

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาแบบประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไทยอิโรตะ จำกัด ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแบบประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินการปฏิบัติงาน

- 1.1 ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน
- 1.3 หลักการประเมินการปฏิบัติงาน
- 1.4 กระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน
- 1.5 ปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน

- 2.1 ความหมายของการวิเคราะห์งาน
- 2.2 วิธีการวิเคราะห์งาน
- 2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งาน
- 2.4 การกำหนดตำแหน่งงาน
- 2.5 หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายผลิต

ตอนที่ 3 วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

- 3.1 วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์
- 3.2 วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก
- 3.3 วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

เป็นหลัก

ตอนที่ 4 การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการปฏิบัติงาน

- 4.1 ประเภทของเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน
- 4.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน
- 4.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 การประเมินการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้ความหมายของการประเมินการปฏิบัติงานไว้หลายความหมาย ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 13) ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำให้หรือน้อยกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมายและ คำนวณค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่ เป็นวิธีการแห่งความพยายามในการให้ คำรับรองแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด มิใช่โดยการคาดคะเนอย่างยวบยาบ ๆ หรือโดยยึดถือเอา ความเห็นของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก

จิระจิตต์ บุญนาค (2535: 625) ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการประเมินผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งความสามารถและผลงาน โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์และมาตรฐานที่ทั้งผู้ประเมินและผู้ปฏิบัติงานร่วมกำหนดขึ้น ทั้งนี้เพื่อจะ ได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน

สมคิด บางโม (2538: 167) ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่ามาตรฐานที่กำหนดได้หรือด้อยกว่า หรือสูงกว่า มาตรฐานที่กำหนด และคำนวณค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 301) ให้ความหมายการประเมินการ ปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่ง เกี่ยวข้องกับจุดอ่อน จุดแข็งของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งการค้นหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการ ปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2543: 77) ได้ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง ความพยายามอย่างเป็นระบบในการวัดผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในช่วง ระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนเป็นทางการโดยเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของทรัพยากร มนุษย์เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมฤทธิ์ (2546: 12) ให้ความหมายการประเมินการ ปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้ การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมี มาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดย เท่ากัน

ชูชัย สมितिไกร (2547: 305) ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคลากรปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 98) ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของพนักงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

เซอร์เบิร์ต แกร์ฮาร์ด เฮนแมน (Herbert Gerhard Heneman, 1983) ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า เป็นวิธีการในการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยการสังเกตการณ์และการประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

วิลเลียม บี เวอร์เทอร์ (William B. Werther, 1990) ให้ความหมายการประเมินการปฏิบัติงานไว้ว่า คือกระบวนการที่องค์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานและการค้นหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

กิ่งพร ทองใบ (2543: 79 – 80) ชูชัย สมितिไกร (2547: 305) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของพนักงาน ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงข้อดีข้อบกพร่อง และศักยภาพของบุคลากร อันจะทำให้ทราบว่าควรจะมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน
3. เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันมีความรู้ ทักษะ และความสามารถระดับใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอต่อการดำเนินการขององค์กรหรือไม่

5. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลสำหรับนำไปประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน

6. เพื่อการพิจารณาโอน โยกย้าย ลดตำแหน่ง และการออกจากงาน

7. เพื่อการบริหารค่าตอบแทน

8. เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงานให้มีความสำนึกในหน้าที่มากยิ่งขึ้น

9. เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

10. เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานมากขึ้น

11. เพื่อเป็นการประเมินให้เห็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาการบริหาร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 99) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงานว่าการประเมินการปฏิบัติงานนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้บุคคลในองค์กรมีความตื่นตัว และปรับปรุงตนให้เหมาะสมกับงานอยู่เสมอ และมีวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อทราบผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของพนักงาน
2. เพื่อทราบจุดเด่น จุดด้อยของพนักงาน
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้น หรือปรับเงินเดือน
5. เพื่อใช้ในการจัดฝึกอบรม เพิ่มคุณภาพของพนักงาน
6. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการโอนย้าย เลิกจ้าง การรับคนเข้าทำงาน
7. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ ทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นข้อมูลในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ใช้ในการจัดฝึกอบรม ใช้เป็นข้อมูลในการโอนย้าย เลิกจ้าง และการรับคนเข้าทำงาน และเพื่อการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

1.3 หลักการประเมินการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงหลักการประเมินการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 24 - 28) กล่าวถึงหลักการประเมินการปฏิบัติงานว่า ในการประเมินการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องกำหนดหลักการที่จำเป็นให้แน่ชัดเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ยึดถือเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เหมาะสมได้ สำหรับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นสามารถพิจารณาหลักการทั่วไป 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจการจัดการ
2. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นมาตรการควบคุมอย่างหนึ่ง
3. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบ

ของผู้บังคับบัญชาทุกคน

4. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการและบริหาร

บุคคล

5. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของ

องค์การ

6. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่สร้างความเป็นธรรม
7. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวัดและการตีค่า
8. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวัดในแง่คุณภาพและปริมาณ

รวมทั้งลักษณะในการปฏิบัติ

9. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่มุ่งประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน

มิใช่ประเมินค่าบุคคล

10. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
11. การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่จะต้องนำไปใช้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

จิระจิตต์ บุญนาค 2535: 625 – 626; ชูชัย สมितिไกร 2547: 307 ได้กล่าวถึง หลักการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความตรง (Validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (Relevance) หมายถึง หลักเกณฑ์ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์และปัจจัยสำคัญของงานแตกต่างกันออกไปเราจะทราบได้ว่าปัจจัยใด สำคัญสำหรับงานแต่ละอย่างนั้น โดยวิธีการวิเคราะห์งาน

2. ความเที่ยง (Reliability) ความเที่ยงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมิน ทั้งในกรณีที่เมื่อผู้ประเมินคนเดิมประเมินผลงานนั้นซ้ำ ๆ กันหลายครั้ง และผลได้ออกมาใกล้เคียงกันถือได้ว่าการประเมินการปฏิบัติงานนั้นเชื่อถือได้ หากมีผู้ประเมินหลายคนก็ควรมีผลการประเมินที่สอดคล้องกัน

3. มีความสามารถในการจำแนก (Discriminative) หมายถึง การแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างถูกต้อง

4. มีความยุติธรรม (Fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินประเมิน การปฏิบัติต่อบุคคล และผลลัพธ์ของการประเมินจะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

5. สามารถทำได้จริง (Practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้อย่างไม่ลำบากเกินไป และไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป

สรุปได้ว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาซึ่งต้องมุ่งเน้นหลักการประเมินที่มีความตรง ความเที่ยง ความสามารถในการจำแนก ความยุติธรรม สามารถทำได้จริงและที่สำคัญต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

1.4 กระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

กึ่งพร ทองใบ (2543: 84) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานว่า กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหนึ่งของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณานโยบายและแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเช่นกัน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายของการประเมินการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสมที่ใช้วัดการปฏิบัติงาน
3. การวัดผลการปฏิบัติงาน
4. การดำเนินการประเมินการปฏิบัติงาน
5. การนำผลการประเมินมาแจ้งผลและอภิปรายร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน

ชูชัย สมितिไกร (2547: 308 - 311) ได้กล่าวถึงกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานจะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพัฒนาระบบ ดังนี้

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล

1.2 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ประกอบด้วย

1.2.1 ผลงาน โดยอาจประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของผลงาน

1.2.2 พฤติกรรมการทำงาน พิจารณาจากวิธีการทำงาน การปฏิบัติงานและบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน

1.3 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1.4 กำหนดตัวผู้ประเมิน

1.5 คัดเลือกหรือสร้างวิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

1.6 ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน

2. การดำเนินการประเมิน ประกอบด้วย การสังเกตและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน การประเมินตัดสินและการกรอกแบบประเมินผล ในทางปฏิบัติองค์การควรจะได้จัดตั้งหน่วยงานหรือคณะกรรมการดำเนินการควบคุมการประเมินผลเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยอาจให้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือฝ่ายบุคคลขององค์การเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินการทั้งหมด

3. การแจ้งผลและการติดตามการแจ้งผล (Performance Feedback) คือ การสื่อสารหรือบอกให้บุคลากรทราบถึงผลการประเมินว่าเขาทำงานดีมากน้อยเพียงไร รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 102 - 106) กล่าวถึงกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานว่ามีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายในการประเมิน การประเมินการปฏิบัติงานอาจมีวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลายอย่าง แต่องค์การหรือหัวหน้างานควรกำหนดวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รองไว้ให้ชัดเจนเพื่อจะได้จัดรูปแบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

2. การเลือกวิธีการประเมินที่สอดคล้องกับลักษณะงานและความต้องการขององค์การ วิธีการต่างๆ นั้น บางวิธีอาจไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน และไม่นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จึงต้องมีการคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมซึ่งอาจใช้หลายวิธีการผสมกันก็ได้

3. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานจะเป็นหัวใจสำคัญที่ใช้วัดผลการประเมิน การกำหนดมาตรฐานของงานที่ต้องการจึงต้องให้สอดคล้องกับลักษณะงานและเป้าหมายที่ต้องการจากการทำงานของพนักงาน

4. การทำความเข้าใจกับผู้เกี่ยวข้อง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีทั้งผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ที่นำผลการประเมินไปใช้

4.1 ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องได้รับทราบจุดมุ่งหมายในการประเมิน วิธีการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน และระยะเวลาที่จะประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนต่างๆ ในการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์

4.2 ผู้ถูกประเมินผล ควรได้รับทราบถึงเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดผลในงานของตนเอง ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพ การปฏิบัติงานและอื่น ๆ เพื่อจะได้สามารถปรับปรุงตัวเองให้ปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

4.3 หน่วยงานที่จะนำผลการประเมินไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายงบประมาณ ฝ่ายฝึกอบรม หรือหน่วยงานอื่น ๆ จะต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบเกณฑ์มาตรฐานในการประเมิน สามารถวิเคราะห์ผลการประเมิน และนำผลให้ไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการทำงานของพนักงานได้

5. การประเมินผล การประเมินผลก็คือการรวบรวมผลการปฏิบัติงานลักษณะการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

6. การวิเคราะห์ผลการประเมิน เมื่อมีการประเมินผลแล้ว ผู้ประเมินควรวิเคราะห์ผลที่ได้ เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นต่อไปตามแนวทาง ดังนี้

6.1 ถ้าผลการประเมินปรากฏว่าการปฏิบัติงานดีกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานพยายามรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานแล้วหาทางพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นไปอีก

6.2 ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าพอดีหรือใกล้เคียงกับมาตรฐาน ผู้ประเมินควรชี้แนะให้พนักงานได้มองหาข้อบกพร่องเพื่อปรับปรุงงานให้สูงกว่ามาตรฐาน

6.3 ถ้าผลการปฏิบัติงานมีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้ประเมินควรได้ศึกษาสาเหตุแล้วหาทางปรับปรุงแก้ไข

7. การนำผลการประเมินไปใช้ ผลการประเมินนั้นอาจนำไปใช้ในด้านต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ ดังต่อไปนี้

7.1 ใช้ในการปรับเงินเดือนประจำปี โดยถือผลที่ได้จากการปฏิบัติงานเป็นหลักในการเพิ่มเงินเดือน

7.2 ใช้ในการเลื่อนตำแหน่ง เมื่อเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการได้รับการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น

7.3 ใช้ในการโยกย้าย เมื่อเห็นว่าพนักงานมีปัญหาในการทำงาน ไม่เหมาะสมในการทำงานตำแหน่งนั้นต่อไป ก็ควรโยกย้ายไปทำงานอื่นที่เหมาะสมกว่า

7.4 ใช้ในการสรรหาและคัดเลือก เป็นการนำผลการประเมินไปใช้พิจารณาผู้ที่รับมาทดลองงานว่าเหมาะสมที่จะรับเป็นพนักงานหรือไม่ ในตำแหน่งใด

7.5 ใช้ในการวางแผนฝึกอบรม ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าองค์การควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างไร ในด้านใดบ้าง จุดอ่อนของพนักงานโดยทั่วไปอยู่ตรงไหน ซึ่งหน่วยงานในการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการวางแผนการฝึกอบรมได้ต่อไป

7.6 ใช้ในด้านอื่น เช่น การวางแผนกำลังคน การพัฒนาระบบงาน การลดจำนวนคนงาน เพื่อปรับองค์การให้อยู่รอดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สรุปได้ว่า กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานมีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย กำหนดวิธีการและเกณฑ์ที่เหมาะสม ทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการประเมิน วิเคราะห์ผลการประเมิน นำผลการประเมินไปใช้โดยต้องแจ้งผลและติดตามผลการประเมินนั้นด้วย

1.5 ปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2549: 108 - 109) กล่าวถึงปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงานว่า ระบบการประเมินผลโดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานนั้น แม้จะมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานที่วางไว้ แต่ก็อาจมีปัญหาก่อขึ้นได้ ดังต่อไปนี้

1. ความลำเอียงของผู้ประเมิน การประเมินผลโดยผู้ประเมินที่อาจมีความสนใจเฉพาะบางเรื่อง อาจทำให้การประเมินนั้นเอนเอียงไป
2. อิทธิพลของความชอบ ความชอบหรือความไม่ชอบหน้าย่อมมีผลต่อการประเมินซึ่งต้องอาศัยความรู้สึกส่วนตัว และบางครั้งอาจมีผลมากกว่าการวัดผลงานที่เกิดขึ้นจริง
3. การเมืองในองค์กร ผู้บริหารแต่ละคนอาจกำหนดเป้าหมายส่วนตัวของตนไว้แล้ว และประเมินคนงานตามแนวทางเป้าหมายของตน
4. การประเมินที่เน้นตัวบุคคลหรือนั่นกลุ่ม การประเมินผลโดยปกติจะเน้นผลงานของตัวบุคคล แต่ในงานจำนวนมากคนงานต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ลูกจ้างคนหนึ่งอาจต้องเสียเวลาช่วยเหลืองานคนอื่นจนทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายผลงานของตนเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 302 - 303) กล่าวว่า ปัญหาของการประเมินมี ดังนี้

1. การใช้ความรู้สึกส่วนตัว (Subjectivity) คนส่วนใหญ่ที่เป็นผู้ถูกประเมินผล หรือผู้ทำการประเมินผล อาจต้องยอมรับปัญหาสำคัญเกี่ยวกับธรรมชาติของการใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1.1 ลักษณะเฉพาะของผู้ประเมินผล (Rater Characteristics)

1.2 การผ่อนผัน (Leniency)

1.3 อำนาจบารมี (Halo Effect)

1.4 แนวโน้มเอียงสู่ส่วนกลาง (Central Tendency)

2. ประเด็นการเมือง การเมืองในองค์กรมีส่วนชี้ขาดต่อบุคคลที่ควรจะได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือลดขั้น เพราะการเมืองมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง

สมชาย หิรัญภิตติ (2542: 214 - 217) กล่าวว่า ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน การปฏิบัติงานของพนักงานที่ควรพิจารณา มีดังนี้

1. มาตรฐานไม่ชัดเจน (Unclear Standards) เกิดจากการกำหนดมาตรฐานในการ วัดที่แตกต่างกันของผู้ประเมินแต่ละคน

2. ผลกระทบจากความเบี่ยงเบนทางบวกในการประเมิน (Halo Effect) จะเกิด ขึ้นกับการประเมินผลเมื่อการให้คะแนนผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชามีอคติโดยนำปัจจัยอื่น ไปประเมินพนักงานในด้านอื่น

3. ความโน้มเอียงสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) เป็นความผิดพลาดของผู้ ประเมินซึ่งเกิดขึ้นเมื่อผู้ประเมินให้คะแนนค่าเฉลี่ยกับพนักงานทุก ๆ คนเป็นจำนวนเท่ากันแม้ พนักงานเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันก็ตาม

4. การให้คะแนนผลการปฏิบัติงานระดับสูง (ใจดีหรือการผ่อนปรน) หรือ เข้มงวดจนเกินไป (Leniency Or Strictness) เป็นความผิดพลาดของการประเมินผลที่เกิดขึ้นเมื่อ ผู้บังคับบัญชาประเมินผู้ได้บังคับบัญชาทั้งหมดสูงหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่เป็นจริง

5. อคติ (Bias) เป็นความลำเอียงที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งมีผล ทำให้เกิดความลำเอียงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

สรุปได้ว่า ปัญหาในการประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ การใช้ความรู้สึกส่วนตัว ความลำเอียงของผู้ประเมิน การเมืองในองค์กร มาตรฐานไม่ชัดเจน การประเมินที่เน้นตัวบุคคล หรือนับกลุ่มมากกว่าผลงานของตัวบุคคลและการให้คะแนนในระดับสูงหรือเข้มงวดเกินไป

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน

2.1 ความหมายของการวิเคราะห์งาน

มีผู้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานไว้หลายความหมาย ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2543: 84) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์งานไว้ว่า คือ การศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับภาระงาน (Tasks) ที่งานหนึ่ง ๆ ต้องการโดยกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ของงานเอาไว้ รวมทั้งกำหนดอัตราค่าตอบแทนและเรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็น ปกติกำหนดคุณสมบัติผู้ที่จะมาทำงานนั้น ๆ กำกับไว้ด้วย

ชูชัย สมितिไกร (2547: 41) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์งานไว้ว่า คือ การดำเนินการอย่างมีจุดหมายและเป็นระบบเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2547: 48) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์งานไว้ว่า เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลและพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับงานในองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ลักษณะหน้าที่ของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เกี่ยวกับคำบรรยายลักษณะงาน คุณสมบัติของบุคคลที่เหมาะสมกับงานและการประเมินค่างานให้เหมาะสมกับงาน

กุลสิรี ไคว์สุวรรณ (2550: 82) ได้ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานไว้ว่า เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลและพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับงานในองค์การอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ลักษณะหน้าที่ของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน แล้วนำไปใช้ในการประเมินค่า และกิจกรรมอื่น ๆ ในหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สุภาพร พิศาลบุตร (2550: 60) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์งานไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

เดสส์เลอร์ เกรย์ (Gary Dessler 2006: 18) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์งานไว้ว่าคือ ขั้นตอนการพิจารณาการกำหนดหน้าที่งานต่าง ๆ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะถูกจ้างมาเพื่อทำงานที่กำหนดให้ การวิเคราะห์งานทำให้รู้ว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างในงานนั้น ๆ และงานนั้นต้องใช้พนักงานประเภทใดบ้าง

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานในองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความแตกต่างระหว่างงานต่าง ๆ โดยวิเคราะห์ลักษณะหน้าที่ของงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อนำมาจัดทำคำบรรยายลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน

2.2 วิธีการวิเคราะห์งาน

มีผู้กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์งานไว้ ดังนี้

ซูซีย์ สมิทธีไกร (2547: 44 - 57) กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์งาน ดังนี้

1. การวิเคราะห์งานโดยวิธีการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่นิยมใช้มากวิธีหนึ่งสาระสำคัญของวิธีการนี้คือ การสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งาน เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ
2. การวิเคราะห์งานโดยวิธีการสำรวจ การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หรือแบบสำรวจเกี่ยวกับงาน (Task Inventory) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน
3. การวิเคราะห์งานโดยวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เป็นวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริงและบ่งชี้ถึงพฤติกรรมการทำงานที่ดีและไม่ดีจากนั้นพฤติกรรมเหล่านี้จะได้รับการจัดกลุ่มเป็นมิติต่าง ๆ

บรรยงค์ ไชจินดา (2543: 89 - 92) กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์งาน ดังนี้

1. วิธีการสังเกต (Observation Interview Method) โดยวิธีนี้ผู้วิเคราะห์งานจะคอยสังเกตการปฏิบัติงานในแต่ละวันแล้วจดบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตด้วยตัวเอง
2. การออกแบบสอบถาม (Questionnaire Method) การออกแบบสอบถามเป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากเพราะทำได้สะดวกและเสียค่าใช้จ่ายต่ำ
3. วิธีการสัมภาษณ์ (Interview Method) โดยทั่วไปในการวิเคราะห์งานมักจะใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือขั้นต้นของการรวบรวมข้อมูล เพราะทำให้ทราบถึงทัศนคติ และความรูสึกของผู้รับการสัมภาษณ์
4. วิธีตรวจสอบรายการ (Check List Method) วิธีนี้นำมาใช้กับองค์การขนาดใหญ่และมีคนจำนวนมากที่ทำงานอย่างเดียวกัน ผู้ทำการวิเคราะห์งานจะต้องกำหนดข้อมูลของงานต่าง ๆ ในองค์การให้มีจำนวนมากพอและครอบคลุมทุกอย่าง

5. การเก็บบันทึกประจำวัน (Diary Method) วิธีนี้จะต้องอาศัยจากการเก็บบันทึกประจำวันของผู้ปฏิบัติงานเอง หากผู้ปฏิบัติงานเขียนบันทึกของเขาเองด้วยความซื่อตรงข้อมูลนี้ก็จะเชื่อถือได้ว่าเกิดความผิดพลาดก็ด้วยความเข้าใจผิดหรือพลั้งเผลอเอง

6. การประชุมทางเทคนิค (Technical Conference Method) การประชุมลักษณะนี้จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับงานได้มาก และยังได้ความเห็นหรือแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน

7. วิธีผสม หมายถึง การนำเอาวิธีการวิเคราะห์งานทั้ง 6 วิธี รวมกัน หรือ 2 วิธีขึ้นไปมาใช้ควบคู่กันไปตามความเหมาะสมของสถานการณ์

สุภาพร พิศาลบุตร (2550: 71 - 73) กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์งาน ดังนี้

1. วิธีการสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่นิยมใช้มากที่สุดวิธีหนึ่ง สาเหตุสำคัญของวิธีการนี้คือการสัมภาษณ์โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์งาน เพื่อค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ คุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขของการจ้างงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ

2. วิธีการใช้แบบสอบถาม คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยการส่งแบบสอบถามให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ และภารกิจต่าง ๆ รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

3. วิธีการสังเกตการณ์ คือ การใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าสังเกตหรือศึกษาพฤติกรรมและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับลักษณะงานและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ

4. วิธีการบันทึก เป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นจริง และบ่งชี้พฤติกรรมการทำงานที่ดีและไม่ดี

สรุปได้ว่า วิธีการวิเคราะห์งานมีวิธีการที่สำคัญ คือ วิธีการสัมภาษณ์ การสำรวจการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ การใช้แบบสอบถาม การสังเกตการณ์ การบันทึก ตรวจสอบรายการการประชุมทางเทคนิค และวิธีผสม

2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งาน

มีผู้กล่าวถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งานไว้ ดังนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2545: 52 - 56) กล่าวถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งาน ดังนี้

1. การสังเกต (Observation Method) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากวิธีการสังเกตจะช่วยให้นักวิเคราะห์งานได้ข้อมูลจากสถานที่และ

ผู้ปฏิบัติงานจริง โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการสังเกตบุคลากรหรือกลุ่มบุคลากรในขณะที่เขาปฏิบัติงานตามปกติ แต่การสังเกตจะเหมาะสมกับงานบางชนิด

2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire Method) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ได้รับ ความนิยมอย่างมากในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงาน เนื่องจากวิธีการส่งแบบสอบถามจะง่ายใน การปฏิบัติประหยัดเวลาและงบประมาณในการจัดหาข้อมูล

3. การสัมภาษณ์ (Interview Method) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการเก็บ รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เนื่องจากนักวิเคราะห์สามารถที่จะสอบถามข้อมูลโดยตรงจาก ผู้ปฏิบัติงานจริง และผู้เกี่ยวข้องในมิติต่าง ๆ

4. การประชุม (Conference Method) โดยนักวิเคราะห์งานจะทำการเชิญผู้ที่มี ความรู้ ผู้ที่ปฏิบัติงาน หรือผู้มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องการศึกษา เช่น หัวหน้างาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกันในหน้าที่งานที่สนใจมาร่วมประชุมและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน สิ่งแวดล้อมและปัญหาที่อาจจะพบในการทำงานนั้น ๆ

5. การบันทึกงาน (Diary Method) นักวิเคราะห์งานจะให้ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึก รายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตนกระทำในช่วงเวลาปฏิบัติงานในแต่ละวัน

6. การทดลองปฏิบัติ (Job Experiment Method) นักวิเคราะห์งานอาจจะทดลอง ปฏิบัติงานเองในสถานการณ์จริง เพื่อให้ได้รับทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจน รายละเอียดต่างๆ ที่อาจจะถูกละเลยจากการเก็บข้อมูลโดยวิธีการอื่น

เดชวิทย์ นิลวรรณ (2547: 53 - 56) กล่าวถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการ วิเคราะห์งาน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งานโดยผู้สัมภาษณ์ใช้วิธี ตั้งคำถามกับผู้ตอบเป็นการสนทนาหรือแลกเปลี่ยนคำพูดระหว่างกัน ซึ่งโดยปกติมักจะเกี่ยวกับคน สองคน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง

2. การตอบแบบสอบถาม เป็นวิธีในการรวบรวมข้อมูลที่นิยมมากวิธีการหนึ่ง โดยการให้พนักงานกรอกแบบสอบถาม เพื่อบรรยายลักษณะงานที่สัมพันธ์กับหน้าที่และความ รับผิดชอบ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพยายามเก็บข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ โดยเฉพาะ ขอบเขตหน้าที่หลักและงานหลักต่าง ๆ

3. การสังเกต เป็นวิธีการในการรวบรวมข้อมูล ที่เหมาะสมกับงานที่มีกิจกรรม ทางกายภาพที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน

4. การทำบันทึกประจำวัน เป็นวิธีการในการรวบรวมข้อมูล ที่เป็นรายการ ประจำวันเกี่ยวกับกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงาน

เดสส์เลอร์ เกรย์ (Gary Dessler 2006: 18 - 19) กล่าวถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งาน ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ (Interviews) การสัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์งานเกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์ผู้อยู่ในตำแหน่งนั้นหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ในงานอย่างลึกซึ้ง
2. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) พนักงานถูกถามคำถามเพื่อให้ตอบในแบบสอบถามเพื่อบอกถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตน ซึ่งมีความสำคัญสำหรับการตัดสินใจว่าแบบสอบถามจะมีรูปแบบอย่างไรและจะมีคำถามอะไรบ้าง
3. การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์ก็ได้ผลในแง่ที่งานเหล่านั้นมีกิจกรรมทางกายภาพให้เห็น แต่การสังเกตการณ์ก็ใช้ไม่ได้กับงานที่ไม่มีกิจกรรมทางกายภาพให้เห็น อันได้แก่งานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ใช้สมองหรือความคิด
4. การเขียนบันทึก (Participant Diary/Logs) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานโดยการให้พนักงานเขียนบันทึกในแต่ละวันว่าทำอะไรบ้างในเวลาใด การเขียนบันทึกทำให้สามารถเห็นภาพของการทำงานได้ชัดเจนขึ้น

สรุปได้ว่า วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์งานมีวิธีการที่สำคัญ คือ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต การทำบันทึก การประชุม และการทดลองปฏิบัติ โดยในการวิจัยนี้ใช้วิธีการสอบถามจากหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานสามารถวิเคราะห์งานได้และเป็นผู้มีบทบาทในการประเมิน

2.4 การกำหนดตำแหน่งงาน

มีผู้กล่าวถึงการกำหนดตำแหน่งงานไว้ ดังนี้

กุลศิริ โคว์สุวรรณ (2550: 294 - 296) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารองค์การจะสนับสนุนส่งเสริมให้มีการกำหนดตำแหน่งงานในอาชีพให้เหมาะสมและสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์การ ซึ่งมีการกำหนดตำแหน่งงานตามระดับของงานขององค์การ เริ่มตั้งแต่ตำแหน่งงานระดับล่าง ระดับกลาง และระดับสูง การกำหนดตำแหน่งงานในอาชีพจะต้องอาศัยบุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์การทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งความสามารถในด้านการเงินที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณทั้งรายรับและรายจ่ายขององค์การว่า มีศักยภาพที่สามารถจะจ้างบุคลากรได้จำนวนมากน้อยเท่าใด ตำแหน่งงานในอาชีพสำหรับสาขานี้ ดังนี้

1. สายงานการผลิต (Production Line) ประกอบด้วยตำแหน่งงานอาชีพ 4 ระดับ คือ

1.1 ช่างไม่มีฝีมือ (Unskilled Workers) เป็นบุคลากรระดับล่างสุด มีความรู้สามัญระดับประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา แต่ไม่มีความรู้และทักษะในวิชาชีพจากการศึกษา มี

ความสามารถในการทำงานในลักษณะการใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ มีความสามารถทำงานในด้านช่างแบบง่ายๆ หรือเป็นงานช่างเบื้องต้นเท่านั้น

1.2 ช่างมีฝีมือ (Skilled Workers) เป็นบุคลากรที่มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ทำงานในอาชีพทางช่างมาแล้วเป็นอย่างดี

1.3 ช่างเทคนิค (Technicians) เป็นผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง สาขาช่างอุตสาหกรรมทุกประเภท มีหลักสูตรระยะเวลาการเรียนเป็นเวลา 5 ปี ช่างเทคนิคมีการกึ่งหน้าที่ควบคุม ดูแลและปฏิบัติงานทางด้านช่างอุตสาหกรรมในระดับที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในสาขาวิชาชีพช่างอุตสาหกรรมในเฉพาะด้าน และมีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีความสามารถทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาทางด้านเทคนิคแก่ช่างฝีมือ และมีความสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิศวกรได้

1.4 นักวิชาชีพ (Professions) เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในระดับวิชาชีพเฉพาะสาขาวิชา เช่น วิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และนักวิจัย เป็นต้น นักวิชาชีพเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษาจากทั้งสถาบันการศึกษาของรัฐบาลและเอกชน

2. สายงานส่งเสริมและสนับสนุน (Support Line) เป็นประเภทงานที่ช่วยงานบริหาร งานการผลิต และงานบริการ เป็นการทำงานภายในสำนักงานขององค์กร เพื่อให้การบริการแก่ทุกสายงาน เช่น ตำแหน่งเสมียน เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุและเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นต้น การกำหนดตำแหน่งเหล่านี้จะต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากคุณวุฒิทางการศึกษา อายุ เพศ สถานภาพ และคุณสมบัติของบุคคล พร้อมทั้งความต้องการขององค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดตำแหน่งงานและอัตราค่าจ้าง

3. สายงานบริการ (Service Line) เป็นประเภทที่ให้บริการทุกประเภทแก่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น ตำแหน่งประชาสัมพันธ์สารบรรณ เจ้าหน้าที่จัดซื้อและจัดจ้าง เจ้าหน้าที่ขายและเจ้าหน้าที่การตลาด เป็นต้น การกำหนดตำแหน่งงานลักษณะประเภทการบริการจะต้องขึ้นอยู่กับคุณวุฒิการศึกษา อายุ เพศ สถานภาพและคุณสมบัติของบุคคล พร้อมทั้งความต้องการขององค์กรเป็นเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดตำแหน่ง

4. สายงานการบริหาร (Administrative Line) เป็นประเภทงานที่มีหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้างานที่เริ่มต้นตั้งแต่ หัวหน้าแผนกหรือหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย และผู้จัดการ การกำหนดตำแหน่งสายงานบริหารจะต้องอาศัยคุณวุฒิการศึกษา อายุ เพศ สถานภาพ และคุณสมบัติของบุคคล พร้อมทั้งความต้องการบุคลากรระดับผู้บริหารจากองค์กร จะเป็นข้อมูลในการกำหนดตำแหน่งสายงานการบริหาร

Mintzberg อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544: 337) ได้กล่าวว่า การที่จะออกแบบขององค์กรนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานหรือกลุ่มคนขององค์กรที่เขาเห็นว่าประกอบด้วยคนจำนวน 5 กลุ่ม ซึ่งองค์การแต่ละประเภทจะมีกลุ่มคนที่มีบทบาทเด่นที่เป็นหลักต่างกลุ่มกัน กลุ่มคนทั้ง 5 ได้แก่

1. กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (The Operating, Core) ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานพื้นฐานในงานผลิตและงานบริการขององค์กร เช่น ในโรงเรียน ได้แก่ ครู ในภัตตาคาร ได้แก่ พ่อครัว และพนักงานบริการ เป็นต้น

2. กลุ่มคนระดับกลยุทธ์ (The Strategic Apex) หมายถึง กลุ่มผู้บริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กร รวมถึงนักธุรกิจที่เป็นเจ้าของธุรกิจอิสระ

3. กลุ่มคนระดับกลาง (The Middle Line) ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มบุคคลระดับกลยุทธ์กับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เช่น หัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย หัวหน้าแผนก/ฝ่ายในบริษัท เป็นต้น

4. กลุ่มคนที่เป็นผู้ชำนาญการ (The Technostructure) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รับผิดชอบในการกำหนดมาตรฐานของงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น นักบัญชี นักคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

5. กลุ่มคนสนับสนุน (The Support Staff) หมายถึง กลุ่มคนที่ให้การช่วยเหลือสนับสนุนทางอ้อมต่อองค์กร เช่น ที่ปรึกษางานด้านเทคนิค ที่ปรึกษาด้านกฎหมาย ที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปว่า การกำหนดตำแหน่งงานแบ่งออกได้ ดังนี้ ตำแหน่งบริหารระดับสูงหรือบริหารระดับกลาง ตำแหน่งผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ตำแหน่งส่งเสริมและสนับสนุนหรือที่ปรึกษา และตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน

2.5 หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายผลิต

มีผู้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายผลิตไว้ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549: 79) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบหลักของพนักงานฝ่ายผลิตมี 2 หน้าที่หลัก คือ

1. การดูแลเครื่องจักร

- 1.1 ทำความสะอาดเครื่องจักรก่อนการทำงาน
- 1.2 ทำความสะอาดเครื่องจักรหลังการทำงาน
- 1.3 ตรวจสอบเครื่องจักรตามรายการ
- 1.4 ทดลองเดินเครื่องก่อนการทำงานจริง

1.5 แจ้งผู้บังคับบัญชากรณีมีเครื่องจักรผิดปกติหรือชำรุดเสียหาย

2. การเดินเครื่องจักร

2.1 ควบคุมการเดินเครื่องจักร

2.2 ป้อนวัตถุดิบเข้าเครื่องจักร

2.3 ตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานเบื้องต้น

2.4 ปรับแต่งเครื่องจักร

สรวิศ พงษ์เก่า (2546: 28 - 29) ได้กล่าวว่า หน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตมี 3 หน้าที่ คือ

1. ความสามารถในการควบคุมการผลิต เป้าหมายสำคัญของการควบคุมการผลิต คือ การกำกับดูแลให้การดำเนินการผลิตสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อเนื่อง เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมามีจุดเสียน้อยที่สุดเป็นผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด

2. ความสามารถในการประสานงาน หมายถึง ความพยายามร่วมกันของพนักงานภายในองค์กรที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นภายในองค์กรนั้นเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์กร

3. การใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา คำว่าการแก้ปัญหาเป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก รวมถึงพฤติกรรมที่ซับซ้อนอยู่ในรูปต่าง ๆ มากมาย พฤติกรรมในการปัญหานี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีงาน มีจุดมุ่งหมายที่จะต้องบรรลุเพื่องานนั้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทไทยฮิโรตะ จำกัด มีดังนี้

1. การจัดเตรียมเครื่องจักร การเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องจักรในการผลิตต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการผลิตเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (สุรัชย์ บุญเจริญ 2547: 90)

2. การควบคุมการผลิต

การควบคุมการผลิต หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมด้านการผลิตสินค้าให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และการควบคุมการผลิตนี้เป็นกิจกรรมที่สามารถกำกับดูแลได้ตั้งแต่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) มาสู่กระบวนการ (Process) ไปจนถึงผลผลิต (Output) หรือสินค้า (เปรี๊อง กิรรัตน์กร 2543: 229) ซึ่งการผลิตจะต้องมีกระบวนการในการใช้ปัจจัยในการผลิตเพื่อแปรสภาพวัตถุดิบให้เป็นสินค้า (สุรัชย์ บุญเจริญ 2547: 110)

3. การติดต่อประสานงาน การพูดติดต่อประสานงาน หมายถึง การติดต่อจากผู้ส่งหนึ่งคนไปยังผู้รับหนึ่งคนหรือหลายคนด้วยการพูดถ้อยคำภาษา หรือวจนภาษา และการใช้

อวจนภาษาทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างราบรื่น (สิริวรรณ นันทจันทุล 2547: 130) การสื่อสารที่ดีย่อมจะส่งผลต่อคุณภาพของการผลิตอุตสาหกรรมและยังลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานอีกด้วย (เปรี๊ยะ กิจรัตน์กร 2543: 22)

กล่าวโดยสรุปว่า หน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานฝ่ายผลิต คือ การ จัดเตรียมเครื่องจักร การดูแลเครื่องจักร การเดินเครื่องจักร ความสามารถในการควบคุมการผลิต ความสามารถในการติดต่อประสานงาน และการใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา

ตอนที่ 3 วิธีการประเมินการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินการปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นมาโดยตลอดเพราะการ ที่วิทยาการเทคโนโลยีได้เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีความ สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จึงต้องค้นหาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง ชัดเจน แม่นยำ และแน่นอนที่สุด แต่น่าเสียดายที่วิธีการประเมินการปฏิบัติงานนั้นยังไม่มีผู้ใดคิดได้ถึงขั้น สมบูรณ์ (กิ่งพร ทองใบ 2543: 92) วิธีการประเมินการปฏิบัติงานมีอยู่หลากหลายวิธี แต่ละวิธีจะ มีความเหมาะสมกับการประเมินการปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การจัดแบ่ง ส่วนงานและมาตรฐานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัทธกร 2546: 21)

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการประเมินการปฏิบัติงาน สามารถแบ่ง รูปแบบการประเมินได้ 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของ งานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็น หลัก และวิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

3.1 วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก

วิธีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ซึ่งจะเน้นที่การวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่ง ผู้บังคับบัญชาและพนักงานจะกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่จะต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จและ จากนั้นก็จะทำการเปรียบเทียบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เหล่านี้กับสิ่งที่บรรลุผลสำเร็จอย่าง แท้จริงซึ่งก็คือผลที่ได้รับ การใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเพียงวิธีเดียวจะไม่ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ มากที่สุด กล่าวคือ วิธีการประเมินไม่ได้มุ่งไปที่ผลที่ได้รับอย่างเพียงพอ ส่วนวิธีเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์จะขาดการวิเคราะห์การปฏิบัติงานที่เพียงพอเช่นกัน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ จะต้องค้นหาการผสมผสานที่จะได้รับประโยชน์มากที่สุด (สุสดี รุมาคม 2551: 304 - 305)

มีผู้กล่าวถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลักไว้ ดังนี้

ซูซัย สมิทธิไกร (2547: 353 - 354) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานแบบที่เน้นผลงาน คือ การพิจารณาผลการทำงานที่มุ่งตรวจสอบว่าการทำงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่สำคัญตามแนวทางการประเมินผลแบบนี้ ได้แก่ การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ (Management By Objectives) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า MBO คือ รูปแบบหนึ่งของกระบวนการจัดการที่มุ่งเน้นประสิทธิผลหรือสิ่งที่พนักงานกระทำได้สำเร็จ โดยที่จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการไว้ล่วงหน้า การจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์จึงเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติการและการปฏิบัติที่แท้จริง

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต ลัทธนิกร (2546: 47 - 53) ได้กล่าวถึงการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลักว่า วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่มุ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแง่ผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 7 วิธี คือ

1. วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal By Result) เป็นวิธีการประเมินซึ่งถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และช่วยให้เกิดสัมพันธภาพอันดี ทั้งเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย

2. วิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index) หลักการประเมินโดยพิจารณาที่ผลงานเพียงด้านเดียว (ไม่พิจารณาคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน) เริ่มจากการพิจารณางานแต่ละงาน แล้วกำหนดเกณฑ์ที่จะวัดผลผลิตหรือผลงานที่เหมาะสมขึ้น ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์คุณภาพและปริมาณ

3. วิธีการประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standards Of Performance) วิธีนี้จะนำเอาผลการปฏิบัติที่ได้จริง มาพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งคล้ายคลึงกับวิธีการประเมินโดยใช้ตัวชี้โดยตรง (The Direct Index) การประเมินผลตามมาตรฐานการปฏิบัติงานจะกำหนดรายละเอียดในเป้าหมายที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนกว่า

4. วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Production Record) เป็นวิธีที่นิยมใช้กับงานประจำ (Routine) ซึ่งต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิม และสามารถกำหนดนับผลงานได้อย่างชัดเจน

5. วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test) จะวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนด มักจะใช้ระยะเวลาสั้น ๆ

6. วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test) เป็นการออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาใช้ทดสอบและประเมินผลแล้วติดตามประเมินว่า พนักงานผู้นั้นทำงานได้ดีได้อย่างไร

7. วิธีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis Of Functions And Responsibilities) วิธีนี้หัวหน้างานให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานของตำแหน่ง และการประเมินมุ่งพิจารณาผลงานโดยตรงมากกว่าคุณลักษณะประจำตัวและลักษณะเฉพาะบุคคล

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลักมีวิธีการดำเนินงานที่สำคัญ คือ การพิจารณาผลการทำงานที่มุ่งตรวจสอบว่าการทำงานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินตามผลงาน การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง การประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา วิธีทดสอบผลงาน และการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง

3.2 วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก

การประเมินพฤติกรรมเป็นแบบประเมินการปฏิบัติงาน ที่หลายองค์กรทั้งเอกชนและราชการ โดยเฉพาะหน่วยงานที่จัดองค์การแบบราชการนิยมชมชอบกับรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานประเภทนี้ การที่องค์กรของราชการให้ประเมินผลที่ปัจจัยพฤติกรรมการทำงาน เพราะยังยึดมั่นในแนวคิดที่มาของคนว่าเมื่อได้คนดี มีความรู้ความสามารถเข้าทำงานราชการ งานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง การประเมินการปฏิบัติงานแบบยึดพฤติกรรมมีส่วนดีโดยเฉพาะช่วงเริ่มต้นขององค์กรที่ต้องการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน สามารถนำมาใช้เป็นแบบประเมินการปฏิบัติงานร่วมกับการประเมินการปฏิบัติงานแบบยึดผลลัพธ์ได้เช่นกัน (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล 2544: 80 - 81)

มีผู้กล่าวถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลักไว้ ดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544: 81 - 92) การประเมินการปฏิบัติงานแบบยึดพฤติกรรมเป็นเครื่องมือที่พยายามจะอธิบายความหมายของผลงานในรูปแบบปัจจัยที่ใช้ในการทำงาน เช่น ความขยัน การตรงต่อเวลา มีการศึกษา มีประสบการณ์ตรงกับงาน ฯลฯ สามารถแบ่งแบบในการประเมินออกได้ 8 รูปแบบ ดังนี้

1. การประเมินแบบพรรณนา (Narrative Essay) เป็นวิธีการที่ง่ายโดยให้ผู้ประเมินบรรยายคุณลักษณะ คุณสมบัติ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ หรืองานที่จะมอบหมายให้ทั้งปัจจุบันและอนาคตโดยจะบรรยายจุดอ่อนจุดแข็งของผู้ถูกประเมิน รวมทั้งข้อแนะนำในการปรับปรุงตัวในการทำงาน

2. การประเมินแบบจัดลำดับผลงาน (Ranking) วิธีการจัดลำดับผลงานเป็นการจัดลำดับผลงานแบบง่าย ๆ กล่าวคือ ผู้ประเมินเพียงคนเดียวเลือกพนักงานที่ดีที่สุดเป็นลำดับแรก และเลือกพนักงานที่แย่ที่สุดเป็นลำดับแรกของความแย่ ขั้นตอนต่อไปเลือกพนักงานที่ดีอันดับสอง และเลือกพนักงานที่มีผลงานแย่ที่สุดลำดับสอง ให้ดำเนินการอย่างนี้จนครบพนักงานทุกคน เราก็จะได้พนักงานที่มีผลงานที่ดีที่สุดได้เรียงไปจนถึงพนักงานที่มีผลงานแย่ที่สุดเป็นลำดับสุดท้าย

3. วิธีการจับคู่เปรียบเทียบ (Paired Comparisons) วิธีนี้เริ่มเป็นระบบมากขึ้น เป็นการเปรียบเทียบบนพื้นฐานเดียวกันหรือบนหลักเกณฑ์เดียวกันระหว่างพนักงานที่ละคู่จนครบทุกคน โดยจะต้องตอบคำถามว่า ระหว่างพนักงาน ก. กับพนักงาน ข. ใครดีกว่ากัน

4. การกำหนดโควต้าผลงาน (Forced Ranking) วิธีนี้เป็นที่นิยมกันแพร่หลาย เป็นการเปรียบเทียบผลงานของพนักงานทุกคน โดยมีสมมุติฐานว่าผลงานของพนักงานจะมีการกระจายในลักษณะระฆังคว่ำ (Bell Shaped) หรือมีลักษณะการกระจายผลงานแบบปกติ (Normal Curve) กล่าวคือ พนักงานที่มีผลงานดีเลิศและพนักงานที่ผลงานแย่ที่สุดน่าจะมีสัดส่วนใกล้เคียงกัน วิธีนี้ป้องกันมิให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน/ผลงานพนักงานเป็นกลุ่มก้อน

5. วิธีตรวจสอบพฤติกรรมการทำงาน (Behavioral Checklist) วิธีตรวจสอบพฤติกรรมการทำงาน พัฒนามาจากวิธีการของลิเคิร์ต (Likert Method) คือมีการชี้คุณลักษณะการทำงานเข้ากับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ วิธีนี้จะมีความน่าเชื่อถือมากกว่าการที่จะตอบว่าผลงาน ดี หรือ ไม่ดี (Good & Bad) หรืออธิบายลักษณะผลงาน ไข่ หรือไม่ไข่

6. บันทึกเหตุการณ์/งานสำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้เป็นการสรุปพฤติกรรมการทำงานที่สำคัญ คืองานที่ทำสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ หรืองานที่ไม่สำเร็จในสายตาของผู้ประเมิน การบันทึกนี้เป็นการบันทึกเฉพาะพฤติกรรมการทำงาน (Working Behaviors) ไม่ใช่บันทึกคุณลักษณะ (Traits) และต้องพยายามหลีกเลี่ยงพฤติกรรมการทำงานที่คลุมเครือ

7. การกำหนดระดับความพอใจผลงานในปัจจุบันที่ใช้ปฏิบัติงาน เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานของราชการและเอกชน โดยผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินจะต้องมีความรู้ในงานแต่ละประเภทว่างาน ๆ นั้นจะสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขอะไร และใช้ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้การปฏิบัติงานจนสำเร็จได้

8. การจัดระดับความยากง่ายของปัจจัย ในชีวิตการทำงานจริงการปฏิบัติงานหนึ่งๆ อาจใช้ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งในระดับความเข้มข้น (Degree) หรือความยากง่ายต่างกัน (Difficulties) หรือแม้กระทั่งในปัจจัยเดียวกันก็ยังปฏิบัติงานในระดับความยากง่ายต่างกัน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2546: 35 - 45) ได้กล่าวถึงการประเมินการปฏิบัติงานที่เน้นรูปแบบการประเมินผลเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จว่า แบ่งออกเป็น 12 วิธี คือ

1. วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) จุดสำคัญของวิธีการนี้คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ดีขึ้น

2. วิธีการบรรยายความ (Free Form Essay, Free Written Evaluation, Essay Description, Essay Approach หรือ Narrative Method) คือให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน

3. วิธีการประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (Probst Rating Plan) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ J. B. Probst จัดทำขึ้นโดยมีหลักการจัดลำดับแบบความประพฤติหรือบุคลิกลักษณะไว้ประมาณ 100 กว่ารายการ ซึ่งลักษณะพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่กำหนดส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะที่สังเกตได้ง่าย สามารถแยกแยะเรียงลำดับได้

4. วิธีการประเมินโดยมีผู้ประเมินหลายคน (Multiple Rating, Multiple Appraisal หรือ Group Rating) เป็นวิธีการประเมินโดยใช้บุคคลหลายคน (กลุ่มหัวหน้างาน) มีวิธีทำได้ 2 แบบ คือ

4.1 หัวหน้างาน 2 - 3 คน ซึ่งรู้จักการทำงานของคนงานเป็นอย่างดี ต่างก็ประเมินผลงานและส่งให้หน่วยงานบุคคลเพื่อรวมเป็นผลประเมิน หรือ

4.2 มีการอภิปรายงานของคนงานในการประชุมหัวหน้างานที่จัดขึ้นตามระยะเวลา

5. วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating) ได้รับการดัดแปลงแก้ไขโดย Henry W. Shilton มีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ดังนี้

5.1 สมาชิกทุกคนในกลุ่มที่ทำงานร่วมกันมีส่วนร่วม (Participation) ในการประเมิน

5.2 การประเมินสมาชิกในกลุ่มที่แต่ละคนใช้วิธีลงคะแนนลับ (Secret Ballot)

5.3 ประเด็นหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินตลอดจนวิธีการประเมินนั้นสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนด

5.4 ผลการประเมินและการติดตามผลการประเมินจะต้องเป็นที่รู้ทั่วกัน

5.5 ผลการประเมินจะนำไปใช้เรื่องอะไรบ้างนั้น สมาชิกในกลุ่มเป็นผู้ตัดสิน

6. วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co - Workers) เป็นผู้ประเมิน

7. วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self - Appraisal หรือ Self - Rating) เป็นวิธีการที่ให้พนักงานหรือคนงานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของตน โดยวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในงานสำหรับระยะเวลาที่ผ่านมาและเขียนสรุป

8. วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview) มุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมในการประเมินโดยคนงานเป็นเรื่องสำคัญ และใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือสำคัญ

9. วิธีการประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ (Field Interview Method หรือ Field Review Method) เจ้าหน้าที่จากฝ่ายบุคคล (Personal Department) จะไปทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่เขารับผิดชอบ และรายละเอียดของบุคคลที่ต้องการจะประเมินผลการปฏิบัติงาน

10. วิธีการประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center) เป็นวิธีที่นำมาใช้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังจากบุคลากรในอนาคต หรือประเมินศักยภาพของบุคลากรว่า จะเหมาะสมกับงานซึ่งยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนหรือไม่

11. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนาขึ้นมาใหม่ โดยยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) จะกระทำโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา อธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน

12. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale) วิธีนี้พัฒนามาจากการประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (BARS) เนื่องจากวิธีการประเมินแบบ (BARS) มีข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อความที่บรรยายลักษณะเหตุการณ์สำคัญที่นำมาจัดทำเป็นมาตราส่วนมีจำนวนจำกัด วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ BOS นี้มีสาระสำคัญเหมือนกับวิธีการประเมินแบบ BARS ทุกประการ เว้นแต่การพัฒนารูปแบบ (Scales) ของมาตราส่วน (Format) และขั้นตอนในการคิดค่าคะแนน (Scoring Process) เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลักมีวิธีการดำเนินงานที่สำคัญ คือ วิธีตรวจสอบพฤติกรรมการทำงานโดยผู้บังคับบัญชา การประเมินด้วยตนเอง การประเมินโดยผู้ประเมินหลายคน การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน การประเมิน

ร่วมกัน การบรรยายความหรือพรรณนา การเน้นเหตุการณ์สำคัญ การจัดลำดับผลงาน แบบพروبสตร์ การจับคู่เปรียบเทียบ การกำหนดโควต้าผลงาน การกำหนดระดับความพอใจในปัจจัย การปฏิบัติงาน การจัดระดับความยากง่ายของปัจจัย การสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า การประเมินโดยวิธีสัมภาษณ์ แบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน การประเมินพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน และการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน โดยในการวิจัยนี้เน้นการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

3.3 วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคล

วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบเป็นการประเมินเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน ข้อมูลจากวิธีการประเมินการปฏิบัติงานในกลุ่มนี้จึงเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจเรื่องการให้รางวัลตอบแทน เช่น การปรับอัตราเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น เพราะจะให้ภาพในเชิงเปรียบเทียบของพนักงานทั้งกลุ่ม ตั้งแต่พนักงานที่มีผลงานดีเด่นจนถึงพนักงานที่มีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน เป็นวิธีที่สะดวกและง่ายในการประเมินแบบฟอร์มการประเมินแบบเดียวสามารถใช้ได้กับหลาย ๆ งาน (จิระจิตต์ บุญนาค 2535: 641)

มีผู้กล่าวถึงวิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคลไว้ ดังนี้ จิระจิตต์ บุญนาค (2535: 641 - 643) ได้กล่าวว่า วิธีการประเมินในกลุ่มนี้ เป็นการประเมินในเชิงเปรียบเทียบในหมู่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน แบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่

1. วิธีการเรียงลำดับ วิธีการนี้ผู้ประเมินจะจัดเรียงลำดับพนักงานตามความเห็นของตน จากผู้ที่มีผลงานน่าพอใจมากที่สุดจนถึงไม่น่าพอใจ
2. วิธีการกระจายตามที่กำหนด การประเมินผลการปฏิบัติงานบางวิธีผู้ประเมินอาจมีอคติ โดยช่วยผู้บังคับบัญชาของตนให้ได้คะแนนสูง ๆ แต่วิธีการกระจายตามที่กำหนดจะเป็นการป้องกันอคติดังกล่าว โดยผู้ประเมินจะต้องกระจายพนักงานตามระดับของผลงาน
3. วิธีการจัดสรรคะแนน ผู้ประเมินจะพิจารณาประเมินพนักงานโดยให้เป็นคะแนน หากผู้ใดมีผลงานที่น่าพอใจจะได้คะแนนสูงกว่าผู้อื่นที่มีผลงานด้อยกว่า
4. วิธีการเปรียบเทียบทีละคู่ ผู้ประเมินเปรียบเทียบทีละคู่จนครบทุกคู่ เช่น มีพนักงาน 5 คน ก็เปรียบเทียบ 10 ครั้ง

ชูชัย สมิทธิไกร (2547: 351 - 353) ได้กล่าวว่า วิธีการนี้ไม่ได้ประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานการทำงานแต่จะเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรด้วยกันเองตามมิติที่กำหนดไว้ แบ่งออกเป็น 3 ชนิด ดังนี้

1. การจัดลำดับ (Ranking) คือ การลำดับว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดทำงานได้ดีมากที่สุดจนถึงผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานได้น้อยที่สุดตามมิติต่างๆ โดยจะต้องเปรียบเทียบทีละมิติ หรืออาจจัดลำดับโดยวิธีที่เรียกว่า การจัดลำดับแบบสลับ (Alternative Ranking) ซึ่งกระทำโดยการคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานดีที่สุดและแย่ที่สุดออกมาก่อน จากนั้นก็เลือกผู้ปฏิบัติงานดีและแย่อันดับถัดลงมาจนกระทั่งถึงตำแหน่งตรงกลางของรายชื่อ

2. การเปรียบเทียบคู่ (Paired Comparisons) คือ วิธีการเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ในตำแหน่งงานเดียวกันทีละคน เพื่อตัดสินว่าผู้ใดมีการปฏิบัติงานที่ดีกว่ากัน จากนั้นจึงสรุปว่าผู้ใดเป็นผู้ที่ได้รับคะแนนสูงสุดจากการเปรียบเทียบนี้

3. การกระจายตามจำนวนที่กำหนด (Forced Distribution) การประเมินแบบนี้กำหนดให้มีการแบ่งระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นระดับต่าง ๆ ตามรูปแบบการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) กล่าวคือ จะต้องมีการปฏิบัติงานดีจำนวน 10 % ทำงานดีจำนวน 20 % ทำงานพอใช้จำนวน 40 % ต้องปรับปรุงจำนวน 20 % และทำงานแย่มากจำนวน 10 %

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินการปฏิบัติงานแบบเปรียบเทียบระหว่างบุคคลมีวิธีการดำเนินงานที่สำคัญ คือ วิธีการจัดลำดับ การกระจายตามที่กำหนด การเปรียบเทียบคู่ และการจัดสรรคะแนน

ตอนที่ 4 การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการปฏิบัติงาน

4.1 ประเภทของเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงประเภทของเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 53 - 84) ได้กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานว่ามี 2 ประเภท ดังนี้

1. เครื่องมือประกอบในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงานมี 4 อย่าง ได้แก่

1.1 แผนภูมิโครงสร้างขององค์กร (Organizational Chart) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารงาน เพราะโครงสร้างขององค์กรแสดงให้เห็นถึงส่วนประกอบขององค์กร

1.2 แบบแสดงลักษณะงาน (Job Description) เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งในการบริหารบุคคล ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายทาง เนื่องจากแบบแสดงลักษณะงานเป็นบันทึกข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานอย่างเป็นระเบียบและครบถ้วนตามที่ฝ่ายจัดการมอบหมายให้แก่พนักงานแต่ละคน

1.3 ทะเบียนประวัติพนักงาน (Personnel Folder or File) เป็นจุดศูนย์รวมของข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับตัวพนักงานตั้งแต่เข้าทำงานกับองค์กรโดยรวบรวมต่อเนื่องกันมาเป็นลำดับ

1.4 แบบบันทึกการทำงานและผลการปฏิบัติงาน (Performance Record) แบบบันทึกการทำงานนี้ไม่มีมาตรฐานที่แน่นอน ผู้บังคับบัญชาอาจกำหนดขึ้นมาใช้บันทึกการปฏิบัติงานของพนักงานเองก็ได้หรืออาจใช้เพิ่ม หรือบันทึกหลักฐานการทำงานของหน่วยงานนั้นประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้

2. เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานที่สำคัญมีอยู่ 3 อย่าง ได้แก่

2.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) มาตรฐานการปฏิบัติงานในที่นี้หมายถึง มาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจกันเป็นอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานว่าผลการปฏิบัติงานในแต่ละชั้นงาน หรือการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งที่ปฏิบัติออกมาเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องดีเพียงใด (คุณภาพ) หรือจะต้องมีจำนวนเท่าใด ในเวลาเท่าใด (ปริมาณ)

2.2 แบบฟอร์มประเมินการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มประเมินการปฏิบัติงานนับว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในกระบวนการประเมินการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มเป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้ทำงานอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง เขาทำงานอย่างไร หรือเขานำเอาคุณลักษณะอย่างไรบ้างมาสู่การทำงาน

2.3 ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure On Performance Evaluation) ระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการนำเอานโยบายออกไปปฏิบัติ โดยกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติที่จะต้องกระทำในการดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย เพื่อจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดเอาไว้

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัทธกร (2546: 105 - 129) ได้กล่าวถึงประเภทของเครื่องมือว่า ตามหลักการประเมินการปฏิบัติงาน เครื่องมือหลักที่ต้องใช้เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องชอบธรรม มีความเที่ยง และมีความตรง จะประกอบด้วยเอกสาร 4 อย่าง ดังนี้

1. ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) คือ ใบพรรณนาลักษณะงาน มุ่งที่จะให้ผู้ดำรงตำแหน่งรู้จักว่า เขามีหน้าที่ทำอะไรบ้างที่อยู่ในความรับผิดชอบ ส่วนความมุ่งหมายที่แท้จริงนั้นผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินการปฏิบัติงานรวมทั้งการประสานและควบคุมงานให้ดำเนินไปด้วยดีจนบรรลุผลสำเร็จ

2. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) คือ เกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน ลักษณะของมาตรฐานการปฏิบัติงานอาจจะระบุลักษณะของการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายและพฤติกรรมก็ได้

3. แบบประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) เป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นมาเพื่อบันทึกและประมวลข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่าได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง ทำได้มากน้อยเท่าใดและดีเพียงใด

4. ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure On Performance Appraisal) การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินการปฏิบัติงานขึ้นในองค์กร นับว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติให้เป็นระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ป้องกันการเลือกปฏิบัติตามความถนัดหรือความพึงพอใจของแต่ละคนอันจะมีผลเสียตามมามากมาย

สรุปได้ว่า ประเภทของเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน ได้แก่ แบบประเมินการปฏิบัติงาน แบบบันทึกการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินการปฏิบัติงาน ใบกำหนดหน้าทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน แผนภูมิโครงสร้างขององค์กร และทะเบียนประวัติพนักงาน

4.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ (2540: 215 - 216) ได้กล่าวถึงการสร้างเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูลว่า แบ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดข้อมูลและตัวชี้วัด เป็นการกำหนดว่า ต้องใช้ข้อมูลอะไร เนื้อหาอะไรที่ต้องวัดบ้าง วัดในลักษณะใด และจะใช้อะไรเป็นตัวชี้วัด (Indicator)

2. เลือกรูปแบบคำถาม ซึ่งมีหลายลักษณะ แต่ละลักษณะมีทั้งข้อดีและข้อเสียเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกัน

3. ร่างคำถาม ร่างคำถามตามเนื้อหาและตัวชี้วัดที่กำหนด โดยเลือกสถานการณ์ปัญหาและกิจกรรม

4. ตรวจสอบขั้นต้น โดยการตรวจสอบเองเกี่ยวกับภาษา ความสละสลวยและความถูกต้องตามหลักวิชาเท่าที่ตรวจสอบได้

5. ตรวจสอบคุณภาพ ควรทำเป็น 2 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่แรกนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ

ทางด้านเนื้อหาและด้านการวิจัยหรือการสร้างเครื่องมือตรวจสอบความตรง ความเที่ยง ความเป็นปรนัยและความสามารถนำไปใช้ได้ เมื่อผ่านแล้วจึงไปตรวจสอบขั้นที่สอง โดยการนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริงไม่น้อยกว่า 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของข้อคำถามรายชื่อและทั้งชุดตามลักษณะเครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่ดี

รังสรรค์ มณีเล็ก (2545: 32 - 33) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูลว่า มีดังนี้

1. กำหนดสิ่งที่ต้องการวัด ผู้สร้างเครื่องมือต้องระบุวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือว่าต้องการข้อมูลอะไรบ้าง
2. นิยามสิ่งที่ต้องการวัด เมื่อกำหนดสิ่งที่ต้องการวัดได้แล้วว่าคืออะไร จะต้องให้ความหมายหรือนิยามสิ่งนั้นให้ชัดเจนว่าคืออะไร
3. เลือกชนิดของเครื่องมือ เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลนั้นมีหลายชนิดด้วยกัน แต่ละชนิดก็มีลักษณะและจุดเด่นแตกต่างกันออกไป
4. การสร้างเครื่องมือ เมื่อเลือกเครื่องมือได้แล้ว ก็สร้างเครื่องมือดังกล่าวตามวิธีการและขั้นตอนของเครื่องมือชนิดนั้น ๆ เพราะเครื่องมือแต่ละชนิดมีรูปแบบและวิธีการสร้างที่แตกต่างกันไป
5. การทดลองใช้เครื่องมือ เมื่อได้ร่างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้สร้างและผู้ใช้เครื่องมือคงยังไม่ค่อยมั่นใจเท่าไรนักที่จะนำเครื่องมือไปใช้ในทันที เพราะยังไม่ทราบว่าจะมีคุณภาพดีเพียงใด ดังนั้นผู้สร้างเครื่องมือต้องนำร่างเครื่องมือดังกล่าว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะไปเก็บข้อมูลจริง
6. การวิเคราะห์หาคุณภาพเครื่องมือ เป็นการจัดการกระทำกับข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น โดยใช้สถิติแตกต่างกันไปตามธรรมชาติของข้อมูล
7. การปรับปรุงเครื่องมือ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเก็บข้อมูลนั้นจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจที่จะเลือกใช้เครื่องมือ
8. การจัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือ เพื่อให้การใช้เครื่องมือเป็นไปอย่างถูกต้อง ดังนั้นจึงควรมีคู่มือที่ระบุอย่างชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตของการวัด ลักษณะของเครื่องมือวิธีการใช้เครื่องมือและวิธีการให้คะแนน วิธีการแปลผลของคะแนน

จากการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงานมีลำดับขั้นตอนที่สำคัญดังนี้ กำหนดสิ่งที่ต้องการวัด นิยามสิ่งที่ต้องการวัด เลือกชนิด

ของเครื่องมือ สร้างเครื่องมือ ตรวจสอบขั้นต้น ทดลองใช้เครื่องมือ วิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ ตรวจสอบความตรง ปรับปรุงเครื่องมือและจัดทำคู่มือการใช้เครื่องมือ

4.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึงการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้
 รังสรรค์ มณีเล็ก (2545: 34 - 36) ได้กล่าวว่า การหาคุณภาพของเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น จำแนกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การหาคุณภาพของเครื่องมือเป็นรายข้อ มีวิธีการ ดังนี้

1.1 ค่าความยาก เป็นสัดส่วนระหว่างจำนวนผู้ที่ตอบถูกต้องกับจำนวนผู้ตอบทั้งหมด

1.2 ค่าอำนาจจำแนก เป็นค่าที่บ่งบอกคุณภาพของข้อคำถาม หลักง่าย ๆ ก็คือ ข้อคำถามใดที่สามารถแยกคนเก่งกับคนอ่อน คนที่รู้จักกับคนที่ไม่รู้ออกจากกันได้ดี

2. การหาคุณภาพของเครื่องมือทั้งฉบับ มีวิธีการ ดังนี้

2.1 ความตรง ได้แก่

2.1.1 ความตรงเชิงเนื้อหา นั้นส่วนใหญ่ใช้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยกำหนดเกณฑ์ไว้ 3 ลักษณะ คือ สอดคล้อง ไม่น่าสนใจ และไม่สอดคล้อง โดยกำหนดเป็นดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence)

2.1.2 ความตรงตามโครงสร้าง อาจใช้ผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือใช้วิธีการทางสถิติ คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เพื่อที่จะดูว่าข้อคำถามเกาะกลุ่มกันตามองค์ประกอบที่ระบุได้ตามทฤษฎีหรือไม่

2.1.3 ความตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์ ซึ่งจำแนกเป็น ความตรงตามสภาพและความตรงเชิงพยากรณ์นั้น ใช้วิธีการวิเคราะห์ความสัมพัทธ์ระหว่างคะแนนที่ได้จากเครื่องมือวัดกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นในสภาพปัจจุบัน และเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นไว้ในอนาคต ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ที่ได้จากการคำนวณจะถูกใช้เป็นค่าความตรงตามสภาพและความเที่ยงตรงพยากรณ์ตามลำดับ

2.2 ความเที่ยง สามารถดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

2.2.1 สัมประสิทธิ์ความคงที่ ซึ่งจำเป็นต้องเก็บข้อมูล 2 ครั้ง โดยการสอบซ้ำ การจะเลือกใช้ดัชนีตัวใดตัวนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับชนิดของข้อมูล ถ้าข้อมูลอยู่ในมาตรฐานภาค ก็จะใช้ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน โปรดักโมเมนต์แต่ถ้าข้อมูลอยู่ในมาตรฐานเรียงอันดับก็จะใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของสเปียร์แมน

2.2.2 สัมประสิทธิ์ความเท่าเทียมกัน ค่าความเที่ยงจะได้อมาโดยการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการตอบคำถามของเครื่องมือเก็บข้อมูลทั้ง 2 ชุดที่ขนานกัน

2.2.3 สัมประสิทธิ์ความคงเส้นคงวภายใน แบ่งเป็น

- 1) วิธีการแบ่งครึ่งข้อสอบ
- 2) วิธีของคูเดอร์ – ริชาร์ดสัน
- 3) สัมประสิทธิ์แอลฟา

2.2.4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของสอยด์

วรรณดี แสงประทีปทอง (2548: 228 - 247) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือจะวิเคราะห์ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การวิเคราะห์เครื่องมือทั้งฉบับ

1.1 การวิเคราะห์ความตรง แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่

1.1.1 การวิเคราะห์ความตรงตามเนื้อหา ทำได้โดยผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหา เรื่องที่ต้องการวัดเป็นผู้พิจารณา การพิจารณาความตรงตามเนื้อหาด้วยดัชนีความสอดคล้อง เป็นการพิจารณาความตรงของข้อคำถามเป็นรายข้อ วิธีนี้ใช้ในการพิจารณาความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือต่าง ๆ ทั้งแบบทดสอบ แบบสอบถาม แบบสังเกต และแบบสัมภาษณ์ ถ้าข้อคำถามทุกข้อมีความตรงตามเนื้อหา กล่าวได้ ว่าเครื่องมือที่มีความตรงตามเนื้อหา แต่ถ้าข้อคำถามใดมีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .5 ผู้สร้างเครื่องมือต้องปรับปรุงและแก้ไขจนข้อความมีคุณภาพตามเกณฑ์

1.1.2 การวิเคราะห์ความตรงตามโครงสร้าง ทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นการวิเคราะห์คำถามแต่ละข้อเพื่อจัดกลุ่มลักษณะร่วมของข้อคำถามว่าวัดองค์ประกอบอะไรบ้าง ลักษณะที่วัดตรงตามทฤษฎีหรือไม่ ถ้าวัดลักษณะที่ตรงตามทฤษฎี แสดงว่าเครื่องมือมีความตรงตามโครงสร้าง

2) การเทียบกลุ่มรู้จัก เป็นการนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่มีคุณลักษณะที่ต้องการวัด และอีกกลุ่มหนึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มีคุณลักษณะที่ต้องการวัด เช่น กลุ่มคนที่มีความซื่อสัตย์ กับกลุ่มที่ไม่มีความซื่อสัตย์ แล้วนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าพบว่าการเปรียบเทียบได้ผลแตกต่างกัน แสดงว่าเครื่องมือมีความตรงตามโครงสร้างในลักษณะของความตรงเชิงจำแนก

1.1.3 การวิเคราะห์ความตรงตามเกณฑ์สัมพัทธ์ แบ่งออกเป็น 2 ชนิด

คือ

1.2 การวิเคราะห์ความเที่ยง ทำได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1.2.3 การวิเคราะห์ความเที่ยงเชิงความสอดคล้องภายใน เป็นการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยพิจารณาจากความสอดคล้องของคำถามจากเครื่องมือชุดเดียว ซึ่งได้จากการวัดกลุ่มตัวอย่างเพียงครั้งเดียว การคำนวณค่าความเที่ยงทำได้ 3 วิธี

2) วิธีใช้สูตรของกฎเคอร์และริชาร์ดสัน สูตรที่ใช้มี 2 สูตร คือ KR-20 และสูตร KR-21

2. การวิเคราะห์เครื่องมือรายข้อ

2.1 การวิเคราะห์ความยาก เป็นการวิเคราะห์ความยากในด้านภาษาที่ใช้ว่า คำถามใช้ภาษาที่ง่าย เหมาะสมกับผู้ตอบหรือไม่

2.2 การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก หมายถึง ความสามารถของเครื่องมือในการจำแนกสิ่งที่วัดออกเป็นกลุ่ม เป็นประเภทได้ชัดเจน การคำนวณค่าอำนาจจำแนกของข้อสอบหรือข้อคำถามเป็นรายข้อทำได้หลายวิธี ดังนี้

1) การใช้สูตรอย่างง่าย ใช้ในการคำนวณอำนาจจำแนกของข้อสอบแต่ละข้อในแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์

2) การใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพอยท์ ไบซีเรียล เป็นการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อสอบแต่ละข้อกับคะแนนรวม โดยข้อสอบแต่ละข้อให้คะแนน 1 คะแนนถ้าตอบถูก และให้ 0 คะแนนถ้าตอบผิด

3) การใช้เทคนิค 25 เปอร์เซ็นต์ เป็นการวิเคราะห์อำนาจจำแนกของข้อความในการสร้างมาตรวัดเจตคติแบบลิเคิร์ต โดยเปรียบเทียบความแตกต่างของคะแนนที่ได้จากกลุ่มสูง 25 % กับที่ได้จากคนกลุ่มต่ำ 25 % ด้วยการทดสอบค่าที (t-test) ถ้าค่า t ในข้อใดมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าเป็นข้อความที่มีค่าอำนาจจำแนกใช้ได้

4) การหาความคงที่ภายในของข้อความ เป็นการหาความสัมพันธ์ของคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

สรุปได้ว่า การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึง การหาคุณภาพของเครื่องมือทั้งฉบับ ได้แก่ การวิเคราะห์ความตรงและการวิเคราะห์ความเที่ยง และการหาคุณภาพของเครื่องมือเป็นรายข้อ ได้แก่ การวิเคราะห์ความยากและการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก โดยในการวิจัยนี้ได้ตรวจสอบคุณภาพในด้าน ความตรงตามเนื้อหา ความตรงตามโครงสร้าง และความเที่ยง

ตอนที่ 5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยการพัฒนาแบบประเมิน

ศิริรัตน์ คงสุวรรณ (2544: 71 - 72) พัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย จำนวน 95 คน และพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 293 คน จากโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกทั้ง 37 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมการทำงาน มี 9 หัวข้อ คือ 1) การวางแผนและการจัดการ 2) การสั่งการ การควบคุมและการประสานงาน 3) ความรอบคอบและ

การตัดสินใจ 4) สภาวะทางอารมณ์ 5) การติดต่อประสานงาน 6) ความรู้ความชำนาญในงาน 7) ความเป็นผู้นำ 8) ความรับผิดชอบ และ 9) อุปนิสัยส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น รวม 24 รายการ ด้านผลสำเร็จของงาน มี 2 หัวข้อ คือ 1) คุณภาพของงาน และ 2) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวม 10 รายการ หาค่าความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน (Inter – Rater Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานเท่ากับ .93 และด้านผลสำเร็จของงานเท่ากับ .92 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีค่าระหว่าง .27 - .84 และด้านผลสำเร็จของงานมีค่าระหว่าง .53 - .83 และค่าความเที่ยงของแบบประเมินทั้งฉบับด้วยสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคมีค่าเท่ากับ .97

2. ความเป็นไปได้ในการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพยาบาล
ประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ตามความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาล
ประจำการพบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับมาก

ปราณี สงวนชื่อ (2547: 122 - 126) พัฒนาแบบประเมินการปฏิบัติงานสำหรับ
พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ตรวจการพยาบาลและหัวหน้า
หอผู้ป่วย จำนวน 549 คน จากโรงพยาบาลในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ 6 แห่ง สรุป
ผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนตามวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างข้อรายการของแบบประเมินการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาในขั้นตอนนี้พบว่า สมรรถนะและข้อรายการในการประเมินการ
ปฏิบัติงานสำหรับพยาบาลวิชาชีพ ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ
ประกอบด้วย 15 สมรรถนะ มีข้อรายการประเมินทั้งสิ้น 86 ข้อ คือ 1) สมรรถนะด้านการ
ปฏิบัติการพยาบาล มีข้อรายการประเมิน 6 ข้อ 2) สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาลเฉพาะทาง
มีข้อรายการประเมิน 3 ข้อ 3) สมรรถนะด้านจริยธรรมสิทธิผู้ป่วยและการพัฒนาคุณภาพบริการ มี
ข้อรายการประเมิน 9 ข้อ 4) สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพงาน มีข้อรายการประเมิน 6 ข้อ
5) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ มีข้อรายการประเมิน 11 ข้อ 6) สมรรถนะ
ด้านการบริหารจัดการทรัพยากร มีข้อรายการประเมิน 6 ข้อ 7) สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร
และประสานงาน มีข้อรายการประเมิน 4 ข้อ 8) สมรรถนะด้านการวิจัย มีข้อรายการประเมิน 7
ข้อ 9) สมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีข้อรายการประเมิน 5 ข้อ 10) สมรรถนะ
ด้านการการสอนและการให้คำปรึกษา มีข้อรายการประเมิน 3 ข้อ 11) สมรรถนะด้านการเป็น
พยาบาลพี่เลี้ยง มีข้อรายการประเมิน 5 ข้อ 12) สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง มีข้อรายการ
ประเมิน 3 ข้อ 13) สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล มีข้อรายการประเมิน 12 ข้อ 14)

สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีข้อรายการประเมิน 3 ข้อ และ 15) สมรรถนะด้านการพัฒนาวิชาชีพและองค์กร มีข้อรายการประเมิน 3 ข้อ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแบบประเมินการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับต้นต่อข้อรายการประเมิน พบว่า ผู้ตรวจการพยาบาลและหัวหน้าหอผู้ป่วย จากโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ 6 แห่ง มีความเห็นว่าข้อรายการประเมินทั้ง 86 ข้อ มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ประเมินพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ในระดับมากที่สุดถึงปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.65 – 3.05 มีการกระจายของข้อมูลน้อย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง .51 – 1.08

2. คุณภาพของแบบประเมินการปฏิบัติงานด้านความตรงตามโครงสร้าง จากการวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่า ในการตรวจสอบเมตริกสหสัมพันธ์ว่าเป็นเมตริกเอกลักษณ์ (Identity Matrix) โดยใช้ Bartlett's Test Of Sphericity พบว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 จึงปฏิเสธสมมติฐานและใช้ดัชนี Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) เพื่อทดสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่าค่า KMO = .96 แสดงว่าข้อมูลที่มีความเหมาะสมในระดับดีมาก

จากการวิเคราะห์ตัวประกอบ พบว่าตัวประกอบที่สำคัญของแบบประเมินการปฏิบัติงาน สำหรับพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐมี 11 ตัวประกอบ คือ 1) คุณลักษณะเฉพาะของพยาบาลวิชาชีพ 2) สมรรถนะด้านจริยธรรม สิทธิผู้ป่วยและการพัฒนาคุณภาพบริการ 3) สมรรถนะด้านการวิจัย 4) สมรรถนะด้านการปฏิบัติการพยาบาล 5) สมรรถนะด้านการบริหารบริการพยาบาล 6) สมรรถนะด้านการสอน การให้คำปรึกษาและการเป็นพี่เลี้ยง 7) สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง วิชาชีพและองค์กร 8) สมรรถนะด้านการใช้สารสนเทศ 9) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการทรัพยากร 10) คุณลักษณะเฉพาะผู้มีวิจรรย์ญาณ 11) สมรรถนะด้านการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเรียงลำดับจากค่าผลรวมของความแปรปรวนของตัวประกอบ (ค่าไอเกน) จากมากไปหาน้อย (34.128 – 1.203) มีค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนรวมกันเท่ากับ 65.768 จากค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนรวมทั้งหมดเท่ากับ 68.338

3. คุณภาพของแบบประเมินจากความสอดคล้องของผู้ประเมิน พบว่า คะแนนเฉลี่ยของการประเมินการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย และผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยในแต่ละสมรรถนะส่วนใหญ่ไม่แตกต่างกัน สมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ 1) สมรรถนะด้านการสอน การให้คำปรึกษาและการเป็นพี่เลี้ยง 2) สมรรถนะด้านการใช้สารสนเทศ และ 3) คุณลักษณะของผู้มีวิจรรย์ญาณ

ขวัญใจ พรหมบังเกิด (2549: 143 - 150) พัฒนาเครื่องมือประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานห้องสมุดสถานศึกษา ประเภทอาชีวศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารของสถานศึกษา จำนวน 30 คน บุคลากรห้องสมุด จำนวน 30 คน อาจารย์ จำนวน 225 คน และนักศึกษา จำนวน 394 คน แบบประเมินทั้งหมดมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การบริหาร 2) บุคลากร 3) ทรัพยากรสารสนเทศ 4) การดำเนินงานทางเทคนิค 5) การบริการและความร่วมมือระหว่างห้องสมุด ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพของเครื่องมือประเมิน สรุปผลได้ดังนี้

1. ความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบข้อคำถามและเกณฑ์ประเมินแต่ละข้อ ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 คน พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา ดังนี้ แบบประเมินจำนวน 4 ฉบับ รายการข้อคำถามจำนวน 322 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามและเกณฑ์การประเมินตั้งแต่ .435 ถึง 1.00 ข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง .70 ขึ้นไป คัดเลือกไว้จำนวน 202 ข้อ ข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า .70 จำนวน 120 ข้อ นำไปปรับปรุงแก้ไข 42 ข้อ และตัดออก 78 ข้อ

2. ความตรงเชิงโครงสร้าง

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหารประเมิน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับรายด้านตั้งแต่ .482 ถึง .902 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านกับทั้งฉบับตั้งแต่ .833 ถึง .965 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฉบับที่ 2 สำหรับบุคลากรห้องสมุดประเมิน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับรายด้านตั้งแต่ .378 ถึง .915 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านกับทั้งฉบับตั้งแต่ .919 ถึง .964 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฉบับที่ 3 สำหรับอาจารย์ประเมิน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับรายด้านตั้งแต่ .446 ถึง .796 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านกับทั้งฉบับตั้งแต่ .838 ถึง .910 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ฉบับที่ 4 สำหรับนักศึกษาประเมิน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับรายด้านตั้งแต่ .446 ถึง .702 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านกับทั้งฉบับตั้งแต่ .720 ถึง .939 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ค่าความเที่ยงของแบบประเมิน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - coefficient)

ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหารประเมิน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .979 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการวัดของแบบประเมินเท่ากับ .161

ฉบับที่ 2 สำหรับบุคลากรห้องสมุดประเมิน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .984 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการวัดของแบบประเมินเท่ากับ .156

ฉบับที่ 3 สำหรับอาจารย์ประเมิน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .961 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการวัดของแบบประเมินเท่ากับ .224

ฉบับที่ 4 สำหรับนักศึกษาประเมิน มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .940 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการวัดของแบบประเมินเท่ากับ .278

4. เกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านวิชาชีพ บรรณารักษ์ จำนวน 8 คน ผลปรากฏเกณฑ์การประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน ในภาพรวมทุกองค์ประกอบเท่ากับ 3.61

ปิยวรรณ ไกรนรา (2549: 205 – 208) พัฒนาเครื่องมือประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตามมาตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสายผู้สอนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 388 คน สร้างแบบประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 การจัดการเรียนรู้ ด้านที่ 2 ความรับผิดชอบในวิชาชีพ ด้านที่ 3 คุณธรรมของครู ได้เครื่องมือ จำนวน 37 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าที่กำหนดเกณฑ์การประเมินแบบมาตราส่วนรูปรีค 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณภาพของเครื่องมือประเมิน

1.1 ความตรงเชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบว่าข้อคำถามและเกณฑ์การประเมินแต่ละข้อสามารถวัดคุณลักษณะในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ได้หรือไม่ โดยนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญไปคำนวณหาค่าความสอดคล้อง มีค่าตั้งแต่ .86 ถึง 1.00 ทุกข้อ

1.2 ความตรงเชิงโครงสร้าง พบว่าคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกข้อ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .52 ถึง .91 คะแนนรวมรายด้านกับคะแนนรวมทั้งฉบับมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .88 ถึง .93

1.3 ความเที่ยงของเครื่องมือประเมินหาโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .95 และมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัดเท่ากับ 6.30

1.4 ผลการประเมินความเหมาะสมในการนำไปใช้ของเครื่องมือประเมิน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกรายการ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.57 ถึง 3.79 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .77

2. เกณฑ์ปกติของแบบประเมิน คะแนนที่ปกติของแบบประเมินด้านการจัดกระบวนการเรียนการสอน มีคะแนนตั้งแต่ 20 ถึง 92 คะแนนที่ตั้งแต่ $T_{21} - T_{71}$ คะแนนที่ปกติของแบบประเมินด้านความรับผิดชอบในวิชาชีพ มีคะแนนตั้งแต่ 7 ถึง 35 คะแนนที่ตั้งแต่ $T_{28} - T_{71}$ คะแนนที่ปกติของแบบประเมินด้านคุณธรรมของครู มีคะแนนตั้งแต่ 11 ถึง 55 คะแนนที่ตั้งแต่ $T_{27} - T_{63}$

ปิยรัตน์ จินาพันธุ์ (2549: 120 - 125) พัฒนาเครื่องมือวัดการปฏิบัติการพยาบาล ศูติศาสตร์แผนกห้องคลอด สำหรับนักศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (ต่อเนื่อง 2 ปี) ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ในเขตภาคใต้ จำนวน 141 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องมือวัดการปฏิบัติงานการพยาบาลศูติศาสตร์ ประกอบด้วย แบบประเมินการปฏิบัติการรับใหม่ แบบประเมินการปฏิบัติการเฝ้าคลอด และแบบประเมินการปฏิบัติการทำคลอด ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณภาพของเครื่องมือประเมิน

1.1 ความตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจากนั้นนำผลคะแนนไปคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) วัตถุประสงค์และพฤติกรรมบ่งชี้ของการปฏิบัติการพยาบาลศูติศาสตร์แผนกห้องคลอด ผลการพิจารณามีค่า .86 ทุกรายการ

1.2 ความตรงเชิงโครงสร้าง ความสอดคล้องระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนทั้งฉบับ ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าแบบประเมินการปฏิบัติการพยาบาลศูติศาสตร์ทั้ง 3 ฉบับ มีคะแนนรายข้อกับคะแนนทั้งฉบับสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยแบบประเมินการรับใหม่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .696 ถึง .863 แบบประเมินการปฏิบัติการเฝ้าคลอด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .601 ถึง .836 แบบประเมินการปฏิบัติการทำคลอด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ .444 ถึง .861 และจากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างคะแนนรายฉบับกับคะแนนรวมทั้งหมดของแบบประเมินด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าแบบประเมินการปฏิบัติการพยาบาลศูติศาสตร์ทั้ง 3 ฉบับ มีคะแนนรายฉบับกับคะแนนรวมทั้งหมด สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยแบบประเมินการปฏิบัติการรับใหม่ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .736 แบบประเมิน

การปฏิบัติการเฝ้าคลอด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .770 และแบบประเมินการปฏิบัติการทำคลอด มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .917

1.3 อำนาจจำแนกรายข้อ แบบประเมินการปฏิบัติการรับใหม่ จำแนกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 10 ข้อ โดยมีค่า t ตั้งแต่ 3.584 ถึง 8.799 แบบประเมินการปฏิบัติการเฝ้าคลอด จำแนกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 10 ข้อ โดยมีค่า t ตั้งแต่ 3.776 ถึง 7.151 แบบประเมินการปฏิบัติการทำคลอด จำแนกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 18 ข้อ และจำแนกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ข้อ โดยมีค่า t ตั้งแต่ 2.315 ถึง 9.299

1.4 ค่าความเที่ยงของแบบประเมิน โดยการใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ปรากฏว่าแบบประเมินการปฏิบัติการรับใหม่ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .929 แบบประเมินการปฏิบัติการเฝ้าคลอดมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .894 และแบบประเมินการปฏิบัติการทำคลอด มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .942 จึงสรุปได้ว่าแบบประเมินการปฏิบัติการพยาบาลสูติศาสตร์ทั้ง 3 ฉบับ มีความเที่ยงที่เชื่อถือได้

เสาวคนธ์ สุวรรณรัฐ (2546: 64 - 65) พัฒนาแบบประเมินความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของครูในสหวิทยาเขตลุ่มน้ำพุมดวง จังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูผู้สอน 40 คน หัวหน้ากลุ่มสาระวิชา 40 คน และนักเรียน 270 คน เครื่องมือที่พัฒนาเป็นแบบประเมินความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3 ฉบับ คือ 1) แบบประเมินตนเองของครู จำนวน 50 ข้อ 2) แบบประเมินครูโดยหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา จำนวน 30 ข้อ 3) แบบประเมินครูโดยนักเรียน จำนวน 30 ข้อ ผลการวิจัยพบว่า

1. แบบประเมินตนเองของครูมีความตรงเชิงเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่าระหว่าง .67 ถึง 1.00 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .95

2. แบบประเมินครูโดยหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา มีความตรงเชิงเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่าระหว่าง .67 ถึง 1.00 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .96

3. แบบประเมินครูโดยนักเรียน มีความตรงเชิงเนื้อหา โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามมีค่าระหว่าง .50 ถึง 1.00 มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .93

ปฐมพร คูบัวนเทิง (2547: 96 - 98) พัฒนาแบบประเมินเป้าหมายการสอนของครูฉบับภาษาไทยตามแนวคิดของแองเจโลและครอสสำหรับครู กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอนโดยใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีการศึกษา 2546 สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 1,007 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณภาพของแบบประเมิน ในด้านความตรงเชิงเนื้อหาจากการตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามในการนำมาใช้กับครูในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าข้อคำถามในแบบประเมินทุกข้อมีดัชนีความสอดคล้องระหว่างผู้เชี่ยวชาญอยู่ระหว่าง .58 – 1.00

ในด้านความตรงเชิงโครงสร้าง จากการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ลิสเรล เวอร์ชัน 8.52 พบว่า ค่าไค – สแควร์ ($\chi^2 = 947.90$, $df = 904$) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นมากกว่า .05 ($p = .15108$) นั่นคือค่าไค – สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลโครงสร้างของแบบประเมินสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness – Of – Fit Index: GFI = .97) มีค่าเข้าใกล้ 1 รวมทั้งดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR = .03) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งหมายถึงแบบประเมินมีความตรงเชิงโครงสร้าง และพบว่าเป้าหมายการสอนที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ พัฒนาความเคารพผู้อื่น มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .73 และเป้าหมายการสอนที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด คือ พัฒนาทักษะทางคณิตศาสตร์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ .35

ในด้านความเที่ยงแบบสอดคล้องภายใน โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่ามีค่าความเที่ยงของแต่ละกลุ่มเป้าหมายระหว่าง .82 – .90 โดยความเที่ยงของกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาตัวบุคคลมีค่าสูงสุด และค่าความเที่ยงโดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนมีค่า 1.00

2. ปกติวิสัยของแบบประเมิน พบว่าเป้าหมายการสอนของครูในกลุ่มเป้าหมายต่างๆ มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.85 ถึง 4.27 ซึ่งมากกว่า 3 แสดงให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายการสอนแต่ละกลุ่มในแบบประเมินในระดับที่ค่อนข้างสูงทุกกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือกลุ่มเป้าหมายการพัฒนาตัวบุคคล รองลงมาคือกลุ่มเป้าหมายทักษะพื้นฐานการประสบความสำเร็จทางวิชาการ กลุ่มเป้าหมายทักษะการคิดขั้นสูง กลุ่มเป้าหมายการเตรียมสู่งานและอาชีพ กลุ่มเป้าหมายทักษะและความรู้เฉพาะทาง และกลุ่มคุณค่าทางศิลปะและวิชาการ

3. เกณฑ์ของแบบประเมิน ได้จากการนำแบบประเมินไปสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิถึงเป้าหมายการสอนของครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ค่าเฉลี่ยของเป้าหมายการสอนแต่ละกลุ่มมีค่าตั้งแต่ 4.00 ถึง 4.58 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากลุ่มเป้าหมายการสอนทุกกลุ่มมีความสำคัญสำหรับครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญสูงสุดกับเป้าหมายการสอนในกลุ่มการพัฒนาตัวบุคคล รองลงมาคือการคิดขั้นสูงพื้นฐานทางวิชาการ การเตรียมสู่งานและอาชีพ คุณค่าทางศาสตร์และศิลป์ และทักษะและความรู้เฉพาะทางตามลำดับ

นภาพร สุทธิกุล (2546: 76 - 80) พัฒนาเครื่องมือประเมินความสามารถในการจัดการของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2545 ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง จำนวน 15 โรงเรียน และจำนวนนักเรียนทั้งหมด 405 คน เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเป็นแบบประเมินตนเองด้านความสามารถในการจัดการ จำนวน 35 ข้อ ประกอบด้วยด้านการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการทำงาน การปฏิบัติงานตามแผน และการประเมินผลการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า

1. คุณภาพของเครื่องมือ

1.1 ความตรงเชิงเนื้อหา ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือประเมินว่าวัดได้ตรงตามคุณลักษณะในแต่ละด้านหรือไม่ จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญไปคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ค่าดัชนีที่คำนวณได้มีค่าตั้งแต่ .60 ถึง 1.00

1.2 อำนาจจำแนกของแบบประเมิน โดยการทดสอบที (t - test) ผลปรากฏว่ามีค่า t ตั้งแต่ -4.04 ถึง 15.193

1.3 ความเที่ยงของเครื่องมือประเมิน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .903

1.4 ความตรงตามสภาพ โดยวิธีหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนจากแบบประเมินตนเองด้านความสามารถในการจัดการกับคะแนนจากแบบสังเกตพฤติกรรมโดยครูประจำชั้นและครูประจำวิชา ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .690 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.5 ความตรงเชิงโครงสร้าง โดยหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรายด้าน และความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านกับคะแนนทั้งฉบับ (Item - Test Correlation) ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรายด้านมีค่าตั้งแต่ .431 ถึง .744 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายด้านกับทั้งฉบับมีค่าตั้งแต่ .750 ถึง .886

2. เกณฑ์ปกติ ผู้วิจัยสร้างเกณฑ์ปกติ (Normalized T - Score) มีคะแนนดิบตั้งแต่ 20 - 67 คะแนน T ปกติ ตั้งแต่ T 27 ถึง T 71

ฮาเดอร์ และคณะ (Hader, et al. 1999 อ้างถึงใน ปราณี สงวนชื่อ 2547: 48) สร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาลประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการ

พยาบาล ด้านการให้ความรู้ และด้านการเป็นผู้นำ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปหาความเที่ยง โดยนำไปทดลองประเมิน 2 ครั้ง ในพยาบาลกลุ่มเดียวกัน แล้วนำคะแนนที่วัดซ้ำ 2 ครั้ง มาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ด้านการปฏิบัติการพยาบาลเท่ากับ .81 ด้านการให้ความรู้เท่ากับ .76 ด้านการเป็นผู้นำเท่ากับ .87

5.2 งานวิจัยรูปแบบการประเมิน

สมมาศ บัวแก้ว (2547: 128 – 132) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่น ทำการศึกษาจากประชากรทั้งหมด 341 คน โดยแบ่งออกเป็น ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 4 คน ผู้บริหารระดับต้น จำนวน 40 คน พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 69 คน และพนักงานระดับเจ้าหน้าที่ของโรงพยาบาลมิชชั่น จำนวน 228 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเชิงสำรวจและแบบสัมภาษณ์ ผลการวิเคราะห์การนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่นไปใช้ในทางปฏิบัติในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่น มีความคิดเห็นต่อหลักการ นโยบาย วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ รายการที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

2. ด้านวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่น มีความคิดเห็นต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรใช้เกณฑ์พิจารณาจากพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความร่วมมือ ความกระตือรือร้น ความรับผิดชอบ เคารพกฎระเบียบ การตรงต่อเวลาและทัศนคติในการทำงาน รายการที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ได้แก่ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานควรใช้เอกสารแบบบรรยายตำแหน่งงานและแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณา

3. ด้านวิธีแจ้งผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่น มีความคิดเห็นต่อวิธีการแจ้งผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลแบบวิธีการแก้ปัญหา คือ ให้หัวหน้างานกับพนักงานร่วมกันสรุปผลการทำงานที่ผ่านมารวมทั้งเสนอแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน รายการที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรมีการแจ้งผลทุกครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลไว้ใช้วางแผนงานในการพัฒนาจิตความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาควรแจ้งผลแบบวิธีชี้แจง – รับฟัง คือ แจ้งให้พนักงานทราบพร้อมกับสอบถามและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

4. ด้านการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ พบว่าพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่น มีความคิดเห็นต่อการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์อยู่ในระดับมากรายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาหาความต้องการในการฝึกอบรมพนักงาน รายการที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ได้แก่ นำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการพิจารณาความสามารถของพนักงาน และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

5. ด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่าพนักงานโรงพยาบาลมิชชั่น มีความคิดเห็นต่อปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง รายการที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มาตรฐานการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานกำหนดไว้สูงเกินไปและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินแต่ละคนมีเกณฑ์การประเมินผลแตกต่างกัน รายการที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ได้แก่ ผู้รับการประเมินคาดหวังจะได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนมากกว่าอยากทราบผลการปฏิบัติงานของตน

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2543: 65 - 67) ศึกษารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการในอุตสาหกรรมการผลิต กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายบุคคลของสถานประกอบการอุตสาหกรรมการผลิต ที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ประจำปี 2540 จำนวน 155 แห่ง โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแต่ละ 1 คน รวมเป็น 155 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

1. ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ จากการให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้ จากคะแนนรวม 200 คะแนน ที่กำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิตระดับปฏิบัติการในด้านคุณภาพของงานมากที่สุดด้วยค่าน้ำหนัก 32.70 คะแนน รองลงมาปริมาณงาน 28.73 คะแนน ความเอาใจใส่และความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน 23.52 คะแนน ความรู้เกี่ยวกับงาน 22.07 คะแนน การคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน 21.12 คะแนน การให้ความร่วมมือและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น 19.24 คะแนน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 18.98 คะแนน การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของหน่วยงาน 18.67 คะแนน และสถิติการมาปฏิบัติงานน้อยที่สุดด้วยค่าความสำคัญ 14.97 คะแนน

2. ด้านปัญหาอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกของตนเองเป็นมาตรฐาน ผู้ประเมินให้คะแนน

ลูกน้องสูง ผู้ประเมินไม่เห็นความสำคัญของการประเมิน ผู้บริหารบางคนนำคะแนนไปแก้ไขโดยไม่แจ้งเหตุผล ผู้รับการประเมินคิดว่าผลการประเมินไม่ยุติธรรม ผู้ประเมินไม่เข้าใจขั้นตอนการประเมิน ผู้ประเมินมีอคติและความลำเอียง ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะบางข้อมากเกินไป ผู้รับการประเมินสนใจแต่เรื่องการขึ้นค่าจ้างและเงินเดือน ผู้ประเมินไม่สนใจบันทึกผลการมีข้อผิดพลาด ผู้รับการประเมินไม่ยอมรับคุณสมบัติของผู้ประเมิน ผู้ประเมินไม่แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ ผู้ประเมินไม่ส่งผลการประเมินให้หน่วยงานบุคคลเก็บข้อมูล นโยบายการประเมินไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผู้ประเมินประเมินบุคคลมากกว่าประเมินผลการปฏิบัติงาน และผู้ประเมินบางคนประเมินในวันสุดท้ายของระยะเวลาที่กำหนดโดยไม่ได้บันทึกคะแนนไว้

สมเกียรติ มาตยานุญ (2541: 137 - 141) ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการศึกษาจากพนักงานระดับผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 29 คน ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการส่วน 1 คน ผู้อำนวยการกอง 2 คน และหัวหน้าแผนก 26 คน ปีจจัยที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 14 ปีจจัย ดังนี้ 1) ปีจจัยด้านผลงาน 2) ปีจจัยด้านความรอบรู้ในงาน 3) ปีจจัยด้านความรับผิดชอบต่องาน 4) ปีจจัยด้านความสามารถในการเรียนรู้ 5) ปีจจัยด้านการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ 6) ปีจจัยด้านสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน 7) ปีจจัยด้านการรักษาทรัพย์สินส่วนรวม 8) ปีจจัยด้านการพัฒนาตนเอง 9) ปีจจัยด้านความคิดริเริ่ม 10) ปีจจัยด้านการตัดสินใจแก้ไขปัญหา 11) ปีจจัยด้านความเป็นผู้นำ 12) ปีจจัยด้านการวางแผนและการควบคุม 13) ปีจจัยด้านการมอบหมายและการสั่งงาน 14) ปีจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษา ดังนี้

1. ด้านหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินร้อยละ 96.55 ได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาในเรื่องคุณภาพของผลงานและพฤติกรรมการทำงานประกอบกัน เครื่องมือประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินมักใช้ในการประเมินคือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงานร้อยละ 65.52 และคำบรรยายลักษณะงานร้อยละ 62.07 ผู้ประเมินร้อยละ 86.21 ได้แจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยร้อยละ 72 ของผู้ประเมินที่ได้แจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นได้ใช้วิธีการแจ้งถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร และผู้ประเมินร้อยละ 68.97 ได้ทำการจดบันทึกผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับการประเมิน

2. ด้านการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ผู้ประเมินร้อยละ 93.10 ได้แจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้

ผู้รับการประเมินทราบทุกคน ผู้ประเมินที่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินบางคนทราบ และผู้ประเมินที่ไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบมีสัดส่วนเท่ากันคือร้อยละ 3.45 ผู้ประเมินที่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบร้อยละ 96.43 ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกคนทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล และสำหรับการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์นั้นพบว่า ผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้นำผลของการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องของการพิจารณาขึ้นเงินเดือนมากที่สุด

3. ด้านปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 55.17 เห็นว่าระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง และร้อยละ 48.28 เห็นว่างานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถจะวัดค่าเป็นตัวเลขได้ง่าย

3.2 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 58.62 จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างง่าย ๆ โดยการให้คะแนนการประเมินสูงเนื่องจากไม่ต้องการที่จะเกิดข้อขัดแย้งกับพนักงาน และร้อยละ 44.83 จะประเมินผลโดยให้คะแนนพนักงานในสังกัดของตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่นเนื่องจากต้องการให้หน่วยงานของตนเองมีความโดดเด่นกว่าหน่วยงานอื่น

3.3 ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ประเมินร้อยละ 82.76 เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากผู้รับการประเมินมีสาเหตุมาจากการที่ผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะรับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากเกินไป และร้อยละ 55.17 เห็นว่าผู้รับการประเมินมักจะไม่นิยมรับผลประเมินหรือยอมรับแต่เพียงเฉพาะผลการประเมินที่เกิดผลดีต่อตนเองเท่านั้น

สมเกียรติ บุญรอด (2550: 193 - 200) พัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ร่วมทดลองใช้รูปแบบประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) จำนวน 25 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เนื้องานที่มุ่งประเมิน 2) ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน 3) วิธีที่ใช้ในการประเมิน 4) ผู้ทำการประเมิน และ 5) การให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สร้างขึ้นประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

2.1 เนื้องานที่มุ่งประเมิน ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านผู้เรียน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร และมุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร

2.2 ตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมิน มีจำนวน 67 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมิน การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การกำหนดเป็นค่าเฉลี่ย การกำหนดเป็นค่าร้อยละ และการกำหนดเป็นอันดับคุณภาพ

2.3 วิธีที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การตรวจสอบรายการ การตรวจสอบเอกสารหลักฐาน และการสอบถาม

2.4 ผู้ทำการประเมิน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.)

2.5 การให้ข้อมูลย้อนกลับ ดำเนินการได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ดี และข้อมูลกลุ่มบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ต้องปรับปรุง

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ผู้เข้าร่วมทดลองใช้มีความเห็นว่าเป็นรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสมมากและสามารถนำไปใช้ในการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จริง มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานทั้ง 5 องค์ประกอบที่พัฒนาขึ้นมีความเป็นประโยชน์ความเป็นไปได้และความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ประเมินการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด และมีความถูกต้องครอบคลุมตามกรอบภาระงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก

เพียร์และพอร์เตอร์ (Pearce & Porter ,1986) ได้ศึกษาเรื่องการตอบสนองต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นลบต่อองค์กรหลังจากได้รับการประเมินต่ำในขณะที่ ทักษะของผู้ที่ได้รับการประเมินสูงขึ้นยังคงไม่เปลี่ยนแปลง

บอร์แมน ไวท์ และเดอร์เซย์ (Borman, White and Dorsey 1995: 168 - 177 อ้างถึงใน ชินา ถิรวัดน์ 2545: 32) ศึกษาเรื่องสัมพันธภาพและบุคลิกภาพของผู้ถูกประเมินที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน รวมทั้งบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้ถูกประเมินมีอิทธิพลต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานจะตั้งอยู่บนความสามารถด้านเทคนิคของพนักงาน เช่น ความรอบรู้ในงาน

คานส์และมินา (Kans and mena , 1998) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ในการบริหารการปฏิบัติงานซึ่งมีผลทำให้องค์การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ โดยการพัฒนาที่เกิดขึ้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์การและสมรรถนะของบุคคล ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะของบุคคลมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความสำเร็จขององค์การ โดยเฉพาะสมรรถนะพื้นฐานของบุคคล (Primary Personal Competencies : PPC 's) ซึ่งมี 7 ด้าน ได้แก่ 1) สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงาน อาทิ พลังและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบทักษะในการปฏิบัติงาน ทักษะทางวิชาชีพ ความสามารถในการบริหารงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา ทักษะความสามารถในการตัดสินใจอย่างพินิจพิจารณาและคุณภาพของงาน 2) สมรรถนะด้านการสื่อสาร อาทิ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีประสิทธิภาพ การพูดและการเขียน การให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) สมรรถนะทางธุรกิจที่เด่นชัด อาทิ ความสามารถที่เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงกระบวนการทางธุรกิจทั้งทางด้านการวางแผน การบริหารจัดการ พร้อมทั้งสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือที่เรียกว่า “Business Sense” 4) สมรรถนะด้านการบริหารผลสัมฤทธิ์ อาทิ ความสามารถในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย 5) สมรรถนะความเชี่ยวชาญในหน้าที่ อาทิ ความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงงานในหน้าที่ต่าง ๆ 6) สมรรถนะในด้านทีมงาน อาทิ การสร้างสรรค์และการพัฒนาทีมงาน การบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทักษะในทีมงาน 7) สมรรถนะการจัดการและการพัฒนาด้านอื่น ๆ อาทิ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาด้านการใช้ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ทักษะการนิเทศติดตามและประเมินผลด้านต่าง ๆ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การพัฒนาแบบประเมินการปฏิบัติงานมีวิธีการตรวจสอบคุณภาพของแบบประเมินโดยการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความตรงตามโครงสร้าง ความตรงตามสภาพ ความเที่ยง อำนาจจำแนกรายข้อ ความเป็นไปได้ในการใช้แบบประเมิน เกณฑ์ปกติของแบบประเมิน ความสอดคล้องระหว่างผู้ประเมิน ความเหมาะสมในการนำไปใช้ และตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับการประเมิน

ประเด็นที่มุ่งประเมินประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านผลสำเร็จของงาน ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน และเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความรู้เกี่ยวกับงาน การวางแผนและการจัดการ การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน และการให้ความร่วมมือ

