีหน้าที่พิจารณาตัดสินใจ หรือรับความคิดเห็น

เกิดความเข้าใจและดำเนินการต่อไปได้ด้วยดี ทั้งในรูปของการเสนอและแสดงออกด้วยวาจา เช่น การเสนอเรื่องในที่ประชุม การบรรยาย การรายงาน ต่อผู้บังคับบัญชา รวมทั้งแสดงออกโดยการเขียน เช่น การเขียนบันทึก รายงาน การศึกษา บทความ เป็นต้น

10. ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน และพัฒนา เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการสอนและแนะนำงาน ตลอดจนฝึกหัด หรือสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ในงานหรือฝ่าย ให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง ลดการสูญเสียหรือผิดพลาดให้น้อยลง

11. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เช่น การรู้จักมอบหมายงาน สั่งงาน ลงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ จนเป็นที่ยอมรับนับถือ

12. ความสามารถในการวางแผน ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาถึงความสามารถของผู้ถูกประเมินในการวางแผนปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมให้งานดำเนินไปตามขั้นตอนที่กำหนดในแผนงาน รวมทั้งติดตามประเมินผลงานที่ทำได้

13. ความสามารถในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการตัดสินใจได้ทันที่ซึ่งเหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์

องค์ประกอบหรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินทั้ง 13 องค์ประกอบ สามารถแบ่งแยกตามสายงานได้ ดังนี้

- เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน (เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ชุรการ และ สติติ) ใช้ปัจจัยประเมินผลตั้งแต่รายการที่ 1-7

- นักวิชาการระดับปฏิบัติ (ระดับ 3-5) ใช้ปัจจัยประเมินผลตั้งแต่รายการที่ 1-9

- นักวิชาการระดับ 6 ขึ้นไปที่มีใช้หัวหน้างาน ใช้ปัจจัยประเมินผลตั้งแต่รายการที่ 1-12

- นักวิชาการระดับ 7 ขึ้นไปที่เป็นหัวหน้างาน ใช้ปัจจัยประเมินผลตั้งแต่รายการที่ 1-13

อย่างไรก็ดีในการประเมินผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบหรือปัจจัยดังกล่าวให้เป็นไปตามข้อเท็จจริงนั้น จำเป็นต้องให้น้ำหนักคะแนนแต่ละปัจจัยตามความสำคัญด้วยตามที่ปรากฏในแบบประเมินคือ

1. ปริมาณงาน 40 คะแนน
2. คุณภาพของงาน 40 คะแนน
3. การประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ (การรักษาวินัย) 30 คะแนน
4. ความอดุสาหะ 20 คะแนน
5. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่หรืองาน 30 คะแนน
6. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น 20 คะแนน
7. ความสามารถในการแก้ปัญหา 20 คะแนน
8. ความสามารถในการวิเคราะห์ 30 คะแนน
9. ความสามารถในการเสนอและถ่ายทอดความคิดเห็น 30  
คะแนน
10. ความสามารถในการแนะนำ สอนงาน และพัฒนา 30  
คะแนน
11. ความสามารถในการวางแผน ควบคุม และติดตามผลการ  
ปฏิบัติงาน 30 คะแนน
12. ความสามารถในการตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ 30 คะแนน
13. ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา 30 คะแนน

แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ/ลูกจ้างกองวิชาการ  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำหรับแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการและ/หรือ  
ลูกจ้างตำแหน่งต่าง ๆ ของกองวิชาการ สำนักงานข้าราชการพลเรือน แบ่งออก

เป็น 12 ข้อ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้ถูกประเมิน ซึ่งประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่งในการบริหารงาน ตำแหน่งในสายงาน ระดับ สังกัด เงินเดือนปัจจุบัน วันที่บรรจุเป็นข้าราชการ/ลูกจ้าง วันที่เลื่อนตำแหน่ง ครั้งสุดท้าย
2. ข้อมูลเกี่ยวกับเวลาปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมา เช่น มาสาย ลาป่วย ลาภัก ลาคลอดบุตร ลาป่วยจำเป็น ลาอุปสมบท ฯลฯ
3. ข้อมูลที่บันทึกการกระทำผิดวินัยของผู้ถูกประเมิน รวมทั้งการ ลงโทษและการดักเตือน
4. หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะถูกประเมินอย่างน้อย 4 ข้อ รวมทั้งมาตรฐานงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ (ถ้ามี)
5. รายการองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผล 13 ปัจจัยหรือคะแนนเต็มของแต่ละปัจจัยที่มีไว้ให้ผู้ประเมินได้พิจารณาตัดสินใจรอก คะแนนตามความเหมาะสม
6. ส่วนที่ให้ความเห็นเพิ่มเติม ข้อสังเกต หรือเหตุผลชี้แจงใน กรณีที่ประเมินว่า ผู้ถูกประเมินมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีเกินหรือเกณฑ์ต่ำกว่า ปกติ
7. ข้อความที่บันทึกงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา นอกเหนือจากงานที่กำหนดไว้ในความรับผิดชอบ
8. ข้อเสนอของผู้ประเมินโดยตรงเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำปีให้แก่ผู้ถูกประเมินว่า ไม่สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน สมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ขั้น หรือสมควรเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น พร้อมเหตุผล
9. ข้อเสนอเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 3 ส่วนคือ
  - 9.1 ความเห็นโดยทั่วไปของผู้ประเมินเกี่ยวกับความ ประพฤติ อุปนิสัย และการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน
  - 9.2 ข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขและฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาผู้ถูกประเมินในด้านความรู้ตามหลักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน ความสามารถ หัวใจ รวมทั้งทักษะในการพูด-เขียน

9.3 ข้อเสนอเกี่ยวกับความถนัดและความสามารถของผู้ถูกประเมิน ตลอดจนความสามารถที่จะพัฒนาตนเองต่อไป เช่น การพิจารณาให้ผู้ถูกประเมินได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเดิม หรือตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน การพิจารณาให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นทันทีหรือในระยะเวลาดังต่อไป

10. บันทึกข้อความว่าผู้ถูกประเมินได้ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ประเมินมาเป็นเวลานานเท่าใด พร้อมกับลงชื่อ ตำแหน่งของผู้ประเมิน และวันที่ประเมิน

11. ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป 1 ระดับ หรือ 1 ชั้น ว่าเห็นด้วยกับการประเมินข้างต้นทุกประการหรือมีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้นอย่างไร พร้อมกับลงชื่อตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป 1 ระดับ และวันที่แสดงความคิดเห็น

12. ความคิดเห็นของผู้อำนวยการกองเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีว่า ผู้ถูกประเมินไม่สมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือสมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 1 ชั้น หรือสมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ชั้น ทั้งนี้จะมีการบันทึกความเห็นโดยทั่วไป และ/หรือข้อสังเกตเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน คุณลักษณะของผู้ถูกประเมิน ตลอดจนแนวทางในการพัฒนาผู้ถูกประเมินอีกด้วย และในตอนท้ายสุดของแบบรายงานนี้จะลงชื่อ ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง พร้อมวันที่แสดงความคิดเห็นกำกับ

3. หลักเกณฑ์การประเมิน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใช้ระบบคะแนน โดยกำหนดเกณฑ์เพื่อเป็นแนวทางในการสรุปผลการประเมิน ดังนี้

1. เกณฑ์ดีเกิน หมายถึง ผลการประเมินระหว่าง 85-100 %
2. เกณฑ์ปกติ หมายถึง ผลการประเมินระหว่าง 50-84.99 %
3. เกณฑ์ต่ำกว่าปกติ หมายถึง ผลการประเมินต่ำกว่า 50 %

ในการสรุปผลการประเมินบุคลากรหรือผู้บริหารแต่ละคนว่า ผู้ใดมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใดนั้น กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดให้ผู้ประเมินนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบผลการประเมินบุคลากรหรือผู้บริหารของ  
กองวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ตำแหน่ง	รายการประเมิน	คะแนนเต็ม (100%)	เกณฑ์ดีเด่น (85-100%)	เกณฑ์ปกติ (50-88.99%)	เกณฑ์ต่ำกว่าปกติ (ต่ำกว่า50%)
			คะแนน	คะแนน	คะแนน
เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ	1-7	200	170-200	100-169.99	<100
นักวิชาการระดับปฏิบัติ	1-9	260	221-260	130-220.99	<130
นักวิชาการระดับ 6+ (มีใช้หัวหน้างาน)	1-12	350	297.5-350	175-297.49	<175
นักวิชาการระดับ 6+	1-13	380	323-380	190-322.99	<190

4. คำแนะนำในการประเมิน เป็นคู่มือที่ช่วยผู้ประเมินได้เข้าใจวิธี  
การใช้แบบรายงานการประเมินผลดียิ่งขึ้น เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิด  
ขึ้นจากการประเมิน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานของรัฐที่แบ่งส่วนการบริหารภายใน  
ออกเป็นกรม กอง ฯลฯ ซึ่งในแต่ละกรมก็จะมีวิธีการประเมินและแบบรายงาน  
การประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามใน  
การวิจัยเรื่องนี้จะขอก้าวถึงแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ  
กรมการปกครองเพียงหน่วยเดียว

แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย หรือเรียกสั้น ๆ ว่า แบบ บ.ค.2 นี้ เป็นแบบรายงานการประเมินที่ใช้วิธีการประเมินแบบผสมระหว่างการใช้มาตรวัดแบบกราฟกับแบบถ่วงน้ำหนักคะแนน ซึ่งนับเป็นหนึ่งในสิบของแบบรายงานที่ใช้ประเมินเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานประจำปีของข้าราชการทุกตำแหน่งงานภายในกรม โดยไม่ได้มีการแยกประเมินตามลักษณะงานที่ทำแต่อย่างใด สำหรับในเรื่องของผู้ถูกประเมิน ผู้ประเมิน และระยะเวลาในการประเมินก็เหมือนกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ แต่จะมีลักษณะเด่นที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ในกรณีที่ประเมินข้าราชการในส่วนภูมิภาคตั้งแต่ระดับ 5 ลงไปให้ดำเนินการได้ที่จังหวัด แต่ถ้าเป็นการประเมินข้าราชการตั้งแต่ระดับ 6-7-8 จะต้องส่งผลการประเมินเข้าส่วนกลางและคำนวณผลโดยใช้เครื่องจักรคำนวณออกมา อย่างไรก็ตามในที่นี้ จะขอเน้นเฉพาะรายละเอียดที่มีในแบบรายงาน ซึ่งมีการลงรายการที่สำคัญ ๆ 5 ส่วนเรียงตามลำดับดังต่อไปนี้

ส่วน ก เป็นคำชี้แจงเพื่อแนะนำข้อปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับผู้ประเมิน

ส่วน ข เป็นข้อมูลส่วนตัวเกี่ยวกับข้าราชการผู้รับการประเมิน ได้แก่ เลขประจำตัวข้าราชการกรมการปกครอง ชื่อ ตำแหน่ง ระดับ งาน ฝ่าย/อำเภอ กอง/จังหวัด วุฒิ อายุ อายุราชการ เงินเดือน

ส่วน ค เป็นส่วนที่บรรจุปัจจัยการประเมินผลหรือน้ำหนักคะแนนในแต่ละระดับที่แตกต่างกันตามความสำคัญของงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ซึ่งเป็นผู้ประเมินโดยตรงเป็นผู้กรอก สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินส่วนนี้แบ่งออกเป็น 3 หมวดใหญ่คือ

- หมวด 1 ว่าด้วยความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มี 12 ปัจจัย ซึ่งปัจจัยที่ใช้ในการประเมินพร้อมกับค่าน้ำหนักคะแนนในแต่ละระดับของแต่ละปัจจัยจะเรียงลำดับจากไม่ดีไปจนถึงดีมาก 5 ระดับ และแต่ละระดับจะกำหนดน้ำหนักคะแนนขึ้นมา 2 ตัว เพื่อให้ผู้ประเมินเลือกกรอกตามที่เป็นจริง เพียง 1 ตัวจากน้ำหนักคะแนนที่มีทั้งหมด 10 ตัว ดังนี้



1. คุณภาพของงาน เป็นการพิจารณาถึงการปฏิบัติงานที่รอบคอบ ทำให้ผลงานออกมาดี มีความถูกต้อง ซึ่งน้ำหนักคะแนนที่กำหนดไว้ในปัจจุบันนี้คือ 7 9 11 13 15 16 17 18 19 20

2. ปริมาณงานที่ปฏิบัติได้ เป็นการพิจารณาถึงจำนวนงานที่ทำโดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ 7 9 11 13 15 16 17 18 19 20

3. ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้เสร็จอย่างรวดเร็ว โดยกำหนดคะแนนไว้ดังนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติ เป็นการพิจารณาถึงความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ ดังนี้ 7 9 11 13 15 16 17 18 19 20

5. ความรอบรู้และชัดเจนงานในหน้าที่ เป็นการพิจารณาถึงความรอบรู้และความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้ 7 9 11 13 15 16 17 18 19 20

6. การให้ความร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่น หรือหน่วยงานอื่น โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ ดังนี้ 7 9 11 13 15 16 17 18 19 20

7. ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นการพิจารณาถึงการมีความคิดริเริ่ม ตลอดทั้งข้อเสนอแนะที่ดี โดยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนในปัจจุบันนี้คือ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. ความซื่อตรงต่อหน้าที่และการรักษาระเบียบวินัย เป็นการพิจารณาถึงความซื่อสัตย์ สุจริต ตลอดถึงการรักษาระเบียบวินัย โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ ดังนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. การติดต่อกับประชาชนหรือผู้อื่น เป็นการพิจารณาถึงการให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ผู้มาติดต่อ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการแสดงความคิดเห็นที่มีเหตุมีผล โดยกำหนดน้ำหนัก

คะแนนไว้ดังนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. ความเป็นผู้นำและการปกครองบังคับบัญชา (เฉพาะระดับ 3 ขึ้นไป) เป็นการพิจารณาถึงความเป็นผู้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่ดีผู้ได้บังคับบัญชาให้ความสำเร็จและเชื่อถือ ซึ่งในส่วนี้ได้กำหนดน้ำหนักคะแนนไว้คือ 7 9 11 13 15 16 17 18 19 20

12. การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ (เฉพาะระดับ 3 ขึ้นไป) เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการตัดสินใจที่เด็ดขาด และมีความสุขุมรอบคอบ มีเหตุผล ทั้งยังสั่งการได้รวดเร็วไม่มีผิดพลาด ซึ่งปัจจัยนี้ได้กำหนดน้ำหนักคะแนนคือ 7 9 11 13 15 16 17 18 19 20

- หมวด 2 ว่าด้วยบุคลิกภาพ จำนวน 4 ปัจจัย ซึ่งมีวิธีการให้น้ำหนักคะแนนเหมือนในหมวดที่ 1 โดยมีปัจจัยพร้อมน้ำหนักคะแนนในแต่ละปัจจัยให้แสดงดังนี้

1. บุคลิกลักษณะทั่วไป เป็นการพิจารณาถึงความเป็นผู้มีบุคลิกลักษณะ ดี ท่าทางองอาจ มีความสุภาพเรียบร้อย ใครเห็นก็ชอบและเชื่อถือ โดยมีน้ำหนักคะแนนเรียงจากต่ำไปสูงดังนี้ 7 9 11 13 15 16 17 18 19 20

2. ความแข็งแรงและสุขภาพอนามัย เป็นการพิจารณาถึงความแข็งแรงร่างกายแข็งแรง สุขภาพสมบูรณ์ และตรากตรำทำงานได้ ซึ่งปัจจัยนี้มีน้ำหนักคะแนนกำหนดไว้คือ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. ความเข้มแข็งแห่งจิตใจและวุฒิภาวะทางอารมณ์ เป็นการพิจารณาถึงความเป็นผู้มีจิตใจกล้าหาญ เข้มแข็ง อดทน และมีความเป็นผู้ใหญ่ มีน้ำหนักคะแนนที่ให้ในปัจจัยนี้คือ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. การปรับตัวตามสถานการณ์ เป็นการพิจารณาถึงการปรับตัวในการทำงานไม่ให้มีปัญหา มีน้ำหนักคะแนนที่กำหนดไว้คือ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- หมวด 3 ว่าด้วยความประพฤติและนิสัย มีทั้งหมด 5 ปัจจัย ซึ่งได้กำหนดวิธีการประเมินเช่นเดียวกับหมวดที่ 1 และหมวดที่ 2 ไว้ดังนี้

1. การดื่มสุราและของมีเมา เป็นการพิจารณาผู้ถูกประเมินว่า ดื่มสุราเป็นประจำหรือไม่ และเมื่อดื่มแล้วคุมสติได้หรือไม่ สำหรับปัจจัยดังกล่าวกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. การพนัน เป็นการพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินเล่นการพนันหรือไม่ และถ้าเล่นเล่นอยู่ในระดับใด ในปัจจัยนี้ได้กำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. ความสัมพันธ์ระหว่างเพศ เป็นการพิจารณาถึงการวางตนโดยไม่มีข้อเสียหาย โดยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. การรักษาเวลา เป็นการพิจารณาถึงการห่มเหและอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงาน รวมทั้งรักษาเวลาในการนัดหมาย โดยได้กำหนดน้ำหนักคะแนนในปัจจัยนี้ไว้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. การมุ่งเกี่ยวของของสามีหรือภรรยาต่องานในหน้าที่ราชการ (เฉพาะผู้ที่สมรสแล้ว) เป็นการพิจารณาว่าคู่สมรสของผู้ถูกประเมินเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่จนทำให้เกิดความเสียหายหรือไม่ ปัจจัยนี้ได้กำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ทั้งนี้ในตอนสุดท้ายของส่วน ค จะเป็นการสรุปผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นต้นซึ่งเป็นผู้ประเมินโดยตรง พร้อมกับแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับให้ผู้ถูกประเมินหรือผู้รับการประเมิน เป็นผู้ได้บังคับบัญชาต่อไป

ส่วน ง เป็นส่วนการประเมินของผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บังคับบัญชาชั้นต้น 1 ระดับ หรือผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป 1 ชั้น โดยเพิ่มปัจจัยที่ใช้ในการประเมินอีก 3 ปัจจัยต่อจากปัจจัยในหมวดที่ 1 2 และ 3 ของส่วน ค ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีดังนี้

1. ความเหมาะสมกับตำแหน่งปัจจุบัน เป็นการพิจารณาถึงความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันต่อไปของผู้ถูกประเมิน โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนไว้ดังนี้ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. การปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อน

ร่วมงานคนอื่น ๆ ปัจจัยนี้ให้ค่าน้ำหนักคะแนนไว้ 1 2 3 4 5 6 7 8  
9 10

3. ชีตความสามารถของผู้รับการประเมิน เป็นการพิจารณา  
ถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองของผู้ถูกประเมิน หรือผู้รับการประเมินว่า  
สมควรที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบสูงขึ้น  
หรือไม่ ซึ่งปัจจัยนี้ให้ค่าน้ำหนักคะแนนไว้ 7 9 11 13 15 16 17  
18 19 20

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข หรือ  
การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้รับการประเมินรวมทั้งข้อสังเกตอื่น ๆ (ถ้ามี) โดยใน  
ตอนท้ายของส่วน ง นี้ จะสรุปผลการประเมินของผู้บังคับบัญชาเหนือผู้บังคับบัญชา  
ชั้นต้นหนึ่งชั้น พร้อมกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการยอมรับให้ผู้ถูกประเมินหรือผู้รับการ  
ประเมินเป็นผู้ได้บังคับบัญชาต่อไป

ส่วน จ เป็นส่วนการประเมินของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงว่า เห็นด้วย  
กับการประเมินข้างต้นทุกประการหรือมีความเห็นแตกต่างจากการประเมินข้างต้น  
หรือมีความเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม นอกจากนี้จะมีบทสรุปเกี่ยวกับการยอมรับผู้ถูก  
ประเมินหรือผู้รับการประเมินให้เป็นผู้ได้บังคับบัญชาต่อไป เช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชา  
ทั้งสองระดับตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

ทั้งนี้ผลการประเมินที่ออกมาจะถือเป็นความลับที่ไม่เปิดเผยให้ผู้ถูก  
ประเมินทราบ เพื่อป้องกันปัญหาอื่น ๆ ตามมา

### 3. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วท.) เป็น  
รัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริมในสังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการ  
พลังงาน (วทพ.) เดิมมีชื่อว่า สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประเทศไทย  
(สวป.) ซึ่งตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์ประยุกต์แห่งประ  
เทศไทย พ.ศ. 2506 และได้เปลี่ยนมาใช้พระราชบัญญัติสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และ

เทคโนโลยีแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 สืบเนื่องมาจากการจัดตั้งกระทรวง  
วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและพลังงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
แห่งประเทศไทย มีดังต่อไปนี้

1. ริเริ่ม จัดดำเนินการวิจัย และให้บริการทางวิทยาศาสตร์  
เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศในทางเศรษฐกิจ และสังคมให้แก่หน่วยงานของ  
รัฐและวิสาหกิจเอกชน
2. วิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากร  
ธรรมชาติอย่างเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การอนามัยและ  
สวัสดิภาพของประชาชน
3. สนับสนุนการเพิ่มผลผลิตตามนโยบายของรัฐบาล โดยเผยแพร่  
ผลของการวิจัยทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์  
แก่ประเทศในทางเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม
4. ฝึกอบรมนักวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
5. ให้บริการในการทดสอบ ตรวจวัด และบริการอื่นทางวิทยา-  
ศาสตร์และเทคโนโลยี

จากวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
แห่งประเทศไทย จึงสรุปถึงภารกิจหลักของหน่วยงานนี้ได้ว่ามีหน้าที่ในการวิจัย  
พัฒนาเพื่อสร้างขีดความสามารถของเทคโนโลยีในประเทศให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น  
และนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้ในการผลิตเชิงพาณิชย์ เพื่อสนองความต้องการของ  
ตลาดสินค้าทั้งในและนอกประเทศ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ให้บริการทางวิทยาศาสตร์  
และเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ อีกด้วย

จากภาระหน้าที่ดังกล่าว ทำให้สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี  
แห่งประเทศไทย จัดแบ่งบุคลากรตามลักษณะงานที่ปฏิบัติออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. กลุ่มงานวิชาการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่ทำงานด้านการ  
วิจัยและพัฒนา รวมทั้งงานบริการต่าง ๆ ได้แก่ วิเคราะห์ ทดสอบผลิตภัณฑ์  
อุตสาหกรรม วัสดุคืบ และวัสดุต่าง ๆ ด้วยเครื่องมือที่ทันสมัย ช่อมและสอบเทียบ  
อุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนจนผลิตและซ่อมเครื่องแก้วที่ใช้ในการทดลองทาง

วิทยาศาสตร์ ค้นหาข้อนิเทศทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้งบริการ  
คำนวณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

2. กลุ่มงานบริหาร ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่ทำงานด้านการ  
บริหารงานบุคคล การบัญชี การคลัง งานสารบรรณ ฯลฯ ของหน่วย

อย่างไรก็ดี แม้จะได้มีการจัดแบ่งบุคลากรออกตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ  
แล้วก็ตาม แต่ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบ  
ของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ไม่ได้มีการจัดทำ  
แบบรายงานการประเมินผลงานบุคลากร โดยแบ่งแยกตามลักษณะงานที่ทำแต่อย่างไร  
หากมีการแบ่งแยกแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความ  
รับผิดชอบออกเป็น 2 ระดับคือ

1. การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน  
ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (กจ.001/24)

2. การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงาน  
ที่มีใช้ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (กจ.002/24)

1. แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน (กจ.001/24) เป็นแบบรายงานที่ใช้ประเมิน  
ผลการทำงานของพนักงานซึ่งมีฐานะเป็นหัวหน้างานและทำงานสายวิชาการ รวมทั้ง  
พนักงานซึ่งมีฐานะเป็นหัวหน้างานและทำงานสายบริหาร

สำหรับแบบรายงานการประเมินผลนี้ประกอบด้วย

1. รายการส่วนตัวเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน เริ่มต้นด้วย ครั้งที่ประเมิน  
ปีงบประมาณ และวันที่ถูกประเมิน ชื่อพนักงานผู้ถูกประเมิน เลขประจำตัว  
ตำแหน่ง อัตราเงินเดือน งานที่ทำ กอง/ห้องปฏิบัติการ สาขา/สำนัก/อื่น ๆ ชื่อ  
ผู้ประเมิน นอกจากนี้ยังมีการบันทึกจำนวนวันลาต่าง ๆ เช่น ลากิจ ลาป่วยมี-  
ใบแพทย์ ลาป่วยไม่มีใบแพทย์ ฯลฯ และการถูกลงโทษทางวินัยว่ามีหรือไม่ และ  
ถ้ามี โทษที่ได้รับสถานเบาหรือหนักหรือปานกลาง

2. ช่องกรอกจำนวนคะแนนที่ได้รับจากคะแนนเต็ม 115 คะแนน  
(ซึ่งได้จากการประเมินของผู้ประเมินในหมวดที่ 1-3) และหารด้วย 23 เพื่อให้  
ได้คะแนนเฉลี่ยออกมาซึ่งจะเป็นคะแนนที่ผู้ถูกประเมินได้รับอย่างแท้จริง

3. คำแนะนำในการให้คะแนนการประเมินผล ซึ่งในแบบรายงานการประเมินผลของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทยนี้ ใช้หลักการจัดลำดับคุณภาพการใช้มาตรวัดแบบกราฟ (rating scale) โดยเทียบเป็นคะแนนว่าในแต่ละปัจจัยที่ประเมินนั้น ผู้ถูกประเมินมีคุณสมบัติเหมาะสมอยู่ในระดับใด ก็ให้ผู้ประเมินให้คะแนนตรงกับคุณสมบัติของผู้ถูกประเมิน คือ ดีมาก = 5 คะแนน ดี = 4 คะแนน ใช้ได้ = 3 คะแนน เกือบใช้ได้ = 2 คะแนน และยังไม่พร้อม = 1 คะแนน

ในส่วนที่เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงานได้แบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ

หมวดที่ 1 การปฏิบัติงาน มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินในส่วนนี้ 8 ปัจจัย คือ

1.1 ความรู้ความเข้าใจในงาน เป็นการพิจารณาความรอบรู้ความเข้าใจในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 สมรรถนะและความสามารถในงาน เป็นการพิจารณาความสามารถและความชัดเจนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

1.3 ความรับผิดชอบ เป็นการพิจารณาความเต็มใจในการรับผิดชอบงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

1.4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงานได้สำเร็จตรงตามเป้าหมาย

1.5 สัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาถึงความร่วมมือกับบุคคลอื่น การเข้ากับบุคคลอื่นได้ และการควบคุมอารมณ์

1.6 คุณภาพของผลงาน เป็นการพิจารณาถึงความถูกต้องเรียบร้อยแม่นยำของผลงาน

1.7 ปริมาณของผลงาน เป็นการพิจารณาว่าปริมาณของผลงานเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่หรือไม่

1.8 การใช้เวลา เป็นการพิจารณาความเหมาะสมในการใช้เวลาปฏิบัติงาน การอุทิศเวลาให้กับงาน และใช้เวลาให้เป็นประโยชน์กับงานโดยไม่หยุดงานบ่อย

1.9 ความเหมาะสมในงานปัจจุบัน เป็นการพิจารณาถึงความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันทั้งคุณภาพและปริมาณ

หมวดที่ 2 การจัดการ มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินส่วนนี้ 7 ปัจจัย คือ

2.1 การวางแผน เป็นการพิจารณาความสามารถในการกำหนดแผนงาน ริเริ่ม สร้างสรรค์แผนงานให้เหมาะกับสถานการณ์

2.2 การจัดการ เป็นการพิจารณาถึงการมอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาและควบคุมดูแลจนสำเร็จ

2.3 การตัดสินใจสั่งการ เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อแก้ไขความถูกต้องแม่นยำและความเข้มแข็งในการตัดสินใจ

2.4 การประสานงาน เป็นการพิจารณาความสามารถในการร่วมมือกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอก

2.5 การสื่อความหมาย เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการสื่อความหมายได้ถูกต้อง

2.6 การติดตามผลงาน เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการติดตามผลงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตน

2.7 การบริหารบุคลากร เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการจูงใจ สร้างความกระตือรือร้นให้ผู้ที่บังคับบัญชาช่วยปฏิบัติงานด้วยดี

หมวดที่ 3 คุณลักษณะเฉพาะตัว มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินส่วนนี้ 7 ปัจจัย คือ

3.1 ความเป็นผู้นำและผู้ตาม เป็นการพิจารณาถึงการทำหน้าที่ปกครองบังคับบัญชา และภาวะเมื่อถูกปกครองบังคับบัญชา

3.2 การตรงต่อเวลา เป็นการพิจารณาถึงความเป็นผู้ตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอ

3.3 ความเชื่อถือ เป็นการพิจารณาถึงการได้รับความเชื่อถือทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว ความซื่อสัตย์สุจริต และความไว้วางใจได้

3.4 ความกระตือรือร้นและสนใจในงาน เป็นการพิจารณาถึงความตั้งใจฝึกฝนและมีศรัทธาต่อตนเองในความรับผิดชอบ



3.5 การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เป็นการพิจารณาถึงความสนใจและความตั้งใจที่จะส่งเสริมและพัฒนาผู้บังคับบัญชาว่ามีอย่างน้อยเพียงไร

3.6 การปรับตัว เป็นการพิจารณาถึงการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้

3.7 การไม่ยึดถือตนเองจนเกินไป เป็นการพิจารณาถึงความมีจิตใจที่กว้างขวางรู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ในตอนสุดท้ายของแบบรายงานนี้ จะมีความคิดเห็นโดยสรุปของผู้ประเมินและผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีก 2 คน เกี่ยวกับศักยภาพในการปฏิบัติงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การโอนย้ายให้เหมาะสมกับหน้าที่ และการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ทั้งนี้จะมีชื่อผู้ประเมิน วันที่ประเมิน และชื่อผู้บังคับบัญชา ตำแหน่งหน้าที่ พร้อมกับวันที่แสดงความคิดเห็นด้วย

2. แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานที่มีใช้ระดับหัวหน้าหน่วยงาน (กจ.002/24) เป็นแบบรายงานที่ใช้ประเมินผลการทำงานพนักงานสายวิชาการ และพนักงานสายบริหารของสถาบันวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย

สำหรับแบบรายงานการประเมินผลฉบับนี้ มีลักษณะคล้ายคลึงกับแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานระดับหัวหน้าหน่วยงาน เริ่มตั้งแต่รายการส่วนตัวเกี่ยวกับผู้ถูกประเมิน วิธีการให้คะแนนซึ่งใช้หลักการจัดลำดับคุณภาพ (rating scale) แม้แต่ปัจจัยในการประเมินผลก็มีปัจจัยที่ใช้เหมือนกันในหมวดที่ 1 ว่าด้วยการปฏิบัติงานถึง 9 ปัจจัย จะมีเพิ่มขึ้นมา คือ ปัจจัยที่ 10 ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับการติดตามผลงาน โดยพิจารณาถึงการติดตามผลงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ถูกประเมิน ส่วนในหมวดที่ 2 ซึ่งเป็นหมวดที่ว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะตัวก็ตรงกับ หมวดที่ 3 ของแบบรายงานแรก ที่กล่าวมาแล้ว จะแตกต่างกันตรงที่แบบประเมินผลระดับพนักงานไม่มีปัจจัยการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรแต่จะมีปัจจัยการไม่ยึดถือตนเองจนเกินไปซึ่งผู้ประเมินจะพิจารณาถึงความมีจิตใจกว้างขวาง รู้จักรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นว่ามีอย่างน้อยเพียงไร

ส่วนการคิดคะแนนประเมินผลระดับพนักงานนี้จะคิดจากคะแนนเต็มทั้งหมด 80 คะแนน แล้วหารด้วย 16 เพื่อให้ได้ผลออกมาเป็นคะแนนเฉลี่ย ซึ่งจะเป็นคะแนนแท้จริงที่ผู้ถูกประเมินได้รับ

#### 4. การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) เป็นองค์การประเภทรัฐวิสาหกิจที่มีหน่วยงานทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด รวมทั้งสาขาตัวแทนทั่วประเทศ เพื่อทำหน้าที่ส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ดังนั้นการพิจารณาผลการทำงานของพนักงานว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดนั้นจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการหรือเป็นระยะ ซึ่งในเดือนกรกฎาคม 2526 ททท. ก็ได้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการมาใช้เป็นครั้งแรก และต่อมาก็ได้มีการปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยการประเมินผลให้สอดคล้องกับลักษณะงานของ ททท. เป็นสำคัญรวมทั้งปรับปรุงถ้อยคำและข้อความ ตลอดจนการให้คะแนนในการประเมินให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปรับปรุงใหม่นี้ได้เริ่มใช้ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2527 จนถึงปัจจุบัน

วัตถุประสงค์ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรหรือพนักงานของ ททท. นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนและเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนประจำปี อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติถือว่า วัตถุประสงค์สำคัญในการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของ ททท. ก็คือ การพิจารณาความดีความชอบประจำปี

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคหรือวิธีที่นำมาใช้ในแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ททท. เป็นวิธีการแบบผสม คือการใช้มาตรวัดแบบกราฟหรือการให้คะแนนตามแบบเครื่องวัดและแบบถ่วงน้ำหนักคะแนน ซึ่งผู้ประเมินจะต้องพิจารณาตัดสินว่าผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างไร

ด้วยการให้คะแนนในแต่ละปัจจัยที่ตรงกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินมากที่สุด ซึ่งน้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยที่กำหนดขึ้นเป็นเกณฑ์เพื่อใช้วัดผลการทำงานนี้จะมีน้ำหนักไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับความสำคัญของลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ

ผู้ถูกประเมิน แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทท. มีแบบเดียวและใช้วัดผลการทำงานพนักงานทุกตำแหน่งงานโดยไม่มีการแยกประเภทตามลักษณะงานที่ปฏิบัติแต่อย่างใด ทั้งนี้ผู้ถูกประเมิน ได้แก่พนักงานทุกระดับตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือการโรงและลูกจ้าง จนกระทั่งพนักงานที่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา ระดับหัวหน้าขึ้นไป

ผู้ประเมินผล ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของ ทท. ได้กำหนดตัวผู้ประเมินผลดังนี้

1. การประเมินผลงานระดับพนักงาน ให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้น คือพนักงานระดับหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง จากนั้นจึงให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีก 1 ชั้น คือ ระดับหัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกอง เป็นผู้ตรวจสอบและให้ความเห็นชอบต่อการประเมินอีกครั้งหนึ่ง

2. การประเมินผลงานพนักงานระดับหัวหน้างาน ให้ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกองเป็นผู้ทำการประเมินโดยตรง จากนั้นจึงส่งต่อให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีก 1 ชั้น คือ ผู้อำนวยการฝ่าย เป็นผู้ตรวจสอบและพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อการประเมินอีกครั้งหนึ่ง

ในกรณีที่มีความเห็นขัดแย้งเกี่ยวกับการประเมินระหว่างผู้ประเมินระดับต้นกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป ในทางปฏิบัติผู้บังคับบัญชาระดับเหนือจะเรียกผู้ประเมินโดยตรงมาชี้แจงเหตุผลเพิ่มเติม และหาวิธีการแก้ไข จากนั้นจึงนำเสนอผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปพิจารณาตัดสินอีกครั้ง

ระยะเวลาในการประเมิน ทท. กำหนดให้มีการประเมินบุคคลหรือพนักงานของหน่วยปีละ 2 ครั้ง คือ

- ครั้งที่ 1 ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม - 31 ธันวาคม
- ครั้งที่ 2 ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 มกราคม - 30 มิถุนายน

ทั้งนี้ได้กำหนดให้ผู้ประเมินส่งผลการประเมินไปยังกองบริหารงานบุคคล ภายใน 15 วัน นับจากวันสิ้นสุดการประเมินแต่ละครั้ง

สำหรับปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรหรือ พนักงานของ ททท. นี้ได้พิจารณาจากรายละเอียดของลักษณะงาน และคุณสมบัติ มาตรฐานตำแหน่งงานเป็นหลักสำคัญ โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินอย่าง กว้าง ๆ ให้ครอบคลุมลักษณะงานทุกประเภท ซึ่งปัจจัยที่กำหนดขึ้นนี้จะยึดถือผล การปฏิบัติงานจริงของพนักงานเป็นหลักในการวัดประสิทธิภาพการทำงาน โดย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ปัจจัยที่ใช้สำหรับประเมินผลพนักงานทุกระดับ มี 9 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ความรอบรู้ในงาน เป็นการพิจารณาความรู้เกี่ยวกับ งานในหน้าที่ การหาความรู้เพิ่มเติม การใช้ประสบการณ์และความรู้ทั่วไปเพื่อให้ งานสำเร็จ

1.2 คุณภาพของงาน เป็นการพิจารณาในแง่ความถูกต้อง ความเรียบร้อย รวมทั้งความละเอียดรอบคอบและปริมาณงานที่ทำด้วย

1.3 ความกระตือรือร้นและความอุตสาหะในการทำงาน เป็นการพิจารณาถึงความรวดเร็วในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ความ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เร็วขึ้นและดีขึ้น

1.4 ความรับผิดชอบ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เป็นการพิจารณาถึงความรับผิดชอบของงานตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งการตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน

1.5 สัมพันธภาพในการทำงาน เป็นการพิจารณาถึงความ ร่วมมือประสานกับผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดจนการทำงานร่วมกับผู้อื่น

1.6 การใช้ประโยชน์ของเวลาทำงาน เป็นการพิจารณา ผู้ถูกประเมินในแง่ของการใช้เวลาทำงานเพื่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน

1.7 การรักษาระเบียบวินัย เป็นการพิจารณาในแง่ความ ประพฤติและการปฏิบัติงานให้อยู่ในระเบียบวินัย ข้อบังคับและคำสั่งของหน่วยงาน และผู้บังคับบัญชา

1.8 ความสามารถทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงาน เป็นการพิจารณาถึงสุขภาพทั้งทางกายและทางจิตใจ รวมทั้งความน่าไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

1.9 ความสามารถพิเศษ เป็นการพิจารณาถึงผลการทำ งานของผู้ถูกประเมินที่มีให้แก่หน่วยงานนอกเหนือไปจากงานประจำตามหน้าที่และความสามารถพิเศษในการทำงานให้แก่ ททท.

2. ปัจจัยที่ใช้สำหรับประเมินผลพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาขึ้นไป มีเพิ่มอีก 5 ปัจจัย นอกเหนือไปจากการใช้ปัจจัยประเมินผลในส่วนแรก 9 ปัจจัย คือ

2.1 ความสามารถเป็นผู้นำปกครองบังคับบัญชา เป็นการพิจารณาถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำและการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงานและการติดตามผลงาน เป็นการพิจารณาถึงการวางแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการมอบหมายงานและควบคุมติดตามผลงาน

2.3 ความคิดริเริ่มและการปรับปรุงงาน เป็นการพิจารณาถึงการริเริ่มงานใหม่ หรือวิธีทำงานใหม่ รวมทั้งปรับปรุงงานเก่าให้ดีขึ้น

2.4 ความสามารถในการประสานงาน เป็นการพิจารณาถึงท่าทีที่ให้ความร่วมมือในการประสานงานกับหน่วยอื่น ตลอดจนการไกล่เกลี่ย ประนีประนอมเมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นในงานหรือกองหรือกับหน่วยงานอื่น

2.5 ความสามารถในการให้คำแนะนำ การสอนงาน เป็นการพิจารณาถึงความสามารถในการสอนงาน และชี้แจงระเบียบปฏิบัติให้ผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจ

#### แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของ ททท.

สำหรับแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของ ททท. นี้ ใช้แบบรายงานชุดเดียว เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการ และระดับหัวหน้างาน โดยทำการประเมิน 2 ครั้งในวงรอบ 1 ปี ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้มีรายการที่ใช้ประเมินเพื่อวัดผลการทำงาน เรียงตามลำดับคือ

1. ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน ได้แก่ ชื่อ อุณวุฒิ  
วันที่เข้าทำงาน ตำแหน่ง งาน กอง ฝ่าย อัตราเงินเดือน วันที่ดำรงตำแหน่ง  
ปัจจุบัน จำนวนวันที่ขาดงาน จำนวนครั้งที่มาสาย รวมทั้งจำนวนวันที่ลาภิกและ  
ลาป่วย

2. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงานทุกระดับ  
พร้อมกับน้ำหนักคะแนนที่ให้ในแต่ละระดับของแต่ละปัจจัย ตามความสำคัญของงาน  
ที่ปฏิบัติ เรียงจากระดับไม่ค่อยดีไปจนถึงดีมาก ซึ่งมี 5 ระดับ เพื่อให้ผู้ประเมิน  
พิจารณาและตัดสินประเมินลงในช่องระดับคะแนนที่ตรงกับการปฏิบัติงานของผู้ถูก-  
ประเมินมากที่สุด สำหรับระดับคะแนนของแต่ละปัจจัยที่ใช้ประเมินพนักงานทุกระดับ  
มีดังต่อไปนี้

2.1 ความรอบรู้ในงาน 5 10 15 20 25

2.2 คุณภาพของงาน 5 10 15 20 25

2.3 ความกระตือรือร้นและความอุตสาหะในการทำงาน

4 8 12 16 20

2.4 ความรับผิดชอบ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 4

8 12 16 20

2.5 สัมพันธภาพในการทำงาน 4 8 12 16 20

2.6 การใช้ประโยชน์ของเวลาทำงาน 4 8 12 16

20

2.7 การรักษาระเบียบวินัย 3 6 9 12 15

2.8 ความสามารถทางร่างกายและจิตใจในการปฏิบัติงาน

3 6 9 12 15

2.9 ความสามารถพิเศษ 3 6 9 12 15

3. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน หรือ  
ผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้างานขึ้นไป เพิ่มเติมจากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น พร้อมกับ  
น้ำหนักคะแนนที่ให้ในแต่ละระดับของแต่ละปัจจัย โดยเรียงจากระดับไม่ค่อยดีไป  
จนถึงดีมาก 5 ระดับเช่นกัน สำหรับระดับคะแนนของแต่ละปัจจัยที่มีเพิ่มเติมใน  
ส่วนนี้ ได้แก่

15	20	25	3.1	ความสามารถเป็นผู้นำปกครองบังคับบัญชา	5	10
15	20	25	3.2	ความสามารถในการวางแผนปฏิบัติงาน	5	10
16	20		3.3	ความคิดริเริ่มและการปรับปรุงงาน	4	8 12
			3.4	ความสามารถในการประสานงาน	4	8 12 16 20

4. ความเห็นเพิ่มเติมของผู้ประเมินทั้งในด้านที่ให้คุณหรือโทษแก่ผู้ถูกประเมิน (ถ้ามี) โดยมีการลงชื่อผู้ประเมินพร้อมตำแหน่งหน้าที่ และชื่อผู้ถูกประเมินพร้อมตำแหน่งหน้าที่กำกับมาด้วยในตอนท้ายของส่วนนี้

5. ความเห็นของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ

เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ถูกประเมินว่า ควรปรับปรุงหรือพอใช้ หรือดี หรือดีมาก พร้อมกับบันทึกข้อความที่กล่าวถึงจุดเด่นของผู้ถูกประเมิน รวมทั้งเสนอข้อคิดเห็นถึงความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันของผู้ถูกประเมินและลักษณะงานที่ผู้ถูกประเมินสามารถพัฒนาต่อไปได้ โดยมีการลงชื่อพร้อมทั้งตำแหน่งหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่แสดงความคิดเห็นดังกล่าว

ในตอนท้ายของแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ได้บรรยายถึงสิทธิในการให้คะแนนเพิ่มพิเศษแต่ไม่เกิน 20 คะแนนของคณะกรรมการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เพื่อให้แก่พนักงานที่มีคุณสมบัติในการปฏิบัติงานตามข้อใดข้อหนึ่งหรือหลายข้อ ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีคุณภาพและปริมาณสูงกว่าอัตราเงินเดือนที่ได้รับอยู่ และได้ผลดีสมความมุ่งหมาย
2. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้กระทำกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดจนสำเร็จเป็นผลดี สร้างชื่อเสียงและเกียรติคุณให้แก่ ททท. และประเทศชาติ
3. ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ต้องมีการเสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ
4. อุทิศเวลาปฏิบัติงานด้วยความวิริยะ อุตสาหะ จนมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นโดยถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้

5. เสนอความคิดหรือประดิษฐ์ค้นคว้าสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เป็นประโยชน์แก่ ททท. และ ททท. ได้นำความคิดหรือสิ่งประดิษฐ์ค้นคว่านั้นมาใช้เป็นประโยชน์

ในส่วนสุดท้ายของแบบรายงานการประเมินผลงานพนักงาน ททท. นี้จะเป็นการสรุปคะแนน ซึ่งการสรุปคะแนนนี้มาจากการรวมคะแนนของปัจจัยทุกข้อแล้วนำมาคำนวณค่าร้อยละด้วยการนำคะแนนที่ได้มาหารกับคะแนนเต็มแล้วคูณด้วยหนึ่งร้อย ( $\frac{\text{คะแนนที่ได้รับ}}{\text{คะแนนเต็ม}} \times 100$ ) ผลที่ได้จะเป็นคะแนนประเมินในแต่ละช่วงเวลา สำหรับผลการประเมินตลอดปีให้นำคะแนนจากผลที่ประเมินในแต่ละครั้งมารวมกันแล้วหารสอง จากนั้นจึงคำนวณหาค่าร้อยละเพื่อนำคะแนนที่ได้มาเปรียบเทียบผลงานกับพนักงานผู้อื่นต่อไป

แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ททท. นี้มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งคือจะมีการลงชื่อผู้ถูกประเมินด้วย ทั้งนี้เนื่องจากในระยะแรกที่ออกแบบรายงานการประเมินผลดังกล่าวออกมา ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินทราบ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลมากมาย เช่นผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับว่าตนเองมีข้อบกพร่อง แต่กลับมองว่าถูกผู้ประเมินกลั่นแกล้ง และฝ่ายผู้ประเมินก็พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้วยการประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางที่ดี หรืออย่างเลวที่สุดก็จะมีคะแนนอยู่ในระดับกลาง ๆ ดังนั้นผลการประเมินที่ออกมาจึงไม่ตรงกับความเป็นจริง เพื่อตัดปัญหาดังกล่าว กองบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดวางระบบประเมินผลจึงได้ดำเนินการให้จัดการแจ้งผลการประเมินได้ทราบเมื่อปี 2528 เป็นต้นมา

การดำเนินงานภายหลังการประเมิน กองบริหารงานบุคคลจะนำผลการประเมินที่ส่วนงานต่าง ๆ ส่งกลับคืน มาตรวจนับคะแนนของพนักงานแต่ละคนซ้ำอีกครั้งว่า ผู้บังคับบัญชาได้รวมคะแนนไว้ถูกต้องหรือไม่ จากนั้นจึงจัดทำสรุปคะแนนของแต่ละส่วนงานเพื่อนำไปประกอบการพิจารณาในด้านต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์เมื่อถึงวาระที่จะมีการพิจารณาความดีความชอบประจำปี โดยผลการประเมินจะเก็บรักษาไว้ที่กองบริหารงานบุคคล



## 5. การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด

ธนาคารกรุงเทพ เป็นสถาบันธุรกิจการเงินของเอกชนที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากการขยายสำนักงานสาขาเพื่อให้บริการแก่ประชาชนทั้งในประเทศและต่างประเทศเกือบ 300 สาขา เมื่อธนาคารกรุงเทพ เป็นหน่วยงานหรือองค์การที่มีขนาดใหญ่่มากเช่นนี้ก็ย่อมมีบุคลากรปฏิบัติงานเป็นจำนวนมากเช่นกัน ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดผลการทำงานของบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงาน

วัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร ของธนาคารกรุงเทพ โดยภาพรวมมีดังนี้

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร
2. เพื่อให้เป็นสื่อสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของธนาคารกรุงเทพมีส่วนประกอบ ดังนี้

1. แบบบันทึกการปฏิบัติงาน เป็นแบบบันทึกที่ให้บุคลากรซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการได้จดบันทึกการปฏิบัติงานในแต่ละวันสำหรับลักษณะงานที่สามารถนับเป็นปริมาณได้ หรือแต่ละช่วงเวลาหรือรายเดือนสำหรับงานที่มีลักษณะเป็นโครงการหรืองานอื่น ๆ ที่ไม่อาจนับเป็นปริมาณงานในแต่ละวันได้ และให้ผู้บังคับบัญชาลงนามกำกับความถูกต้องทุกครั้ง
2. แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบบันทึกผลการทำงานที่จัดทำเป็นประจำทุกเดือนโดยหัวหน้าหน่วย หรือผู้รับผิดชอบโครงการ/งานประจำเป็นผู้กรอกแบบฟอร์ม
3. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของธนาคารกรุงเทพ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรซึ่งเป็นพนักงาน  
ระดับบริหาร

3.2 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรซึ่งเป็นพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการ โดยแบ่งตามลักษณะงานที่ทำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบ ก. ข.  
ค. และ ง.

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับเทคนิคหรือวิธีที่นำมาใช้ในการ  
การวัดผลการทำงานบุคลากรหรือพนักงานของธนาคารกรุงเทพ มี 2 วิธี คือ

1. การประเมินด้วยวิธีการให้คะแนนตามแบบเครื่องวัด หรือ  
การใช้มาตรวัดแบบกราฟ เป็นวิธีที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ  
บริหาร ด้วยการแบ่งระดับของแต่ละปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลงานออกเป็น 5  
ระดับ คือ ดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ ควรปรับปรุง เพื่อให้ผู้ประเมินเลือกประเมิน  
ระดับที่มีคุณลักษณะตรงกับตัวผู้ถูกประเมิน

2. การประเมินด้วยวิธีการแบบผสม เป็นการประเมินโดยการ  
ใช้มาตรวัดแบบกราฟ และแบบตวงน้ำหนัก เป็นวิธีที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน  
พนักงานระดับปฏิบัติการ โดยการให้คะแนนในแต่ละปัจจัยที่ตรงกับผลการทำงาน  
ของผู้ถูกประเมินมากที่สุด ซึ่งน้ำหนักคะแนนที่กำหนดในแต่ละระดับของปัจจัยที่ใช้  
ในการประเมินจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ เหมือนกัน เริ่มจาก ควรปรับปรุง  
พอใช้ ดี ดีมาก และดีเยี่ยม โดยมีน้ำหนักที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสำคัญ  
ของลักษณะงานที่ปฏิบัติในสายงานแต่ละประเภท

ผู้ถูกประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรหรือพนักงานของ  
ธนาคารกรุงเทพนี้ จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหาร ได้แก่  
หัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วน และหัวหน้าฝ่าย รวมทั้งผู้ชำนาญการ

2. ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยแบ่ง  
แยกตามลักษณะงานที่ทำออกเป็น 4 ประเภท

2.1 พนักงานในตำแหน่งหน้าที่ที่มีลักษณะการทำงานซึ่งต้อง  
ใช้ความรู้ ฝีมือ รวมทั้งประสบการณ์

2.2 พนักงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องให้บริการลูกค้าและ  
หน่วยงานอื่น ๆ

2.3 พนักงานในตำแหน่งที่ลักษณะการทำงานมีความซับซ้อน  
มากกว่า 2 ประเภทแรก ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่ม รู้จักจัดลำดับงาน  
รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ

2.4 พนักงานในตำแหน่งที่มีลักษณะการทำงานมีความซับซ้อน  
เช่นเดียวกับประเภทที่ 3 แต่มีความแตกต่างในกรณีพนักงานในตำแหน่งนี้จะต้อง  
ออกไปติดต่อกับลูกค้าและผู้มารับบริการทั้งในและนอกสำนักงาน

ผู้ประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทั้ง 2 ระดับ  
ของธนาคารกรุงเทพใช้หลักการเหมือน ๆ กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
หน่วยงานอื่น ๆ กล่าวคือ ผู้ประเมินจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้ถูกประเมิน  
ทั้งนี้จะมีผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับ เป็นผู้ตรวจผลการประเมินอีกครั้ง

ระยะเวลาในการประเมิน ระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
งานประจำปีของพนักงานธนาคารกรุงเทพกำหนดให้ทำปีละ 2 ครั้ง

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน  
พนักงานของธนาคารกรุงเทพ แบ่งเป็น 2 ประเภท

1. ปัจจัยที่ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ  
บริหารมีทั้งหมด 25 ปัจจัย โดยแยกตามกลุ่มประเมินกลุ่มละ 5 ปัจจัย ดังจะได้  
กล่าวต่อไปในแบบประเมินผล

2. ปัจจัยที่ใช้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับ  
ปฏิบัติภารกิจทั้ง 4 แบบจะมีความแตกต่างกัน คือ

แบบ ก. มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินมี 7 ปัจจัย คือ  
ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความรอบรู้และความชำนาญในงาน การปฏิบัติ  
ตามคำสั่ง ความเชื่อถือว่าวางใจได้ ความรับผิดชอบ รวมทั้งการประสานและ  
การให้ความร่วมมือ

แบบ ข. มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน 8 ปัจจัย โดยที่ 7  
ปัจจัยแรกเป็นปัจจัยเหมือนกับที่มีในแบบประเมิน ก. ต่างกันตรงที่แบบประเมิน ข.  
เพิ่มปัจจัยที่ 8 มาอีก 1 ปัจจัย คือ การติดต่อกับลูกค้า/ผู้มารับบริการ

แบบ ค. มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินถึง 10 ปัจจัย คือ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความรอบรู้ และความชำนาญในงาน การปฏิบัติ ตามคำสั่ง ความคิดริเริ่ม การจัดลำดับงาน ความเชื่อถือไว้วางใจได้ ความ รับผิดชอบ การตัดสินใจ รวมทั้งการประสานและการให้ความร่วมมือ

แบบ ง. มีปัจจัยที่ใช้ในการประเมินถึง 11 ปัจจัย โดยที่ 10 ปัจจัยแรกเป็นปัจจัยเหมือนกับที่มีในแบบประเมิน ค. ต่างกันตรงที่แบบประเมิน ง. เพิ่มปัจจัยที่ 11 ขึ้นมา คือ การติดต่อลูกค้า/ผู้มารับบริการ

### 1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหาร

แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหารของ ธนาคารกรุงเทพ ใช้ประเมินพนักงานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดย เริ่มจากหัวหน้าหน่วย หัวหน้าส่วนและหัวหน้าฝ่าย รวมทั้งผู้ชำนาญการ (management professional technicians) ซึ่งในรายละเอียดของแบบ รายงานการประเมินผล มีดังนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกประเมิน ได้แก่ ชื่อ ตำแหน่ง ส่วน/สาขา และฝ่ายที่สังกัด รวมทั้งอัตราเงินเดือน วันบรรจุ และระยะเวลาที่ ประเมินว่าได้ทำการประเมินตั้งแต่ช่วงเวลาใดถึงช่วงเวลาใด
2. รายการที่ให้ผู้ประเมินเลือกตอบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการ ประเมินว่าเป็นการประเมินเพื่ออะไร เช่น เพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี/โบนัส เพื่อปรับเงินเดือนตามตำแหน่ง เพื่อปรับเงินเดือนกรณีพิเศษ เพื่อบรรจุแต่งตั้ง เพื่อพิจารณาผลงานในช่วงหรืองวดที่เดือน หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่น ๆ
3. รายการประเมินผลโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
  - ส่วนที่ 1 เป็นการประเมินผลงานซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่ แบ่งตามกลุ่มผลงาน ความรู้ความสามารถ วิธีปฏิบัติงาน และคุณสมบัติเฉพาะตัว โดยที่แต่ละปัจจัยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ และ ควรปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ประเมินได้เลือกระดับของแต่ละปัจจัยที่ตรงกับลักษณะ การปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินมากที่สุด

สำหรับปัจจัยที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับบริหารของ  
ธนาคารกรุงเทพ แบ่งตามกลุ่มใหญ่มีดังนี้

1. ผลงาน มีปัจจัยที่ใช้ประเมินในกลุ่มผลงาน 5 ปัจจัย คือ  
คุณภาพและปริมาณ ค่าใช้จ่าย ผลประโยชน์ การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และความ  
เชื่อถือได้

2. ความรู้ความสามารถ มีปัจจัยที่ใช้ประเมินในกลุ่มความรู้  
ความสามารถ 5 ปัจจัย เช่นกัน คือ ความรู้พื้นฐาน ความรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง  
การใช้ความรู้ การพัฒนาตนเองและความคิดริเริ่ม

3. วิธีปฏิบัติงาน มีปัจจัยที่ใช้ประเมินในกลุ่มนี้ถึง 5 ปัจจัยคือ  
การวางแผน การจัดรูปร่าง การติดต่อสื่อสาร การควบคุมงาน และตัดสินใจ

4. คุณสมบัติเฉพาะตัว มีปัจจัยที่ใช้ประเมินในกลุ่มคุณสมบัติ  
เฉพาะตัวอีก 5 ปัจจัย คือ การปรับตัว การติดต่อบุคคล/หน่วยงาน ความเป็น  
ผู้นำ ทัศนคติ และคุณลักษณะทั่วไป

อย่างไรก็ตามปัจจัยการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในกลุ่มผลงาน ปัจจัย  
การควบคุมงาน อยู่ในกลุ่มของความรู้ความสามารถ และปัจจัยความเป็นผู้นำ อยู่ใน  
ในกลุ่มคุณสมบัติเฉพาะตัวจะใช้ประเมินพนักงานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น สำหรับ  
พนักงานระดับบริหารแต่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา คือผู้ชำนาญการ จะไม่นำปัจจัยทั้ง  
สามมาใช้ประเมิน

ส่วนที่ 2 เป็นการสรุปผลการประเมินทั้งหมดว่าผู้ถูกประเมิน  
มีผลการทำงานอยู่ในระดับดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ หรือควรปรับปรุง

ส่วนที่ 3 เป็นรายการที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุง  
การปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินตามที่เห็นสมควร

ในตอนท้ายของแบบรายงานการประเมินผลจะมีการลงชื่อพร้อมวันที่  
ของผู้จัดการฝ่าย ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินด้วย

## 2. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติการ

แบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติการของ  
ธนาคารกรุงเทพ ฯ มี 4 แบบ แยกตามลักษณะงานดังนี้

1. แบบ ก (สีฟ้า) เป็นแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในตำแหน่งซึ่งมีลักษณะการทำงานที่ต้องใช้ความรู้ประกอบกับฝีมือและประสบการณ์ ได้แก่ พนักงานเดินหนังสือ พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานการเงิน ช่างไฟฟ้า เป็นต้น
  2. แบบ ข (สีเขียว) เป็นแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานในตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่ให้บริการลูกค้าและหน่วยงานอื่น ๆ โดยมีลักษณะการทำงานในส่วนนี้มีขั้นตอนการดำเนินงานไม่สลับซับซ้อน ได้แก่ พนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานขับรถ พนักงานผู้รับภัย พนักงานเก็บเงิน พนักงานจ่ายเช็ค เป็นต้น
  3. แบบ ค (สีเหลือง) เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในตำแหน่งที่ลักษณะงานเป็นมิติ (dimension) กล่าวคืองานที่หาที่มีความซับซ้อน ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีความคิดริเริ่ม รู้จักจัดลำดับงาน รวมทั้งการตัดสินใจ หรือเสนอแนะผู้บังคับบัญชาดำเนินการตัดสินใจเอง ตัวอย่างตำแหน่งงานลักษณะนี้ได้แก่ พนักงานวิเคราะห์ ผู้สอบบัญชี พนักงานสารบรรณ พนักงานประชาสัมพันธ์ พนักงานคอมพิวเตอร์ และเลขานุการ เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็นแบบประเมินที่ใช้มากที่สุด
  4. แบบ ง (สีชมพู) เป็นแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ลักษณะงานมีความสลับซับซ้อนเช่นเดียวกับแบบ ค แต่มีความแตกต่างตรงงานที่ทำเป็นงานซึ่งต้องออกไปติดต่อกับลูกค้า และผู้มารับบริการทั้งใน/นอกสำนักงาน สำหรับงานในตำแหน่งนี้ได้แก่ เจ้าหน้าที่อำนวยการสินเชื่อ (lending officers) เจ้าหน้าที่ทำทะเบียนเงินกู้ พนักงานพิธีการสินเชื่อ พนักงานประเมินหนี้ พนักงานพิธีการต่างประเทศ พนักงานโอนเงิน พนักงานบริการลูกค้า (teller operators)
- รายการของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานระดับปฏิบัติการทั้ง 4 แบบนี้มีลักษณะเหมือนกัน แม้แต่ปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน ส่วนใหญ่ก็ใช้ปัจจัยเหมือน ๆ กัน จะแตกต่างบ้างเพียงไม่กี่ปัจจัยเท่านั้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานทั้ง 4 แบบแตกต่างกันในบางส่วน คือ การกำหนดค่าน้ำหนัก หรือการให้คะแนนในแต่ละระดับของแต่ละปัจจัยที่ใช้ในการประเมินจะมีความแตกต่างกันตามความสำคัญและลักษณะของเนื้องานที่ทำ

สำหรับรายการที่บันทึกลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงาน  
ระดับปฏิบัติการทั้งแบบ ก ข ค และ ง มีดังนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ถูกประเมิน ได้แก่ ชื่อ ตำแหน่ง ส่วน/  
สาขา และฝ่ายที่สังกัด อัตราเงินเดือน วันบรรจุ รวมทั้งระยะเวลาที่ประเมิน  
ว่าได้ประเมินตั้งแต่ช่วงใดถึงช่วงใด

2. รายการที่ให้ผู้ประเมินเลือกตอบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการ  
ประเมินว่าเป็นการประเมินเพื่ออะไร เช่น เพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปี/โบนัส  
เพื่อปรับเงินเดือนตามตำแหน่ง เพื่อปรับเงินเดือนกรณีพิเศษ เพื่อบรรจุ/แต่งตั้ง  
เพื่อประเมินผลงานในงวดที่เดือน หรือเพื่อสาเหตุอื่น ๆ

3. หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งที่จะประเมินและมาตรฐาน  
ที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ (ถ้ามี)

4. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานพร้อมคำอธิบาย  
และช่องให้กรอกคะแนนของแต่ละปัจจัยซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ควรปรับปรุง  
พอใช้ ดี ดีมาก ดีเยี่ยม ทั้งนี้ในแต่ละระดับจะกำหนดน้ำหนักคะแนนแตกต่างกันตาม  
ความสำคัญของงาน สำหรับปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลของแบบประเมินผลทั้งสี่  
พร้อมกับระดับคะแนนเมื่อเปรียบเทียบกันมีดังนี้

4.1 ปริมาณงาน เป็นการพิจารณาถึงผลงานที่เกิดขึ้นในการ  
ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ปริมาณ และระยะเวลาที่ตกลงระหว่างหัวหน้า  
กับพนักงาน ทั้งนี้มาตรฐานดังกล่าวให้ถือเกณฑ์ว่าพนักงาน 90 % สามารถทำได้

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบการกำหนดระดับคะแนนการประเมินผล "ปริมาณงาน"  
ของแบบประเมิน ก ข ค ง

แบบประเมินผล ระดับคะแนน	ควรปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก	ดีเยี่ยม
ก	66	78	91	107	126
ข	66	78	91	107	126
ค	57	67	78	92	108
ง	47	55	65	76	90

4.2 คุณภาพของงาน เป็นการพิจารณาถึงความถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว มีระเบียบเรียบร้อย จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด

ตารางที่ 8 เปรียบเทียบการกำหนดระดับคะแนนการประเมินผล "คุณภาพของงาน" ของแบบประเมิน ก ข ค ง

แบบประเมินผล ระดับคะแนน	ควรปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก	ดีเยี่ยม
ก	57	67	78	92	108
ข	47	55	65	76	90
ค	38	44	62	61	72
ง	28	33	39	46	54

4.3 ความรอบรู้และความชำนาญในงาน เป็นการพิจารณาถึงความรู้เกี่ยวกับงานและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ รวมทั้งการแสดงออกซึ่งความชำนาญในทางปฏิบัติ ซึ่งปัจจัยนี้ในแบบประเมินผลทั้งแบบ ก ข ค และ ง ได้กำหนดระดับคะแนนไว้ตรงกัน คือ ควรปรับปรุง = 19 คะแนน พอใช้ = 22 คะแนน ดี = 26 คะแนน ดีมาก = 30 คะแนน และ ดีเยี่ยม = 36 คะแนน

4.4 การปฏิบัติตามคำสั่ง เป็นการพิจารณาถึงความตั้งใจและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง และความสามารถในการเข้าใจคำสั่งนั้น ๆ ปัจจัยนี้ในการประเมินผลทั้งแบบ ก ข ค และ ง ได้กำหนดระดับคะแนนไว้เหมือนกัน เช่น ควรปรับปรุง = 19 คะแนน พอใช้ = 22 คะแนน ดี = 26 คะแนน ดีมาก = 30 คะแนน และดีเยี่ยม = 36 คะแนน

4.5 ความเชื่อถือไว้วางใจได้ เป็นการพิจารณาถึงความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน คุณผลงานว่าเป็นที่เชื่อถือได้ หรือพิจารณาในด้านความซื่อสัตย์ โดยเน้นเรื่องการควบคุมปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ในแบบประเมินผลทั้งแบบ ก ข ค และ ง ได้กำหนดระดับคะแนนในแต่ละระดับเหมือนกัน คือ ควรปรับปรุง = 9 คะแนน พอใช้ = 11 คะแนน ดี = 13 คะแนน ดีมาก =



15 คะแนน และดีเยี่ยม = 18 คะแนน

4.6 ความรับผิดชอบ เป็นการพิจารณาถึงความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ความเอาใจใส่ต่องาน รวมทั้งการปฏิบัติงานได้ตรงตามเวลาที่กำหนด ซึ่งในแบบประเมินผลทั้งสี่ได้กำหนดระดับคะแนนไว้เหมือนกันอีก เช่นเคย คือ ควรปรับปรุง = 9 คะแนน พอใช้ = 11 คะแนน ดี = 13 คะแนน ดีมาก = 15 คะแนน และดีเยี่ยม = 18 คะแนน

4.7 การประสานงานและการให้ความร่วมมือ เป็นการพิจารณาจากความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งมีการประสานงานและการให้ความร่วมมือที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่แบบประเมินทั้งสี่กำหนดระดับคะแนนไว้เหมือนกัน คือ ควรปรับปรุง = 9 คะแนน พอใช้ = 13 คะแนน ดี = 13 คะแนน ดีมาก = 15 คะแนน และดีเยี่ยม = 18 คะแนน

4.8 การติดต่อลูกค้า/ผู้มารับบริการ เป็นการพิจารณาจากคุณลักษณะในด้านความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งผลให้การติดต่อลูกค้า/ผู้มารับบริการเป็นไปอย่างราบรื่น ปัจจัยนี้มีเฉพาะในแบบประเมินผล ข และ ง เท่านั้น เพราะเป็นงานที่ต้องติดต่อลูกค้าโดยตรง แต่ทั้งนี้การกำหนดระดับคะแนนในแต่ละแบบมีความแตกต่างกัน (ดังเปรียบเทียบให้เห็นในตาราง)

ตารางที่ 9 เปรียบเทียบการกำหนดระดับคะแนนการประเมินผล "การติดต่อลูกค้า/ผู้มารับบริการ" ของแบบประเมิน ข และ ง

แบบประเมินผล ระดับคะแนน	ควรปรับปรุง	พอใช้	ดี	ดีมาก	ดีเยี่ยม
ข	9	11	13	15	18
ง	19	22	26	30	36

4.9 ความคิดริเริ่ม เป็นการพิจารณาถึงการให้ข้อคิดเห็นทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรซึ่งเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในการริเริ่มปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ลดขั้นตอนความซ้ำซ้อนของงาน ทำให้ประหยัดเวลาและ

ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน ปัจจุบันนี้จะใช้ประเมินพนักงานเฉพาะแบบ ค และ ง เท่านั้น โดยที่ระดับคะแนนของทั้ง 2 แบบ แต่ละแบบจะเหมือนกัน กล่าวคือ  
 ควรปรับปรุง = 9 คะแนน พอใช้ = 11 คะแนน ดี = 13 คะแนน ดีมาก = 15 คะแนน และดีเยี่ยม = 18 คะแนน

4.10 การจัดลำดับงาน เป็นการพิจารณาถึงการจัดลำดับความสำคัญและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ปัจจุบันจะมีเฉพาะแบบประเมิน ค และ ง เท่านั้น และการกำหนดคะแนนในแต่ละระดับของแบบประเมินทั้งสองไม่แตกต่างกัน คือ ควรปรับปรุง = 9 คะแนน พอใช้ = 11 คะแนน ดี = 13 คะแนน ดีมาก = 15 คะแนน และดีเยี่ยม = 18 คะแนน

4.11 การตัดสินใจ เป็นการพิจารณาถึงความจำเป็นในการวินิจฉัยและตัดสินใจดำเนินการแก้ไขปัญหาในงานที่ตนรับผิดชอบด้วยตัวเอง ปัจจุบันนี้ใช้เฉพาะแบบประเมิน ค และ ง โดยที่คะแนนในแต่ละระดับซึ่งกำหนดไว้ในแบบประเมินทั้งสองก็เหมือนกันอีกเช่นเคย คือ ควรปรับปรุง = 9 คะแนน พอใช้ = 11 คะแนน ดี = 13 คะแนน ดีมาก = 15 คะแนน และดีเยี่ยม = 18 คะแนน

5. คะแนนสรุปผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในแบบประเมินผลทั้ง ก ข ค และ ง จะมีคะแนนที่สรุปผลการทำงานในแต่ละสายงานเท่ากันทุกแบบ ดังนี้

- ระดับดีเยี่ยม คือ ระดับที่พนักงานได้รับคะแนนรวมจากการประเมินผลตั้งแต่ 335 คะแนนขึ้นไป

- ระดับดีมาก คือ ระดับที่พนักงานได้รับคะแนนรวมจากการประเมินผล ตั้งแต่ 284-334 คะแนน

- ระดับดี คือ ระดับที่พนักงานได้รับคะแนนรวมจากการประเมินผลตั้งแต่ 241-283 คะแนน

- ระดับพอใช้ คือ ระดับที่พนักงานได้รับคะแนนรวมจากการประเมินผลตั้งแต่ 205-240 คะแนน

- ระดับควรปรับปรุง คือ ระดับที่พนักงานได้รับคะแนนรวมจากการประเมินผลต่ำมาก คือตั้งแต่ 204 ลงมา

6. สรุปความเห็นทั่วไป เป็นการให้ข้อสังเกตและ/หรือเหตุผลชี้แจงในกรณีที่ประเมินพนักงานอยู่ในระดับดีเยี่ยมหรือควรปรับปรุง

7. ความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล ในส่วนนี้จะแบ่งหัวข้อ แสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาพนักงานออกเป็น 3 หัวข้อ คือ

7.1 ความเห็นทั่วไปเกี่ยวกับความประพฤติ ทัศนคติ คุณลักษณะและการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

7.2 ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไขและฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาผู้ถูกประเมิน

7.3 ความเห็นเกี่ยวกับความถนัดและความสามารถของ ผู้ถูกประเมิน ตลอดจนความสามารถที่จะพัฒนาตนเองในโอกาสต่อไป

สำหรับในตอนสุดท้ายของแบบประเมินทั้ง ก ข ค และ ง จะเป็นการลงลายชื่อของผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และหัวหน้าส่วน/ผู้จัดการสาขา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาเหนือผู้ประเมินอีก 1 ชั้น

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี แนวความคิด รวมทั้ง เทคนิคหรือวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรดังกล่าวมาแล้ว เราไม่อาจสรุปได้ว่าเทคนิคหรือวิธีการประเมินผลแบบใดดีที่สุด และสมบูรณ์ที่สุด เนื่องจากแต่ละวิธีต่างก็มีลักษณะเฉพาะของตนเอง คือมีทั้งข้อดีและข้อเสียปะปนกันไป ดังนั้น การเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบที่คิดว่าดีที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับวิจรรณญาณของผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์กรแต่ละแห่งจะได้ตัดสินใจว่าวิธีการประเมินที่เหมาะสมใช้ในหน่วยงานของตน ซึ่งวิธีการประเมินหรือแบบรายงานการประเมินนี้จะต้องเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินด้วย เพื่อให้แบบรายงานการประเมินนั้นใช้ได้นานที่สุด และจากการที่ผู้วิจัยได้นำตัวอย่างรูปแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งจากภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชนมาศึกษาประกอบ จำนวน 5 หน่วยงานนั้น จะเห็นว่าแต่ละหน่วยงานต่างก็เลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินที่สอดคล้องตามหลักวิชาการดังกล่าวมาแล้ว โดยบางหน่วยงานก็เลือกใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินที่เหมือนกัน บางหน่วยงานก็ใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินที่แตกต่างกันสุดแท้แต่วิจรรณญาณของผู้บริหารในแต่ละหน่วย อย่างไรก็ตามจากตัวอย่างรูปแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง 5 หน่วยนี้ถ้าจะพิจารณาถึงความเหมาะสมและยุติธรรม รวมทั้งความสอดคล้องกับทฤษฎี

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำลังศึกษาอยู่ในขณะนี้แล้ว ต้องยอมรับว่าแบบ  
รายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด สมควร  
เป็นแบบอย่างสำหรับหน่วยงานอื่น ๆ จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรภายในหน่วยงานของตน เนื่องจากการที่ธนาคาร  
กรุงเทพ จำกัด ได้จัดทำแบบรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแยก  
ตามกลุ่มงานหรือสายงานที่ปฏิบัติ ทั้งแต่ละแบบรายงานก็ใช้เทคนิคหรือวิธีการเป็น  
แบบผสมที่เหมาะสมคือใช้มาตรวัดแบบกราฟและถ่วงน้ำหนัก ด้วยการให้คะแนน  
ในแต่ละปัจจัยที่ตรงกับผลการทำงานของผู้ถูกประเมินมากที่สุด ซึ่งน้ำหนักคะแนนที่  
กำหนดในแต่ละระดับของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินนี้แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เริ่ม  
จากการปรับปรุง พอใช้ ดี ดีมาก และดีเยี่ยม โดยน้ำหนักที่ให้ในแต่ละระดับ  
ดังกล่าวได้ถูกกำหนดให้มีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความสำคัญของเนื้องานที่  
ปฏิบัติในแต่ละสายงาน (ดูภาคผนวก ข.) จึงนับว่าเป็นแบบรายงานการประเมิน  
ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมาก แบบหนึ่งที่หน่วยงานวิจัยในกระทรวงกลาโหม  
และหน่วยงานอื่น ๆ ควรจะได้ยึดเป็นแบบอย่างในการปรับปรุงระบบการประเมิน  
ผลการปฏิบัติงานบุคลากรภายในหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้นต่อไป