

## บทที่ 2

### วรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัย ได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการอ้างอิงเกี่ยวกับ ความหมาย ลักษณะและองค์ประกอบของทัศนคติ ปัจจัยที่มีอิทธิพลและก่อให้เกิดทัศนคติ การสร้าง และเปลี่ยน รวมทั้งการวัดทัศนคติ ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ความหมาย

1. **ความหมายของทัศนคติ** ทัศนคติเป็นความเชื่อและความรู้สึกเชิงประมาธค่าของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ซึ่งผ่านเข้ามาในประสบการณ์ของบุคคล ความรู้สึกเชิงประมาธค่านี้ไม่ได้มาจากด้านบวกกับลบ ทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงออกตอบโต้ต่อสิ่งต่างๆ ดังนั้น จึงมีผู้ทำการศึกษาและให้ความหมายเกี่ยวกับทัศนคติไว้มากมายพอที่จะนำมาประกอบการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติได้ ดังนี้

อลพอร์ต (Allport, 1935 : 810) ทัศนคติ หมายถึง สภาพความพร้อมของสมองและประสาท อันได้จากประสบการณ์ และการตอบสนองทั้งทางตรง และโดยอิทธิพลของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ และสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกัน

เมทเรนส์ และ ลีทแมน (Mehrens and Lehmann, 1978 : 375) ทัศนคติ หมายถึง รูปแบบของความรู้สึก หรือพฤติกรรม ที่บุคคลมีความโน้มเอียงที่จะตอบสนองต่อวัตถุทางสังคม

อนาสตาซี (Anastasi, 1982 : 552) ทัศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่จะแสดงออกในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งเร้า ใดๆอย่างหนึ่ง เป็นต้นว่า กลุ่มชน ประเพณี หรือสถาบันต่างๆ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529 : 3) กล่าวว่า ทัศนคติ เป็นสภาพความพร้อมทางจิตใจของบุคคลที่เป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคล ในการที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น

นิภา มนูญปิฎ (2531 : 68) ได้กล่าวถึง ทักษะคิด ว่าหมายถึง ความสนใจ ความรู้สึก ท่าที ความชอบการให้คุณค่าหรือปรับปรุงค่านิยมที่ยึดถือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจคน การเกิดพฤติกรรมด้านทักษะคิดจะเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้ คือ การรับรู้หรือการให้ความสนใจ การตอบสนองด้วยความเต็มใจ พอใจ การให้คุณค่า การจัดกลุ่มค่าแสดงลักษณะตามค่านิยมที่ยึดถือ

ยูวดี ภาษา และคณะ (2540 : 108) ได้ให้ความหมายของทักษะคิดว่าหมายถึง กระบวนการที่เริ่มจากความคิด ความรู้สึก และทำให้เกิดการตอบสนองต่อสิ่งเร้า ซึ่งอาจเป็นบุคคล สิ่งของ สถาบัน สถานการณ์ หรือแนวความคิด การตอบสนองนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แนวโน้มที่จะชอบหรือพอใจ เรียกว่าทัศนคติทางบวก และแนวโน้มที่จะไม่ชอบหรือไม่พอใจ เรียกว่าทัศนคติทางลบ

จากนิยามความหมายของทักษะคิดดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ทักษะคิด เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือสภาพจิตใจหรือความคิดเห็นและกริยาท่าทางที่แสดงออกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ในเชิงประเมินค่าว่า มีคุณหรือโทษ ที่อาจแสดงออกในรูปของความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ และมีผลทำให้บุคคลนั้น พร้อมทั้งจะตอบสนองหรือแสดงความรู้สึกโดยการสนับสนุนหรือต่อต้านสิ่งเหล่านั้นในลักษณะความชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ยอมรับหรือไม่ยอมรับ ดังนั้น ทักษะคิดจึงไม่ใช่พฤติกรรม แต่เป็นการเตรียมเพื่อกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามทัศนคติที่เขามีอยู่ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ทักษะคิด เป็นการรวบรวมเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อความเห็นและความจริง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปและให้คำนิยาม ดังนี้

ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง แนวความคิดซึ่งเป็นภาวะทางจิตใจ อันเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดโลกทัศน์ และเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางต่อปัญหาหรือเหตุการณ์ต่างๆ ในที่นี้หมายถึง แนวความคิดของข้าราชการทหารต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก มีความเห็นด้วย หรือ ไม่เห็นด้วย

**2. ลักษณะของทัศนคติ** การศึกษาลักษณะของทัศนคติ ชิตยา สุวรรณชฎ (2520 : 602) ได้ศึกษาพบว่าทัศนคติเป็นสิ่งที่ชี้นำทิศทางของอาการแสดงออกของบุคคล ที่จะกระทำต่อสิ่งใดหรือบุคคล หรือสถานการณ์ ทักษะคิดมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

2.1 ทัศนคติเป็นสภาวะก่อนที่พฤติกรรม จะโต้ตอบต่อเหตุการณ์หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะ หรือจะเรียกว่าความพร้อมที่จะมีพฤติกรรมจริง

2.2 ทัศนคติจะมีความคงตัวอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง แต่มิได้หมายความว่า จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง

2.3 ทักษะเป็นตัวแปรแฝงที่จะนำไปสู่ความสอดคล้อง ระหว่างพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของการแสดงออกโดยวาจา หรือการแสดงออกโดยความรู้สึก ตลอดจนการที่ต้องเผชิญหรือหลีกเลี่ยงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2.4 ทักษะมีคุณสมบัติของแรงจูงใจในอันที่จะให้บุคคลประเมิณผล และเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งหมายความว่า การกำหนดทิศทางของพฤติกรรมจริงด้วย

**3. องค์ประกอบของทักษะ** ในการศึกษาทักษะได้มีผู้ทำการศึกษาและให้คำอธิบายถึงองค์ประกอบของทักษะที่พอที่จะนำมาประกอบการศึกษาพอสังเขปได้ ดังนี้

ถวิล ธาราโรจน์ (2532 : 47-48) ได้กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีทักษะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องมีองค์ประกอบเป็นขั้นตอน ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับการรู้ (Cognitive Component) การที่บุคคลจะมีทักษะต่อสิ่งนั้น บุคคลจำเป็นต้องมีความรู้ในสิ่งนั้นเสียก่อน เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งนั้นเป็นประโยชน์หรือโทษเพียงใด บางคนมีความรู้ในเรื่องนั้นมาเพียงเล็กน้อย ก็เกิดทักษะต่อสิ่งนั้นได้ บางคนต้องรู้มากกว่านี้ จึงเกิดทักษะในสิ่งนั้น

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้สึก (Affective Component) เมื่อบุคคลมีความรู้ในสิ่งใดมาแล้วและความรู้นั้นมีมากพอที่จะรู้ว่าสิ่งนั้นดีมีประโยชน์ บุคคลก็จะเกิดความรู้สึก (Affective) ชอบสิ่งนั้น แต่ถ้ารู้ว่าสิ่งนั้นไม่ดี บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกไม่ชอบ

3. องค์ประกอบทางการกระทำ (Behavioral Component) กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความรู้สึกในสิ่งนั้นแล้ว และความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบจะเกิดตามมา บุคคลก็พร้อมที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งลงไป

จากองค์ประกอบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความคิดเป็นพื้นฐานของความรู้สึกของบุคคลซึ่งจะมีผลกระทบต่อการแสดงออกของบุคคลในรูปแบบของการยอมรับหรือต่อต้าน พอใจหรือไม่พอใจซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ของทักษะจะสอดคล้องกันเมื่อบุคคลเกิดทักษะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา

**4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลและก่อให้เกิดทักษะ** ทักษะ เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคลที่ สุชา จันทน์เอม (2524 : 32) เสนอความเห็น ว่า ทักษะต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้นจะเกิดตามเงื่อนไข 4 ประการ คือ

4.1 เกิดจากการเรียนรู้ เด็กที่เกิดมาใหม่จะได้รับการอบรมสั่งสอน เกี่ยวกับวัฒนธรรมประเพณี จากบิดามารดา ทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนให้เห็นแนวการปฏิบัติของบิดามารดาแล้วมาปฏิบัติตามต่อไป บิดามารดา ญาติผู้ใหญ่ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทักษะเป็นอย่างมาก

4.2 เกิดจากความสามารถในการแยกแยะ ความแตกต่าง นั่นคือ สิ่งใดดีหรือไม่ดีซึ่งการศึกษา จะเป็นพื้นฐานทำให้เกิดสติปัญญา ความคิดและทัศนคติ สภาพแวดล้อม ก็สามารถทำให้ทัศนคติเปลี่ยนไปได้

4.3 เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสังคมที่แต่ละคนเข้าไปเป็นสมาชิก

4.4 เกิดจากการเลียนแบบ หรือรับเอาทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตน โดยได้รับอิทธิพลจากสื่อต่างๆ

4.5 ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม ทั้งด้านจิตใจและวัตถุ คนที่มีพื้นฐานทางขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมที่ต่างกัน อาจมีทัศนคติต่อสิ่งเดียวกันต่างกัน

**5. ประโยชน์ของทัศนคติ** ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2520 :5) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของทัศนคติ สรุปได้ดังนี้

5.1 ช่วยให้เข้าใจซึ่งสิ่งแวดลอมรอบๆ ตัว โดยการจัดรูปหรือระบบสิ่งของต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเขา

5.2 ช่วยใ้บุคคลหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีหรือปกปิดความจริงบางอย่าง ซึ่งนำความไม่พอใจมาสู่ตัวเขา

5.3 ช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดลอมที่สลับซับซ้อน ซึ่งการมีปฏิกิริยาตอบโต้หรือการกระทำสิ่งใดออกไปนั้น ส่วนมากจะทำในสิ่งที่นำความพอใจมาให้หรือเป็นบำเหน็จรางวัลความพอใจมาให้บุคคลนั้น

5.4 ช่วยใ้บุคคลสามารถแสดงออกถึงค่านิยมของตน ซึ่งแสดงว่าทัศนคตินั้นนำความพอใจใ้บุคคลนั้น

**6. การสร้างและเปลี่ยนทัศนคติ** พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ (2528 : 89-93) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างและเปลี่ยนทัศนคติ และสรุปได้ดังนี้

6.1 การสร้างทัศนคติ ในการสร้างทัศนคติเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลจะต้องมีความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งนั้น ความรู้สึกต่อสิ่งนั้นจะเกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ กระบวนการเสริมพลังและกระบวนการเลียนแบบ เมื่อสิ่งเร้าตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไปปรากฏขึ้นในเวลาเดียวกัน ณ สถานที่ แห่งเดียวกันอยู่บ่อยๆ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าเหล่านี้จะบังเกิดขึ้น เช่น เมื่อบุคคลได้อ่านจากหนังสือว่า “เสพยาเสพติด แล้วชีวิตจะดับสูญ” ได้เห็นภาพคนที่ผอม สกปรกรั่วงโรยพร้อมทั้งบอกว่าเป็นผลของยาเสพติด เมื่อบุคคลได้รับสารสื่อเช่นนี้ จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาพผู้เสพยาเสพติด และคำว่ายาเสพติด ทำใ้บุคคลรังเกียจ ไม่ชอบ ไม่อยากมีลักษณะเช่นนี้มองเห็นว่ายาเสพติดเป็นอันตราย เป็นการสร้างทัศนคติทางลบต่อยาเสพติด เป็นต้น ทัศนคติ

สามารถเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการเลียนแบบ บุคคลมักจะเลียนแบบผู้อื่นที่มีความยิ่งใหญ่ มีความสำคัญยิ่งกว่า เช่น พ่อ แม่ ครู เพื่อน และผู้นำในสังคม เป็นต้น การสร้างทัศนคติและการเปลี่ยนทัศนคติไปจากเดิมจึงสามารถเกิดขึ้นได้ โดยอาศัยขบวนการสร้างความสัมพันธ์ การเสริมพลังและการเลียนแบบ ซึ่งทั้งหมดนี้ได้เน้นให้เห็นชัดว่า ทัศนคติเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้

6.2 การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เป็นการเปลี่ยนองค์ประกอบด้านความรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรม เช่น การรับรู้ข้อมูลใหม่จากบุคคลอื่น หรือจากสื่อมวลชน การได้รับประสบการณ์ที่พึงพอใจ หรือสะเทือนใจ ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินั้น มีกระบวนการในการเปลี่ยนทัศนคติ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเอาใจใส่ (Attention) การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลนั้น ในขั้นต้นบุคคลจะต้องยอมให้ความสนใจ และเอาใจใส่รับรู้ข้อความในการชักจูง ถ้าผู้รับการชักจูงขาดการเอาใจใส่รับรู้สิ่งที่ชักจูง การชักจูงจะถูกชะงักเสียตั้งแต่เริ่มต้น ฉะนั้นการมีสมาธิไม่มีสิ่งรบกวนจิตใจ ความยินยอมที่จะรับฟังจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการให้ความเอาใจใส่ในการสื่อสารที่ใช้ชักจูง

ขั้นที่ 2 ความเข้าใจ (Comprehension) ความเข้าใจเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลเอาใจใส่รับฟังการสื่อสาร การสื่อสารควรใช้ข้อความชักจูงที่ทำให้ผู้รับเกิดความเข้าใจได้โดยง่าย มีความน่าเชื่อถือ

ขั้นที่ 3 การยอมรับ (Yielding) การยอมรับมี 3 แบบคือ

1) การยอมตาม (Compliance) บุคคลยอมรับการชักจูง เพราะหวังว่าจะได้รับการยอมรับ หรือได้รับความดีความชอบ จากผู้ที่มีอิทธิพลหรือกลุ่ม ยอมรับการชักจูงเพื่อหวังรางวัล และหลีกเลี่ยงการลงโทษ

2) การเลียนแบบแบบเทียบเคียง (Identification) บุคคลยอมรับการชักจูงเพราะหวังที่จะกระทำตนให้คล้ายคลึงกับผู้ชักจูง ซึ่งเป็นสิ่งที่ตนพอใจ และอยากเลียนแบบ

3) การยอมรับไว้ภายในตน (Internalization) บุคคลยอมรับการชักจูง เพราะการชักจูงชี้ให้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับ และทำให้เขาเข้าใจโลกดียิ่งขึ้น

ขั้นที่ 4 ความจำ (Retention) การเปลี่ยนทัศนคติจะอยู่คงทนนานสักเท่าใดขึ้นอยู่กับความจำในเรื่องราวเกี่ยวกับทัศนคตินั้น ถ้าเรื่องราวสำคัญต่อตัวบุคคล บุคคลจะจำได้นาน

ขั้นที่ 5 การกระทำ (Action) เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการเปลี่ยนทัศนคติ คือ การแสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงถึงการมีทัศนคตินั้นๆ

7. การวัดทัศนคติ สักดิ์ สุนทรเสณี (2531 : 9) เนื่องจากทัศนคติเป็นมโนภาพที่วัดได้ยาก เมื่อเทียบกับการวัดด้านอื่นๆ นักจิตวิทยาและนักวัดผลได้พยายามหาวิธีการวัด และสร้าง

เครื่องมือที่มีคุณภาพที่จะกระตุ้นให้ได้มาซึ่งความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ถูกวัด สามารถสรุปวิธีการวัดทัศนคติได้ดังนี้

7.1 การสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่ง่ายและตรงไปตรงมามากที่สุด การสัมภาษณ์จะต้องเตรียมข้อรายการที่จะซักถามไว้อย่างดี ข้อรายการต้องเขียนเน้นความรู้สึกที่สามารถวัดทัศนคติให้ตรงเป้าหมาย ผู้สัมภาษณ์จะได้ทราบความรู้สึก หรือความคิดเห็นของผู้ตอบที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ก็มีข้อเสียที่ว่า ผู้ถามอาจไม่ได้รับคำตอบที่จริงใจจากผู้ตอบ เพราะผู้ตอบอาจบิดเบือนคำตอบเนื่องจากความเกรงกลัวต่อการแสดงความคิดเห็น โดยการแก้ไขคือ ผู้สัมภาษณ์ต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง ทำให้ผู้ตอบรู้สึกสบายใจ ไม่เคร่งเครียด เป็นอิสระ และแน่ใจว่าคำตอบของเขาจะเป็นความลับ

7.2 การสังเกต เป็นวิธีการที่ใช้ตรวจสอบบุคคลอื่นโดยการเฝ้ามองและจดบันทึกพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีแบบแผน เพื่อที่จะได้ทราบว่าบุคคลที่เราสังเกตมีทัศนคติ ความเชื่ออุปนิสัยเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะถูกต้องใกล้เคียงกับความจริง หรือเป็นที่เชื่อถือได้เพียงใดนั้น มีข้อควรคำนึงหลายประการ กล่าวคือ ควรมีการศึกษาหลายๆ ครั้ง เพราะทัศนคติของบุคคลมาจากหลายๆ สาเหตุ นอกจากนี้ ตัวผู้สังเกตจะต้องทำตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง และควรสังเกตหลายช่วงเวลา มิใช่เฉพาะเวลาใดเวลาหนึ่ง

7.3 การรายงานตนเอง วิธีนี้ต้องการให้ผู้ถูกสอบวัดแสดงความรู้สึกของตนเองตามสิ่งเร้าที่เขาได้สัมผัส นั่นคือ สิ่งเร้าที่เป็นข้อคำถามให้ตอบแสดงความรู้สึกออกมาอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนี้ ยังมีแบบให้ผู้สอบ รายงานตนเองและอื่นๆ อีกมาก แล้วแต่จุดมุ่งหมายของการสร้างและการวัด

7.4 เทคนิคจินตนาการ วิธีนี้อาศัยสถานการณ์หลายอย่างไปเร้าผู้สอบ เช่น ประโยคไม่สมบูรณ์ ภาพแปลกๆ เรื่องราวแปลกๆ เมื่อผู้สอบเห็นสิ่งเหล่านี้ จะจินตนาการออกมาแล้วนำมาตีความหมาย

7.5 การวัดทางสรีระภาพ การวัดด้านนี้อาศัยเครื่องมือไฟฟ้า แต่สร้างเฉพาะเพื่อจะวัดความรู้สึกอันจะทำให้พลังไฟฟ้าในร่างกายเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าดีใจเข็มจะชี้อย่างหนึ่ง เสียใจเข็มจะชี้อีกอย่างหนึ่ง ใช้หลักการเดียวกันกับเครื่องจับเท็จ แต่ยังไม่พัฒนาไม่ดีพอ จึงไม่นิยมใช้เท่าใดนัก

## ทฤษฎีการตัดสินทางสังคม (Social Judgment Theory)

เชอร์ริฟ และฮอฟแลนด์ (Sherif and Hovland, 1961) ได้กล่าวถึงทัศนคติว่ามีความสัมพันธ์กับบรรทัดฐานของสังคม และความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล (ego - involvement) กระบวนการของทฤษฎีนี้มี 2 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสิน เป็นการตัดสินว่าจะยอมรับ (acceptance) หรือ ปฏิเสธ (rejection) ข้อมูลที่ได้รับ
2. การเปลี่ยนทัศนคติหรือการคงทัศนคติเดิมไว้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายหลังการตัดสินแล้วว่า จะยอมรับหรือปฏิเสธ โดยทัศนคติของบุคคลจะเปลี่ยนไปมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับตัวแปร ดังนี้

2.1 ความขัดแย้งระหว่างทัศนคติเดิมกับข้อมูลใหม่ที่ได้รับ คือ

- ถ้าทัศนคติเดิมใกล้เคียงหรือขัดแย้งกับข้อมูลใหม่ที่ได้รับไม่มากนัก บุคคลจะเปลี่ยนทัศนคติไปตามข้อมูลใหม่นั้น (assimilation)
- ถ้าทัศนคติเดิมห่างไกลหรือขัดแย้งกับข้อมูลใหม่ที่ได้รับอย่างมาก บุคคลจะคงทัศนคติเดิมหรือไม่ยอมรับข้อมูลใหม่นั้น (contrast)

2.2 การยอมรับและการปฏิเสธของแต่ละบุคคล ถ้ามีการยอมรับข้อมูลใหม่มาก การเปลี่ยนทัศนคติจะเปลี่ยนไปได้ง่าย ดังนั้น ในกรณีที่ทัศนคติเดิมของบุคคลขัดแย้งกับข้อมูลใหม่ แต่ถ้าบุคคลยอมรับข้อมูลนั้น บุคคลจะเปลี่ยนทัศนคติไปตามข้อมูลใหม่ที่ได้รับ ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลไม่ยอมรับหรือปฏิเสธข้อมูลใหม่ บุคคลจะคงทัศนคติเดิมของตนไว้

2.3 ความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ถ้าข้อมูลใหม่แตกต่างจากทัศนคติเดิมและเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลมาก บุคคลจะไม่ยอมรับข้อมูลที่แตกต่างนั้น ยกเว้นว่าบุคคลจะไม่สนใจหรือให้ความสำคัญกับข้อมูลใหม่เท่าไรนัก แต่ถ้าข้อมูลใหม่แตกต่างจากทัศนคติเดิมไม่มากนัก และเป็นข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเท่าไร บุคคลจะยอมรับหรือเปลี่ยนทัศนคติมากกว่า

2.4 ความชัดเจนของข้อมูล ถ้าข้อมูลที่ได้รับมีความคลุมเครือ กำกวม ไม่ชัดเจน การยอมรับจะเกิดขึ้นได้น้อย

### ทฤษฎีความสอดคล้องกันทางด้านความรู้ความคิด

ทฤษฎีนี้จะแบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย อาทิ ทฤษฎีความสมดุล (Balance Theory) ของ ไฮเดอร์ (Heider, 1946 : 107 – 112) ได้กล่าวไว้ว่า ความสมดุลเกิดขึ้นเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ ตัวบุคคล = P บุคคลอื่น = O และเป้าหมายของทัศนคติ = X มีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือบุคคล 2 คน มีความสัมพันธ์กันในทางบวก และมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปในทิศทางเดียวกัน หรือบุคคล 2 คนมีความสัมพันธ์ในทางลบ และมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปในทิศทางที่ขัดแย้งกัน ความไม่สมดุลเกิดขึ้น เมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน มีความสัมพันธ์กันในทางลบ หรือบุคคลทั้ง 2 คน มีความสัมพันธ์ในทางบวก แต่มีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปในทิศทางที่ขัดแย้งกัน หรือบุคคล 2 คนมีความสัมพันธ์ในทางลบ แต่มีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตามทฤษฎีนี้สรุปได้ว่า บุคคลอาจจะแก้ปัญหาความไม่สมดุลโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ดังนี้

1. เปลี่ยนความคิดของตัวเองให้เข้ากับบุคคลอื่น
2. ไม่ยอมรับบุคคลนั้น โดยถือว่าเขามีความสามารถน้อยกว่าตน
3. พยายามลดความขัดแย้งในด้านความคิดนั้น
4. ไม่ให้ความสำคัญต่อเรื่องนั้น หรือบุคคลนั้น

### ทฤษฎีความขัดแย้งทางด้านความรู้ความคิด

เฟสทินเจอร์ (Leon Festinger, 1957) ได้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของความรู้และผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากส่วนประกอบเหล่านี้ขัดแย้งกัน ซึ่งส่วนประกอบของความรู้ก็คือความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับบุคคลคนหนึ่งคนใด พฤติกรรมแบบหนึ่งแบบใด และสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งอย่างใดโดย

1. ความรู้ความคิดในเรื่องต่างๆ ของคนเรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ 3 ลักษณะ คือ
  - 1.1 ความรู้อย่างหนึ่งไม่เกี่ยวข้องกับความรู้อีกอย่างหนึ่ง เช่น ความรู้ - ฉันทุบบุหรี กับความรู้ - ผนตกหนักที่ภาคใต้ จะเห็นได้ว่า ความรู้ทั้ง 2 ประการไม่เกี่ยวข้องกัน ไม่ว่าจะป็นด้านความสอดคล้องกัน หรือขัดแย้งกันก็ตาม
  - 1.2 ความรู้อย่างหนึ่งสอดคล้องกับความรู้อีกอย่างหนึ่ง เช่น ความรู้ - ฉันทุบบุหรี กับความรู้ - คนตุบบุหรีเป็นคนที่มีความเป็นผู้ชายมากกว่า จะเห็นได้ว่า ทั้ง 2 ประการสนับสนุนกันหรือไปในแนวทางเดียวกัน

1.3 ความรู้อย่างหนึ่งขัดแย้งกับความรู้อีกอย่างหนึ่ง เช่น ความรู้ – ฉันทสุมุหริ์จัดกับความรู้ – การสุมุหริ์เป็นสาเหตุของโรคมะเร็ง จะเห็นได้ว่า ความรู้ทั้ง 2 ประการไม่สอดคล้องกัน

2. วิธีลดความขัดแย้ง ได้เสนอวิธีการลดความขัดแย้ง โดยสรุปคือ

2.1 เปลี่ยนความคิดให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมของตน

2.2 เปลี่ยนพฤติกรรมให้สัมพันธ์กับความคิดใดความคิดหนึ่งที่ขัดแย้งกันอยู่

2.3 เปลี่ยนความความคิดให้สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2.4 เปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้สัมพันธ์กับความคิด

2.5 หาข้อมูลใหม่มาเพิ่มเติม หรือรับข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความคิดอย่างหนึ่งอย่างใดของตน

2.6 เปลี่ยนแปลงความสำคัญเพื่อลดความขัดแย้ง

2.7 ไม่รับหรือหลีกเลี่ยงที่จะรับข้อมูลซึ่งทำให้มีความขัดแย้งมากขึ้น

### การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือได้ว่า “เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากงาน” (จำเนียร จวงตระกูล 2531 : 1)

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญเพราะผู้บังคับบัญชาจะต้องตัดสินใจในการบริหารเกี่ยวกับกำลังพลอยู่เสมอในหลายๆ เรื่อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงานของกำลังพลเพื่อใช้ประกอบในการวางแผนการบริหารกำลังพลได้เหมาะสมและใช้ประกอบการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 151-156) กล่าวว่า โดยที่ความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานหรือเป้าหมายในอาชีพของพนักงาน เป็นเรื่องที่แตกต่างหากจากเป้าหมายขององค์กรเป็นธรรมดาอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะทำให้เป้าหมายทั้งสองสอดคล้องเข้ากันได้ จึงนับเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการที่พนักงานสามารถได้รับการจูงใจที่ดีด้วย วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการจูงใจและองค์กรอยู่ในเงื่อนไขที่มีประสิทธิภาพนั่นก็คือ การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินตัวบุคคลเกี่ยวกับงานในหน้าที่ มากกว่า การประเมินงานโดยตรง เพราะการวัดผลผลิตหรือวัดความสำเร็จเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ไม่อาจจะ วัดออกมาเป็นเชิงปริมาณที่ชัดเจนเท่าที่ควร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญ มากขึ้น การประเมินจึงต้องมีความหลากหลายมากขึ้น มีบุคคลหลายฝ่ายเกี่ยวข้องมากขึ้น การ ประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน ประจำปีหรือการพิจารณาบำเหน็จประจำปี การเลื่อน ลด ปลด ย้าย ประจำปี ควบคู่กับการที่จะ นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในการฝึกอบรม ให้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่มากขึ้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรม จึงเป็น เครื่องมือสำคัญในการช่วยเสริมสร้าง ขวัญและกำลังใจของกำลังพลเป็นอย่างมาก

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542 : 82) ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ว่า เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน แล้วมีการวัดผลงานด้วยการประเมินผลและการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความ คาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็น แรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้เป็นในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่นการเพิ่ม ค่าจ้าง การวางแผนจุดหมายการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนในการฝึกอบรมและการพัฒนา และประเมินศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สร้างขึ้น ดังนั้นการประเมินผลจึงต้องมอง ในหลายมิติ มีวิธีการประเมินที่หลากหลาย เช่นประเมินที่พฤติกรรม และการประเมินที่ผลลัพธ์เป็น ต้น

แม็กเกรเกอร์ (McGregor 1960 : 77-78) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ จะถูกมองว่าเป็นวิธีการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล แต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการ บริหารแล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุผลที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความ พยายามของเขาทุ่มสุดเป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่าจะต้องทำอะไรและ จะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้แค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้อง กัน

เฮลลิงเจล และ สโลคัม (Hellriegel and Slocum 1992 : 409) ให้ความเห็นว่าการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่ง เกี่ยวข้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคนในการทำงาน รวมทั้งการหาแนวทางที่จะ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

ด๊าฟ (Daft 1993 : 416) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสังเกต และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการบันทึกการประเมิน และจัดหาข้อมูลการป้อนกลับไปสู่ตัวพนักงาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการตรวจสอบความรู้ความสามารถทั้งลักษณะการทำงาน และคุณลักษณะส่วนตัวว่า ผู้ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติดังกล่าวเหมาะสมเพียงใด และทำให้งานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพียงใด

### วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 202) กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลดังนี้

1. เป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่งและตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน
2. เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง
3. เป็นแนวทางในการวางแผนอาชีพของบุคลากร และบุคลากรได้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน

สำหรับ บีช (Beach 1971 : 311) ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Employee Performance) ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่พอใจตลอดเวลา และทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ
2. เพื่อพัฒนาบุคลากร (Employee Development ) เพราะบุคลากรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายตรวจงาน (Supervisory Understanding) การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์เป็นระยะๆ ช่วยให้ฝ่ายที่ปรึกษาทราบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูง ได้เตรียมพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันทั่วทั้ง
4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร ( Guide to Job Change) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลถูกต้องและยุติธรรม

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Treatment) เพราะการประเมินค่าการปฏิบัติงานช่วยให้การกำหนดอัตราเงินเดือนได้อย่างเหมาะสม และมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Validate Personnel Programs) การประเมินค่าการปฏิบัติงานที่มีลักษณะจะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารปรับปรุงวิธีการบริหารบุคคลได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ. 2544) ได้กำหนดให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาข้าราชการพลเรือนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปีและค่าตอบแทนอื่นๆ
2. การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน
3. การแต่งตั้งข้าราชการ
4. การให้ออกจากราชการ
5. การให้รางวัลชูงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่นๆ

สำหรับกระทรวงกลาโหมได้กำหนดให้ทุกหน่วยขึ้นตรงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำตามนโยบายของรัฐบาล ในส่วนของกองทัพบกได้ออกระเบียบ ทบ.ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2545 ลง 13 ก.พ. 45 โดยกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำของ ทบ. เพื่อนำผลไปใช้ดังนี้

1. เป็นหลักในการพิจารณาบำเหน็จประจำปี
2. เป็นหลักในการบริหารงานกำลังพล
3. ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกำลังพล

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการตรวจสอบความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกำลังพลและผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ตามห้วงเวลา เพื่อนำผลนั้นไปใช้ประโยชน์ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากร หรือกำลังพล โดยองค์กรหรือส่วนราชการ หรือบุคคลพัฒนาตนเอง
2. เลื่อน ลด ปลด ย้าย หรือปรับตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
3. เลื่อนขั้นเงินเดือน
4. ให้รางวัลพิเศษเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ

5. ในกรณีที่ผลการประเมินได้ต่ำกว่าเกณฑ์และไม่สามารถพัฒนาได้ต้องให้ออกจากงานหรือราชการ

### กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัมชุกร (2539 : 148) กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง โดยพิจารณาจากลักษณะงาน (Job Description) จะทำให้ทราบว่า ตำแหน่งนั้นมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้งานในหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ

2. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติของพนักงานทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณ อีกทั้งกำหนดระดับในการตีค่าผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม แต่ละเกณฑ์จะต้องมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ

3. รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ทำหน้าที่สังเกตและรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างแม่นยำและใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

4. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นงลักษณ์ พจนกรรักษ์ (2537 : 13) ได้สรุปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ควรมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน

2. เลือกรูปแบบการประเมินให้เหมาะสมกับงานประเภทต่างๆ ในหน่วยงานและควรใช้หลายๆ วิธีผสมกัน

3. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน ให้มีความรู้ความเข้าใจยอมรับและร่วมมือทั่วกัน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญมากที่สุด และการขอรับการร่วมมือของหัวหน้างานระดับรองๆ ลงไป เป็นส่วนที่ทำให้โครงการดำเนินไปได้ผลสำเร็จ

4. กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ช่วงระยะที่กำหนดควรให้มีระยะห่างกันอย่างพอเหมาะ

5. กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดให้เป็นรูปคณะกรรมการหรือหน่วยงาน มีบุคคลทำหน้าที่ประสานงานและควรชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบ ส่วนผู้มีหน้าที่ทำการประเมินโดยตรง ได้แก่ หัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชา

6. จำแนกผู้ประเมินออกเป็นกลุ่มๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะต้องประเมินโดยใช้เกณฑ์ตัวเดียวกัน เนื่องจากมีลักษณะงานหรือระดับตำแหน่งเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

7. กำหนดขอบเขตการฝึกอบรมการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำคู่มือ

8. กำหนดเรื่องที่จะทำการประเมิน นำหนักและความสำคัญ สร้างแบบฟอร์มและกำหนดการให้คะแนน

9. ดำเนินการประเมินตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ จัดทำปฏิทินการประเมินและดำเนินการประเมินตามกำหนดการนั้นๆ

10. แจ้งผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ อาจมีการนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน บุคคล หากมีการร้องเรียนในกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมิน ต้องรีบจัดการให้เสร็จสิ้นและให้มีความเข้าใจตรงกันก่อนที่จะนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องอื่นๆ

11. ติดตามศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น สิ่งที่ต้องศึกษาพิจารณาต่อไปคือ ศึกษาแนวโน้มของผู้ประเมิน พิจารณาความเที่ยงตรงจากผู้ประเมินหลายๆ คนแล้วนำผลประเมินมาเปรียบเทียบและตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความแตกต่าง

12. พิจารณาความแตกต่างของหน่วยงานและประเภทของงาน เปรียบเทียบผลการประเมินในกลุ่มที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันและวิเคราะห์ผลการประเมิน

13. พิจารณาผลการประเมินเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่นๆ เช่น รายงานแสดงปริมาณงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินกับข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละงาน

14. สสำรวจปัญหาและข้อคิดเห็นจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ใช้ผลการประเมินอื่นในหน่วยงาน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. กำหนดจุดหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะนำประโยชน์ไปใช้ด้านใด เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนาบุคลากร หรือประเมินเลื่อนตำแหน่ง

2. กำหนดแบบฟอร์มการประเมินให้ครอบคลุมลักษณะงาน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด โดยทางตรงหรือทางอ้อม

3. กำหนดตัวผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากผู้ที่น่าจะมีข้อมูลครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากที่สุด และ ผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และหลักการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินแล้วแจ้งให้บุคลากรทุกฝ่ายทราบ ทั้งเรื่องหลักเกณฑ์ในแบบฟอร์มการประเมิน และระยะเวลา
5. ประเมินผลตามที่กำหนด
6. วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ประเมินสรุปคะแนนและข้อคิดเห็นเสนอผู้บังคับบัญชาตามข้อมูลที่กำหนด
7. แจ้งผลแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จหรือปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของตน จะได้ปรับปรุงหรือพัฒนาการทำงานให้ได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้นต่อไป

### ผู้ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคคลอื่นๆ เป็นผู้ร่วมประเมินด้วย นอกจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง จากการศึกษาของ สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 218) ชงชัย สันติวงศ์ (2535 : 153 -157) และศุสดี รุมาคม (2542 : 126) ได้สรุปว่าผู้ประเมิน มีดังนี้

1. ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Appraisal by Immediate Supervisor) วิธีการนี้เป็นที่นิยมเพราะผู้บังคับบัญชามักจะเป็นผู้พิจารณาให้ผลตอบแทนและลงโทษกับพนักงานโดยตรง และผู้บังคับบัญชาก็เป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถตรวจสอบผลงาน สังเกตพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของงาน และเป้าหมายองค์กร
2. ประเมินโดยผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป บุคคลเหล่านี้เป็นเหมือนผู้ทบทวนการประเมิน ซึ่งบางครั้งยังมีความจำเป็น ทำให้แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ทำการประเมินสามารถให้เหตุผลสนับสนุนการประเมินได้ การที่มีบุคคลที่ทำการทบทวนจะช่วยให้ผู้ถูกประเมินที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม มีช่องทางที่จะอุทธรณ์ผลการประเมินได้
3. ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Appraisal by Subordinates) วิธีการนี้หากผลที่ได้จากผู้ประเมินทั้งหลายเป็นไปในทางเดียวกันโดยไม่มีการแข่งขัน ก็สมารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบถึงความลำเอียงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการประเมินผลของหัวหน้างานที่มีต่อผู้บริหารคนใดคนใดคนหนึ่ง
4. ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Using peer Appraisals) การใช้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมินนั้น หมายถึงการให้เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันในองค์กรเป็นผู้ประเมินนั่นเอง ข้อดีของการประเมินวิธีนี้ คือ ผู้ถูกประเมินจะได้เห็นถึงปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อเขา

5. ประเมินโดยตัวเอง (Self Ratings) วิธีนี้นับว่าเป็นวิธีการที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับที่จะนำมาใช้กับบุคคลที่ต้องการทำงานโดยอิสระ ซึ่งสภาพงานส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติสามารถตรวจสอบและเข้าใจถึงผลงานของตนได้เป็นอย่างดี แต่มีผลเสียคือเป็นวิธีที่ไม่น่าเชื่อถือ เพราะอาจมีปัญหาการบิดเบือนและอคติ

6. ประเมินโดยบุคคลอื่นๆ คือการให้บุคคลอื่น หรือฝ่ายอื่นเป็นผู้ประเมิน ซึ่งวิธีนี้มีจุดอ่อนคือ ผู้ถูกประเมินและบุคคลภายนอกต่างฝ่ายก็ขาดความรู้ความเข้าใจอันดีร่วมกันเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ แต่หากเป็นบุคคลภายนอกที่เข้าใจและเกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ถูกประเมินทำอยู่ ในกรณีนี้ก็สมควรจะเป็นผู้ประเมินได้

7. การประเมินแบบผสม เป็นการนำเอาการประเมินหลายๆ วิธีมาผสมผสานกัน ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ เช่นการผสมผสานการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา จะก่อให้เกิดคุณภาพของการประเมินที่สูงที่สุด เพราะจะสามารถให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ตรงตามความจริงมากที่สุด

8. ประเมินโดยกลุ่ม (Rating Scale) โดยอาจจะจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งมีข้อดีคือ มีการพยายามกลั่นกรองให้ได้ผู้ประเมินที่เป็นคนดีมีคุณธรรม เพื่อที่จะลดความลำเอียงหรือการเล่นพวกพ้องได้

9. ใช้ศูนย์การประเมิน (Assessment Centers as an Evaluation Approach) วิธีนี้มักจะจัดทำโดยบริษัทที่เชี่ยวชาญทำหน้าที่ในการประเมิน

สำหรับการกำหนดผู้ประเมินว่าควรจะใช้รูปแบบใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับสภาพและโครงสร้างการบริหารบุคคลขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ในส่วนของกองทัพก็ได้กำหนดตัวผู้ประเมินเป็นแบบผสมในรูปของกรรมการจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจำนวน 1 คน และเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันที่มีชั้นยศไม่ต่ำกว่าผู้รับการประเมินฯ จำนวน 2 คน

### วิธีการประเมิน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็จะเหมาะสมกับการประเมินผลในลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงานหรือวัตถุประสงค์ของการประเมิน อลงกรณ์ มีสุทธา และสุमित สัมชุกร (2539 : 21) ได้แบ่งวิธีการประเมินออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดลักษณะบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) โดยจะเน้นรูปแบบการประเมินเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (Characteristic) หรือบุคลิกภาพ (Personality) เป็นสำคัญ

- 1.1 วิธีการให้คะแนนตามระดับ (Graphic Rating Scale)
- 1.2 วิธีการตรวจสอบรายการ (Checklist Method)
- 1.3 วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)
- 1.4 วิธีการแบ่งชั้น (Grading)
- 1.5 วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)
2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) เป็นการประเมินผลที่เน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ แบ่งออกเป็น 12 วิธี
  - 2.1 วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)
  - 2.2 วิธีการประเมินแบบบรรยายความ (Essay Approach)
  - 2.3 วิธีการประเมินแบบพรอบส์ (Probst Rating Plan)
  - 2.4 วิธีการประเมินแบบมีผู้ประเมินหลายคน (Group Planning)
  - 2.5 วิธีการประเมินร่วมกัน (Mutual Rating)
  - 2.6 วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)
  - 2.7 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self Rating)
  - 2.8 วิธีสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)
  - 2.9 วิธีการประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Field Interview Method)
  - 2.10 วิธีการประเมินโดยใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center)
  - 2.11 วิธีการประเมินพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS)
  - 2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์โดยอาศัยมาตราส่วน (Behavioral Observation Scale)
3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result of Objective Based Approach) เป็นการประเมินผลที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือ มาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งมักจะประเมินในรูปของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 7 วิธี คือ
  - 3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)
  - 3.2 วิธีการประเมิน โดยตัวชี้วัด (The Direct Index)
  - 3.3 วิธีเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)
  - 3.4 วิธีจดบันทึกปริมาณงาน (Production Record)

3.5 วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)

3.6 วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)

3.7 วิธีวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position, Functions and Responsibilities)

4. วิธีการประเมินผลตามแบบผสมผสาน (Hybrid Approach or Hybrid System) เป็นการประเมินโดยบูรณาการวิธีการประเมินที่เน้นวัตถุประสงค์กับการประเมินตามพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน

ส่วน จำเนียร จวงตระกูล (2531: 28) ได้รวบรวมและสรุปวิธีการประเมินค่าการปฏิบัติ ดังนี้

1. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง คือจะมุ่งไปที่ผลของงานที่ปฏิบัติได้ว่ามีลักษณะอย่างไร โดยกำหนดมาตรฐานขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดเสียก่อน แล้วจึงเปรียบเทียบผลงานกับหลักเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

2. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางอ้อม วิธีนี้ส่วนมากจะวัดลักษณะของการแสดงออกในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะลักษณะของการแสดงออกในการปฏิบัติงานนั้นสามารถบ่งชี้สิ่งที่ต้องการวัดได้ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะและระดับค่าของคุณลักษณะถือเป็นระดับของค่าของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

3. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางตรงและทางอ้อมรวมกัน จะทำให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์และเชื่อถือได้มากขึ้น

เกสินี หงสนันท์ (2530 : 35) ได้เสนอถึงวิธีการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

1. การให้คะแนนตามระดับ (Graphic Rating Scale) เป็นการจัดองค์ประกอบจำนวนหนึ่ง วิเคราะห์ตามความสามารถ ซึ่งไม่ได้อธิบายไว้ชัดเจนนัก อาจจัดระดับช่วงคะแนนช่วงต่างๆ ไว้สาม หรือห้าช่วง เช่น ดี ปานกลาง ยังใช้ไม่ได้

2. ประเมินผลจากเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) ผู้ประเมินจะยึดการประเมินจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะพฤติกรรมของงาน (Job Behavior) ทั้งทางดีและทางไม่ดี

3. การเรียงลำดับ (Rank Order Method) ที่ใช้กันมีสองวิธีคือ เรียงลำดับผู้ดำรง (Alternative Ranking Method) การประเมินวิธีนี้จะเรียงลำดับพนักงานที่ดีที่สุดคู่กับพนักงานแย่มากที่สุด ต่อมาก็เป็นพนักงานที่รองลงมา คู่กับพนักงานที่รองแย่มากที่สุด ส่วนอีกวิธีหนึ่งคือ วิธีการเปรียบเทียบด้วยการจัดเป็นคู่ (Paired Comparison Method) คือการเปรียบเทียบทีละคน เรียงลำดับที่ดีที่สุดจนถึงต่ำที่สุด

4. การตรวจสอบรายการ (Checklist Method) วิธีการประเมินแบบนี้จะกำหนดคำถามชุดหนึ่งเกี่ยวกับพนักงาน คำถามแต่ข้ออาจให้น้ำหนักเท่ากันหรือแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง

5. การเรียบเรียงรายงาน (Easy Method) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาให้ผู้บังคับบัญชาเรียบเรียงรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาโดยอิสระ การเรียบเรียงรายงานนี้จะขึ้นอยู่กับทักษะของการเขียนที่อาจจะเกินความเป็นจริงในทางปฏิบัติได้

6. การสร้างกลุ่มประเมิน (Team Building Appraisal) วิธีการนี้ส่วนใหญ่จะนำมาใช้ในลักษณะการประสานงานร่วมกัน

7. การประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Ranking Scale) เป็นวิธีการคาดคะเนการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งโดยเฉพาะการประเมินจะประกอบด้วยช่วงการให้คะแนนระหว่าง 5 ถึง 10 ช่วง แต่ละช่วงนั้นจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สำคัญที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ประเมินใช้พิจารณาผู้ถูกประเมิน

8. การบังคับเลือก (Forced Choice Method) การประเมินแบบนี้จะกำหนดประโยคข้อความที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของงาน (Job Behavior) หรือคุณภาพส่วนบุคคล 4 ประโยค แสดงในแง่บวก 2 ประโยค แ่ลบ 2 ประโยค วิธีนี้จะลดข้อผิดพลาดและอคติของผู้ประเมินได้

9. การใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers as an Evaluation Approach) วิธีนี้ผู้ประเมินคือผู้สังเกตการณ์หลายคนที่ยกย่องความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมิน

10. การเน้นผลงาน (Result Oriented Appraisals) วิธีนี้จะดูเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติจะต้องรับผิดชอบและตระหนักถึงความสำเร็จและการบรรลุผลในการทำงานของตน

สำหรับ ฌักกูว์พันธ์ เฆรนันท์ (2541 : 225- 228) ได้แบ่งวิธีการประเมินไว้สอดคล้องกัน เป็น 9 วิธีดังนี้

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้ประเมินจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญของการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด แล้วผู้ประเมินจะให้คะแนนว่าผู้ถูกประเมินมีผลงานหรือมีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) ผู้ทำการประเมินจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ได้รับการประเมินมาเปรียบเทียบกันโดยการจัดเรียงลำดับจากสูงไปหาลำต่ำหรือจากน้อยไปหามาก

3. การกระจาย (Force Distribution) ผู้ประเมินจะพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ที่กำหนดขึ้น แล้วจัดบุคคลเข้าตามช่วงของคุณสมบัตินั้นๆ

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ ชนิดกำหนดน้ำหนัก และ แบบกำหนดข้อตอบให้เลือก โดยจะทำการกำหนดคุณสมบัติต่างๆ ขึ้นแล้วทำการตรวจสอบว่าใช่-ไม่ใช่ มาก-ปานกลาง-น้อย เป็นต้น

5. บันทึกรายการเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) โดยให้หัวหน้าหรือผู้บริหารจัดทำบันทึกเหตุการณ์สำคัญที่เกี่ยวกับบุคคลไว้ทุกครั้ง เพื่อทราบพัฒนาการและการปรับปรุงตัวของบุคคล

6. การสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงาน (Field Review) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับบุคลากรมากที่สุดโดยฝ่ายบุคคล

7. การเขียนรายงาน (Free-Form Essay) โดยให้ผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับบุคลากรเขียนรายงานแบบความเรียงเกี่ยวกับบุคคลที่ต้องการประเมิน

8. การประเมินแบบกลุ่ม (Group Appraisal) โดยให้หัวหน้างาน โดยตรงและหัวหน้าที่ใกล้ชิดกับบุคลากรทุกกลุ่มมาประชุม อภิปรายเกี่ยวกับผลงานของบุคลากรแต่ละคน

9. การประเมินโดยผลงาน (Appraisal by Result) โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตามมาตรฐานที่สามารถวัดได้

ส่วน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544 : 190) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน สรุปได้ว่าวิธีการประเมินที่มีประสิทธิภาพ คือ การประเมินแบบบังคับให้เลือก (Forced Choice Method) และ ประเมินตามวิธีการบริหาร โดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

จาก กฎคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ให้ใช้แบบประเมินที่ ก.พ. กำหนดหรือปรับใช้ตามความเหมาะสมของลักษณะงานได้

2. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

3. ให้ทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ

4. ให้นำระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

5. ให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน

### เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ (Criterion) หมายถึง มาตรฐาน (Standard) ซึ่งสามารถใช้วัดที่หน่วยมาตรฐาน (Yardstick) สำหรับวัดผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้ปฏิบัติงาน (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2544 : 68)

สุสติ รุมาคม (2542 : 8) ได้กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินจะต้องมีความสัมพันธ์กับงาน ซึ่งอาจจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการประเมิน เช่น เกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงาน คุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน หรืออาจจะใช้หลายอย่างผสมผสานกัน โดยมีหลักสำคัญในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินดังนี้

1. ควรจะให้ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร
2. ควรจะใช้หลายเกณฑ์ เพื่อให้ครอบคลุมงานที่ปฏิบัติ โดยพิจารณานำหนักความสำคัญของแต่ละหลักเกณฑ์แตกต่างกันไป
3. ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายของงานร่วมกัน

สำหรับ วิทยา ตันติเสวี (2537 : 190) ได้กำหนดหัวข้อประเมินและรายละเอียดของการประเมินไว้ดังนี้

1. คุณภาพและผลงาน พิจารณาถึงความถูกต้อง เรียบร้อย ความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงานและผลงานที่ทำได้
2. ความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ พิจารณาถึงความรับผิดชอบ ความขยันหมั่นเพียร ความเอาใจใส่ในงาน และปฏิบัติงานได้ทันตามเวลาที่กำหนด
3. การใช้เวลาและการตรงต่อเวลาในการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการมาปฏิบัติงานและการใช้เวลาที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่องานในหน้าที่
4. การปฏิบัติตามระเบียบ พิจารณาถึงการปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ การเชื่อฟังคำสั่ง และความประพฤติทั่วไป
5. ความปลอดภัยในการทำงาน พิจารณาถึงการเอาใจใส่ในการใช้และดูแลเครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพดีและใช้งานได้เสมอ รู้จักระมัดระวังเกี่ยวกับความปลอดภัยของตนเองและส่วนรวม
6. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน การประสานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงการให้ความช่วยเหลือในส่วนที่เกี่ยวข้องตามสมควร

สำหรับ กฎคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ. ) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดหลักเกณฑ์องค์ประกอบของการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

### 1. ผลงาน

1.1 ปริมาณงาน พิจารณาจากผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน

1.2 คุณภาพของงาน พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์และความประณีต หรือคุณภาพอื่นๆ

1.3 ความทันเวลา พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น

1.4 การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากร หรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตที่ได้

1.5 ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ ของผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงาน

### 2. คุณลักษณะการปฏิบัติงาน

2.1 ความรับผิดชอบ พิจารณาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยเต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน

2.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากความรอบรู้ในงาน เข้าใจกับงานในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน

2.3 ความอดสาหะ พิจารณาจากความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา

2.4 การรักษาวินัย พิจารณาจากการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่างๆ

2.5 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ พิจารณาจากการปฏิบัติตนอยู่ในกรอบจรรยาบรรณและค่านิยมของทางราชการหรือหน่วยงาน

### หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทบ.

กองทัพบกได้ออกระเบียบว่าด้วยการประเมินเรียกว่า “ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2545 ลง 13 ก.พ.45” ได้กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำของกองทัพบก สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ (ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ข้าราชการและลูกจ้างประจำ, 2545 : 1 - 10)

1. ความมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ เพื่อ

1.1 ใช้เป็นข้อพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล

1.2 ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาบำเหน็จประจำปี

1.3 ใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร

1.4 เป็นการประเมินค่าความเหมาะสมการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำในตำแหน่งต่างๆ

1.5 ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงคุณค่าของข้าราชการและลูกจ้างประจำในบังคับบัญชา

1.6 ประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำตามหัวระยะเวลา

2. ให้ทำการประเมินตามแบบประเมินที่ ทบ.กำหนด ซึ่งแบบประเมินมี 2 แบบคือ

2.1 แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานสำหรับนายทหารสัญญาบัตร เพื่อใช้ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ บุคลิกลักษณะและอุปนิสัยของนายทหารสัญญาบัตร และข้าราชการกลาโหมพลเรือนระดับสัญญาบัตรเป็นรายบุคคล โดยแบ่งหน้าที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการซึ่งมีค่านำหนักคะแนนที่ใช้เป็นตัวคูณแตกต่างกัน และเก็บไว้เป็นหลักฐานของหน่วย โดยใช้แบบ ทบ. 101 – 157

2.2 แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานสำหรับนายทหารประทวนและลูกจ้างประจำ เพื่อใช้ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ บุคลิกลักษณะและอุปนิสัยของนายทหารประทวนและข้าราชการกลาโหมพลเรือนระดับต่ำกว่าสัญญาบัตร พลอาสาสมัคร และลูกจ้างประจำ เป็นรายบุคคล มีค่านำหนักตัวคูณคะแนนทุกหน้าที่เท่ากัน และเก็บไว้เป็นหลักฐานของหน่วย โดยใช้แบบ ทบ. 101 – 158

### 3. วิธีการประเมินใช้ผู้ประเมินซึ่งประกอบไปด้วย คณะกรรมการ 3 คน คือ

3.1 คณะกรรมการคนที่ 1 คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้กำกับดูแลของผู้รับการประเมิน ให้คะแนนได้ 50 % ของคะแนนทั้งหมด

3.2 คณะกรรมการคนที่ 2 และ 3 คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากกรรมการคนที่ 1 โดยพิจารณาจากเพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน ซึ่งได้รับเลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) ทั้งนี้คณะกรรมการคนที่ 2 และ 3 จะต้องมีชั้นยศไม่ต่ำกว่าผู้ถูกประเมิน โดยแต่ละคนสามารถให้คะแนนได้คนละ 25 % ของคะแนนทั้งหมด

4. ผู้รับการประเมิน คือ นายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ ร.ต. – พล.ต., นายทหารประทวน, ข้าราชการลาใหม่พลเรือน, พลอาสาสมัคร (เงินเดือนระดับ พ.2) และลูกจ้างประจำทุกคน

### 5. วงรอบการประเมิน ให้กระทำปีละ 2 ครั้งคือ

5.1 ครั้งที่ 1 ตั้งแต่ 1 ต.ค. – 31 มี.ค. ของปีถัดไป

5.2 ครั้งที่ 2 ตั้งแต่ 1 เม.ย. – 30 ก.ย. ของปีเดียวกัน

6. หัวข้อการประเมิน ทบ. ได้กำหนดแบบมาตรฐานการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ข้าราชการและลูกจ้างประจำ โดยมีหัวข้อดังนี้

6.1 อุปนิสัยและบุคลิกลักษณะ จะทำการประเมินการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวกับความประพฤติส่วนตัวและการปฏิบัติตนในสังคม เฟื่องเลื่องเกี่ยวข้องกับอบายมุขโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเล่นเกมพนัน การดื่มสุรา การมีภรรยาหลายคนจนสร้างปัญหาและ/หรือนำความเสื่อมเสียมาสู่ตนเอง ครอบครัว ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานให้ถือว่าเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง นอกจากนั้นส่วนใหญ่จะเป็นการแสดงทัศนคติของผู้ประเมินที่มีต่อผู้รับการประเมิน เนื่องจากปัจจัยที่พิจารณามีสภาพเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนให้ ร้อยละ 20 ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

6.2 ความรู้ ความสามารถ ประเมินเกี่ยวกับศักยภาพและความพร้อมทางด้านสติปัญญา และทางด้านร่างกายของผู้รับการประเมิน ที่ได้จากประสบการณ์ตามตำแหน่ง หน้าที่ การงาน การศึกษาอบรม โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนให้ร้อยละ 20 ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

6.3 พฤติกรรมในการทำงาน ประเมินเกี่ยวกับการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวกับแนวความคิด (Way of Thinking) และการกระทำ (Way of Doing) ผ่านทางการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน ซึ่งมักจะมีผลโดยตรงต่อความน่าเชื่อถือในตัวบุคคลและความน่าเชื่อถือของผลงาน โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนให้ร้อยละ 30 ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

6.4 ผลการปฏิบัติงาน ประเมินเกี่ยวกับ ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติซึ่งพิจารณาจาก ปริมาณ คุณค่า ความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของงาน เปรียบเทียบกับระยะเวลาและทรัพยากร ที่ใช้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้หรือไม่ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพียงใด โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนให้ร้อยละ 30 ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

6.5 นอกจากการประเมินค่าการปฏิบัติงานตามข้อ 6.1 – 6.4 แล้ว แบบฟอร์มการ ประเมินได้เพิ่มหัวข้อข้อมูลที่สำคัญอีก 2 ข้อ คือ 1) ดัชนีความหนาของร่างกาย (Body Mass Index or BMI) 2) ผลการทดสอบสมรรถภาพร่างกาย ซึ่งทั้งสองข้อ ไม่มีคะแนน แต่มีผลต่อการนำไป ประกอบการพิจารณาการแต่งตั้งโยกย้ายของแต่ละบุคคล

### คุณสมบัติที่ดีของดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความเหมาะสม ควรมีดัชนีชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ (วิยะดา สิริเกียรติทอง 2547 : 43)

1. ต้องมีความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของดัชนีชี้วัดผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกื้อกูลต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง
2. ต้องมีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดการ ปฏิบัติงานนั้นไม่ได้เกิดจากความรู้สึกของผู้ประเมิน ค่าของดัชนีควรขึ้นอยู่กับสภาพและสภาวะที่ เป็นอยู่จริง
3. ต้องมีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของดัชนีที่จะวัด ความแตกต่างของการปฏิบัติได้เมื่อมีสิ่งผิดปกติ
4. ค่าที่ได้จากการใช้ต้องมีความหมายหรือนำมาตีความได้ (Meaningfulness Interpretability) หมายถึง การมีค่าสูงสุด (Maximum) และค่าต่ำสุด (Minimum) ที่ง่ายต่อความ เข้าใจ
5. ต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ค่าที่วัดได้จะต้องมีความน่าเชื่อถือ ซึ่ง จะต้องมี การทดสอบด้วยการวัดซ้ำและควรจะให้ค่าใกล้เคียงกัน

## บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้า รวบรวม เพื่อประมวลผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้น ในส่วนของกองทัพบก พบว่า มีผู้สนใจน้อยมาก ผิดกับในส่วนราชการพลเรือน และองค์การรัฐวิสาหกิจ ที่มีผู้สนใจศึกษามากกว่า ซึ่งผู้ศึกษาได้พยายามคัดเลือกมาเฉพาะผลการศึกษาวิจัยที่มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง และอาจนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่

1. วิยะดา สิริเกียรติทอง (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติของพนักงานต่อดัชนีชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator) กรณีศึกษา: บริษัท แอสตัน คอนกรีต (ประเทศไทย จำกัด) วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2547 โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 128 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1.1 พนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง โดยส่วนใหญ่มีอายุ 25-34 ปี ระดับการศึกษาส่วนมากอยู่ในระดับปริญญาตรี ปฏิบัติงานในฝ่ายปฏิบัติการคอนกรีตและหินทราย มีระยะเวลาการทำงาน 2 – 3 ปี ระดับ 1 – 3 และมีรายได้เฉลี่ย 1 บาท/เดือน

1.2 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ระยะเวลาการทำงาน และระดับงาน มีผลต่อ ทัศนคติต่อ KPI ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 ทั้งรายด้านและรายข้อ

1.3 การฝึกอบรมพนักงานมีผลต่อ ทัศนคติต่อ KPI ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างกันในด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

1.4 การสื่อสารภายในองค์การของพนักงาน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

1.5 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อ KPI มีผลต่อทัศนคติด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

1.6 ทัศนคติของพนักงานด้านกระบวนการภายใน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่า  $r = 0.461$

1.7 ทัศนคติของพนักงานด้านลูกค้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่า  $r = 0.449$

1.8 ทัศนคติของพนักงานด้านการเงิน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยมีค่า  $r = 0.325$

1.9 ทักษะของพนักงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่า  $r = 0.2$

2. **พ.อ.ศักดิ์ชัย อัครองธรรม (2544)** ซึ่งได้เข้ารับการศึกษานิติศาสตรบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยการทัพบก ได้เสนอเอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวความคิดในการพัฒนารายงานประเมินค่าการปฏิบัติงาน นายทหารสัญญาบัตร” ระหว่างการศึกษา ณ วิทยาลัยการทัพบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง เมื่อปี พ.ศ.2544 โดยการวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและใช้การรวบรวมแนวคิด หลักการ และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยประสบการณ์ส่วนตัวของผู้วิจัย ทำการวิเคราะห์ให้ได้ข้อเสนอถึงแนวทางการแก้ปัญหาในระบบการประเมินผล และสร้างกรอบแนวคิดขึ้นใหม่ โดยได้มีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

2.1 การนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้รับการประเมินเป็นเป้าหมายสูงสุด เพราะเมื่อกำลังพลได้รับการพัฒนาก็จะส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยและกองทัพบกตามลำดับ อย่างไรก็ตาม การแจ้งและหารือผลก่อนจะนำไปสู่การพัฒนาผู้รับการประเมิน เป็นเรื่องยากที่สุดต้องดำเนินการด้วยวิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสมจึงจะได้ผลลัพธ์ในทางบวก

2.2 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพิจารณาบำเหน็จจะต้องนำไปใช้โดยตรง เพราะผลที่ได้ผ่านการพิจารณาโดยละเอียดจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกมุมมองแล้ว ไม่ควรให้อภิสิทธิ์แก่ผู้บังคับบัญชาที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้อีก

2.3 การตรวจสอบดัชนีความหนาของร่างกาย (Body Mass Index = BMI) มีเจตนาให้กำลังพลรักษารูปร่างไม่ให้อ้วนหรือผอมจนเกินไป มุ่งนำมาใช้ร่วมกับการทดสอบสมรรถภาพร่างกายที่มีเจตนาให้กำลังพลรักษาร่างกายให้แข็งแรง แต่ปัจจุบันการทดสอบสมรรถภาพร่างกายยังไม่เหมาะสมและขาดความจริงจัง

2.4 แต่ละรายการประเมินเฉพาะอย่างยิ่งรายการผลการปฏิบัติงานยากแก่การให้คะแนนหากไม่มีการกำหนดรายละเอียด ตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินร่วมกันก่อน จะนำไปสู่การไม่ยอมรับผลการประเมินและก่อให้เกิดความขัดแย้ง

2.5 ควรพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการประเมิน และต่อเนื่องไปถึงการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้ง่ายและสะดวกแก่การใช้งาน

2.6 ต้องมีการติดตาม ประเมินผลหลังจากนำไปใช้งาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา

2.7 ควรมีการพัฒนาระบบและแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานให้ใช้ร่วมกันทั้งกระทรวงกลาโหม เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันและให้ความเป็นธรรมแก่กำลังพลโดยรวม

3. อารี ผสานสินธุวงศ์ (2545 : 68) ได้เสนอสารนิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เรื่อง “ การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ” เพื่อศึกษาถึงวิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการต่างๆ ของการประเมินผลเพื่อเป้าหมายดังกล่าว และเพื่อสำรวจทัศนคติของเจ้าหน้าที่จนถึงผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติโดยใช้แบบสอบถาม และได้ข้อสรุปผลการวิจัย ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน  
 ความคิดเห็นอันดับ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาควรแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ผู้ถูกประเมินได้รับทราบก่อน อันดับ 2 คือ เห็นด้วยว่าปัจจัยที่ใช้ในการประเมิน เช่น คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ความเรียบร้อย ภาวะผู้นำ ฯลฯ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน อันดับ 3 คือ เห็นด้วยว่าการประเมินฯ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนควรเน้นที่ผลงานมากกว่าความรู้สึกส่วนตัว จากความคิดเห็นดังกล่าว อภิปรายผลได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าควรได้รับรู้ถึงหลักเกณฑ์ต่างๆ ที่ใช้ในการประเมิน และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินควรเน้นที่การปฏิบัติงานและผลงานเป็นสำคัญ

3.2 ความคิดเห็นด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน  
 ความคิดเห็นอันดับ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการประชุมชี้แจงในหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนก่อนทำการประเมิน อันดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาประเมิน โดยยึดตามความรับผิดชอบ ความตั้งใจในการทำงาน ความเชื่อถือ และไว้วางใจ อันดับ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาประเมิน โดยยึดถือตามคุณภาพของการทำงาน ความเรียบร้อย ความถูกต้อง สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาควรได้รับการประชุมชี้แจงในหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน พร้อมกับเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินไม่มีความยุติธรรม จึงต้องได้รับการชี้แจงหลักเกณฑ์ให้เข้าใจเพื่อทำให้การประเมินมีความยุติธรรม

3.3 ความคิดเห็นด้านผลการประเมิน  
 ความคิดเห็น อันดับ 1 คือ ผลการประเมินควรที่จะเปิดเผยและตรวจสอบได้ อันดับ 2 คือ ผลการประเมินทำให้มีความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน อันดับ 3 คือ ผลการประเมินควรปกปิดเป็นความลับ สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญว่า ควรจะมีการเปิดเผยผลการประเมินและควรมีการชี้แจงผลการประเมิน เพราะผลการประเมินมีความสำคัญในการสร้างความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน

4. ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2532 : 63 – 64) ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการไทยไว้ในบทส่งท้าย ซึ่งกล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการไทย ที่ได้เริ่มใช้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลที่

ปรากฏในมาตรา 23 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2517 เป็นต้นมา โดยสรุปว่าแบบฟอร์มสำหรับการประเมินผล แม้ว่าจะเป็นสิ่งจำเป็นแต่ล้าพั้งแบบฟอร์มย่อมไม่เพียงพอที่จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่ได้มาตรฐาน เนื่องจากยังคงมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่ขวางกั้นอยู่ อาทิเช่น ขอบเขตและมาตรฐานงานในแต่ละตำแหน่งยังขาดความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ซึ่งทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยากลำบาก

ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินยังมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกันมาก

ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินจำนวนไม่น้อย ยังมีทัศนคติที่ว่า “ไม่ต้องการทาบหม้อข้าวของใคร” ซึ่งมีผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความจริงจัง

ความสัมพันธ์รูปนัยยังมีบทบาทในระบบราชการไทยค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินที่รู้จักกัน และมักส่งผลร้ายต่อกรณีที่ต่างฝ่ายต่างไม่รู้จักกัน

ความมั่นคงในระบบราชการไทย มีบทบาทสำคัญในการลดความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการสร้างทัศนคติที่ว่า “ทำก็ได้ ไม่ทำก็ได้” ในบรรดาข้าราชการที่คุ้นเคยกับระบบงาน

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวนไม่น้อย ดังเช่น ความอดุสาหะ ความสามารถ ความประพฤติ และคุณภาพของงาน เป็นต้น ยังขาดนิยามปฏิบัติการที่จะวัดได้