

บทที่ 2

วรรณกรรม และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการอ้างอิงเกี่ยวกับ ความหมาย ลักษณะและองค์ประกอบของทัศนคติปัจจัยที่มีอิทธิพลและก่อให้เกิดทัศนคติ การสร้างและเปลี่ยน รวมทั้งการวัดทัศนคติตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติเป็นความเชื่อและความรู้สึกเชิงประมาณค่าของบุคคล ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ซึ่งผ่านเข้ามาในประสบการณ์ของบุคคล ความรู้สึกเชิงประมาณค่านี้นี้เป็นได้จากทางด้านบวกกับลบ ทำให้บุคคลพร้อมที่จะแสดงออกตอบโต้ต่อสิ่งต่าง ๆ ดังนั้น จึงมีผู้ทำการศึกษา และให้ความหมายเกี่ยวกับทัศนคติไว้มากมายพอที่จะนำมาประกอบการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติได้ ดังนี้

นิภา มนูญปัจจุ¹ ได้กล่าวถึง ทัศนคติว่า หมายถึง ความสนใจ ความรู้สึก ท่าที ความชอบ การให้คุณค่าหรือปรับปรุงค่านิยมที่ยึดถือ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในจิตใจคน การเกิดพฤติกรรมด้านทัศนคติจะเป็นไปตามขั้นตอนดังนี้ คือ การรับรู้หรือการให้ความสนใจ การตอบสนองด้วยความเห็นใจ พอใจ การให้คุณค่า การจัดกลุ่มค่าแสดงลักษณะตามค่านิยมที่ยึดถือ

เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ² กล่าวว่า ทัศนคติ เป็นสภาพความพร้อมทางจิตใจของบุคคลที่เป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ ความรู้สึก และทำให้บุคคลพร้อมที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการที่จะมีปฏิกิริยาตอบสนองในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น

¹ นิภา มนูญปัจจุ, การวิจัยสุขศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: อักษรบัณฑิตการพิมพ์, 2531), น. 68.

² เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ, พฤติกรรมองค์กร (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2529), น. 3.

ยูวดี ภาษา และคณะ³ ได้ให้ความหมายของทัศนคติว่า หมายถึง กระบวนการที่เริ่มจากความคิด ความรู้สึก และทำให้เกิดการตอบสนองนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ แนวโน้มที่จะชอบหรือพอใจ เรียกว่าทัศนคติทางบวก และแนวโน้มที่จะไม่ชอบหรือไม่พอใจ เรียกว่า ทัศนคติทางลบ

อนาสทาสี⁴ ทัศนคติ หมายถึง ความโน้มเอียงที่จะแสดงออกในทางที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งเร้า อย่างไม่อย่างหนึ่ง เป็นต้นว่า กลุ่มชน ประเพณี หรือสถาบันต่าง ๆ

ออลพอร์ต⁵ ทัศนคติ หมายถึง สภาพความพร้อมของสมองและประสาทอันได้จากประสบการณ์ และการตอบสนองทั้งทางตรง และโดยอิทธิพลของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ และสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกัน

เมทเรนส์ และ ลีทแมน⁶ ทัศนคติ หมายถึง รูปแบบของความรู้สึก หรือพฤติกรรม ที่บุคคลมีความโน้มเอียงที่จะตอบสนองต่อวัตถุทางสังคม

จากนิยามความหมายของทัศนคติดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ทัศนคติ เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือสภาพจิตใจหรือความคิดเห็นและกริยาท่าทางที่แสดงออกต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ในเชิงประเมินค่าว่า มีคุณหรือโทษ ที่อาจแสดงออกในรูปของความพึงพอใจหรือไม่พอใจ และมีผลทำให้บุคคลนั้น พร้อมทั้งจะตอบสนองหรือแสดงความรู้สึกโดยการสนับสนุนหรือต่อต้านสิ่งเหล่านั้นในลักษณะความชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ยอมรับหรือไม่ยอมรับ ดังนั้น ทัศนคติจึงไม่ใช่พฤติกรรม แต่เป็นการเตรียมเพื่อกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามทัศนคติที่เขามีอยู่ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทัศนคติเป็นการรวบรวมเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อความเห็นและความจริง ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปและให้คำนิยาม ดังนี้

ทัศนคติ (Attitude) หมายถึง แนวความคิดซึ่งเป็นภาวะทางจิตใจ อันเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดโลกทัศน์ และเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางต่อปัญหาหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ในที่นี้หมายถึง แนวความคิดของข้าราชการทหารต่อรายการการประเมินผลการปฏิบัติงานของนายทหารสัญญาบัตรกองทัพบก มีความเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย รวมไปถึง

³ ยูวดี ภาษา และคณะ, วิจัยทางการพยาบาล, พิมพ์ครั้งที่ 6 แก้ไขเพิ่มเติม (กรุงเทพมหานคร: สยามศิลป์การพิมพ์ จำกัด, 2540), น. 108.

⁴ Ann Anastasi, Psychological Testing, 5th ed. (New York : Macmillan, Co., Inc., 1982).

⁵ G. W. Allport, "Attitude," in Handbook of Social Psychology (Murchison, Worcester Mass: Clark University Press, 1935).

⁶ William A. Mehrens and Irvin J. Lehmann, Measurement and Evaluation in Education and Psychology, 2nd ed. (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1978).

ความจำเป็น, ความมีประโยชน์, ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ความเป็นรูปธรรม, ตัวชี้วัด และความคิดเห็นที่ควรจะให้ มีหัวข้อนั้น ๆ ในแบบประเมินครั้งต่อไป

องค์ประกอบของทัศนคติ

ในการศึกษาทัศนคติได้มีผู้ทำการศึกษาและให้คำอธิบายถึงองค์ประกอบของทัศนคติพอที่จะนำมาประกอบการศึกษาพอสังเขปได้ ดังนี้

ถวิล ธาราโรจน์⁷ ได้กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะต้องมีองค์ประกอบเป็นขั้นตอน ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบเกี่ยวกับการรู้ (Cognitive Component) การที่บุคคลจะมีทัศนคติต่อสิ่งนั้นบุคคลจำเป็นต้องมีความรู้ในสิ่งนั้นเสียก่อน เพื่อจะได้รู้ว่าสิ่งนั้นเป็นประโยชน์หรือโทษเพียงใด บางคนมีความรู้ในเรื่องนั้นมาเพียงเล็กน้อย ก็เกิดทัศนคติต่อสิ่งนั้นได้ บางคนต้องรู้มากกว่านี้ จึงเกิดทัศนคติในสิ่งนั้น

2. องค์ประกอบเกี่ยวกับความรู้สึก (Affective Component) เมื่อบุคคลมีความรู้ในสิ่งใดมาแล้วและความรู้นั้นมีมากพอที่จะรู้ว่าสิ่งนั้นดีมีประโยชน์บุคคลก็จะเกิดความรู้สึก (Affective) ชอบสิ่งนั้น แต่ถ้ารู้มาว่าสิ่งนั้นไม่ดี บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกไม่ชอบ

3. องค์ประกอบทางการกระทำ (Behavioral Component) กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีความรู้สึกในสิ่งนั้นแล้ว และความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบจะเกิดตามมา บุคคลก็พร้อมที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งลงไป

จากองค์ประกอบดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความคิดเป็นพื้นฐานของความรู้สึกของบุคคลซึ่งจะมีผลกระทบต่อการแสดงออกของบุคคลในรูปแบบของการยอมรับหรือต่อต้าน พอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ของทัศนคติจะสอดคล้องกันเมื่อบุคคลเกิดทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา

ลักษณะของทัศนคติ

การศึกษาลักษณะของทัศนคติ จิตทยา สุวรรณชญ⁸ ได้ศึกษาพบว่าทัศนคติเป็นสิ่งที่ซับซ้อน ทิศทางของอาการแสดงออกของบุคคล ที่จะกระทำต่อสิ่งใดหรือบุคคล หรือสถานการณ์ ทัศนคติมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

⁷ถวิล ธาราโรจน์, จิตวิทยาสังคม, พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์, 2532), น. 47-48.

⁸จิตทยา สุวรรณชญ, ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติกับพฤติกรรม (กรุงเทพมหานคร: สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2520), น. 602.

1. ทักษะคิดเป็นสภาวะก่อนที่พฤติกรรม จะโต้ตอบต่อเหตุการณ์หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะ หรือจะเรียกว่าความพร้อมที่จะมีพฤติกรรมจริง
2. ทักษะคิดจะมีความคงตัวอยู่ในช่วงระยะหนึ่ง แต่ไม่ได้หมายความว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลง
3. ทักษะคิดเป็นตัวแปรแฝงที่จะนำไปสู่ความสอดคล้อง ระหว่างพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิด ไม่ว่าจะเป็นในรูปของการแสดงออกโดยวาจา หรือการแสดงออกโดยความรู้สึก ตลอดจนการที่ต้องเผชิญหรือหลีกเลี่ยงต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
4. ทักษะคิดมีคุณสมบัติของแรงจูงใจในอันที่จะให้บุคคลประเมินผล และเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งหมายความว่า การกำหนดทิศทางของพฤติกรรมจริงด้วย

ประโยชน์ของทักษะคิด

ประภาเพ็ญ สุวรรณ⁹ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของทักษะคิด สรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้เข้าใจซึ่งสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว โดยการจัดรูปหรือระบบสิ่งของต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเขา
2. ช่วยให้บุคคลหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ดีหรือปกปิดความจริงบางอย่าง ซึ่งนำความไม่พอใจมาสู่ตัวเขา
3. ช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน ซึ่งมีปฏิกิริยาตอบโต้หรือการกระทำสิ่งใดออกไปนั้น ส่วนมากจะทำในสิ่งที่นำความพอใจมาให้ หรือเป็นบำเหน็จรางวัลความพอใจมาให้บุคคลนั้น
4. ช่วยให้บุคคลสามารถแสดงออกถึงค่านิยมของตน ซึ่งแสดงว่าทักษะคิดนั้นนำความพอใจให้บุคคลนั้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลและก่อให้เกิดทักษะคิด

ทักษะคิดเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคลที่ สุชา จันทรเฒ¹⁰ เสนอความเห็น ว่า ทักษะคิดสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น จะเกิดตามเงื่อนไข 5 ประการ คือ

⁹ประภาเพ็ญ สุวรรณ, ทักษะคิดการจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2526), น. 5.

¹⁰สุชา จันทรเฒ, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2544), น. 32.

1. เกิดจากการเรียนรู้ เด็กที่เกิดมาใหม่จะได้รับการอบรมสั่งสอน เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประเพณี จากบิดามารดา ทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนให้เห็นแนวการปฏิบัติของบิดามารดา แล้วมาปฏิบัติตามต่อไป บิดามารดา ญาติผู้ใหญ่ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการสร้างทัศนคติเป็นอย่างมาก
2. เกิดจากความสามารถในการแยกแยะ ความแตกต่าง นั่นคือ สิ่งใดดีหรือไม่ดี ซึ่งการศึกษา จะเป็นพื้นฐานทำให้เกิดสติปัญญา ความคิดและทัศนคติ สภาพแวดล้อม ก็สามารถทำให้ทัศนคติเปลี่ยนไปได้
3. เกิดจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลต่างกันไป ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสังคมที่แต่ละคนเข้าไปเป็นสมาชิก
4. เกิดจากการเลียนแบบ หรือรับเอาทัศนคติของผู้อื่นมาเป็นของตน โดยได้รับอิทธิพลจากสื่อต่าง ๆ
5. ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม ทั้งด้านจิตใจและวัตถุ คนที่มีพื้นฐานทางขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมที่ต่างกัน อาจมีทัศนคติต่อสิ่งเดียวกันต่างกัน

การสร้างและเปลี่ยนทัศนคติ

พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ¹¹ ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสร้างและเปลี่ยนทัศนคติ และสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างทัศนคติ ในการสร้างทัศนคติเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บุคคลจะต้องมีความรู้สึกเกี่ยวกับสิ่งนั้น ความรู้สึกต่อสิ่งนั้นจะเกิดขึ้น โดยผ่านการบวนการสร้างความสัมพันธ์กระบวนการเสริมพลังและกระบวนการเลียนแบบ เมื่อสิ่งเร้าตั้งแต่สองสิ่งขึ้นไป ปรากฏขึ้นในเวลาเดียวกัน ณ สถานที่ แห่งเดียวกันอยู่บ่อย ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้าเหล่านี้จะบังเกิดขึ้น เช่น เมื่อบุคคลได้อ่านจากหนังสือว่า “เสพยาเสพติด แล้วชีวิตจะดับสูญ” ได้เห็นภาพคนที่ผอม สกปรกร่วงโรย พร้อมทั้งบอกว่าเป็นผลของยาเสพติด เมื่อบุคคลได้รับสารสื่อเช่นนี้ จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาพผู้เสพยาเสพติด และคำว่ายาเสพติด ทำให้บุคคลรังเกียจ ไม่ชอบ ไม่อยากมีลักษณะเช่นนี้ มองเห็นว่ายาเสพติดเป็นอันตราย เป็นการสร้างทัศนคติทางลบต่อยาเสพติด เป็นต้น

ทัศนคติสามารถเรียนรู้ได้ผ่านกระบวนการเลียนแบบ บุคคลมักจะเลียนแบบผู้อื่นที่มีความยิ่งใหญ่ มีความสำคัญยิ่งกว่า เช่น พ่อ แม่ ครู เพื่อน และผู้นำในสังคม เป็นต้น การสร้างทัศนคติและการเปลี่ยนทัศนคติไปจากเดิมจึงสามารถเกิดขึ้นได้โดยอาศัยกระบวนการสร้างความสัมพันธ์

¹¹พิสมัย วิบูลย์สวัสดิ์ และคณะ, จิตวิทยาสังคมร่วมสมัย (เชียงใหม่: สำนักพิมพ์สยามศึกษา จำกัด, 2528), น. 89-93.

การเสริมพลังและการเลียนแบบ ซึ่งทั้งหมดนี้ได้นั้นให้เห็นชัดว่า ทักษะเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้

2. การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เป็นการเปลี่ยนองค์ประกอบด้านความรู้ ความรู้สึกและพฤติกรรม เช่น การรับรู้ข้อมูลใหม่จากบุคคลอื่น หรือจากสื่อมวลชน การได้รับประสบการณ์ที่พึงพอใจ หรือสะท้อนใจ ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคตินั้น มีกระบวนการในการเปลี่ยนทัศนคติ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเอาใจใส่ (Attention) การที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลนั้น ในขั้นต้นบุคคลจะต้องยอมให้ความสนใจ และเอาใจใส่รับรู้ข้อความในการชักจูง ถ้าผู้รับการชักจูงขาดการเอาใจใส่รับรู้สิ่งที่ชักจูง การชักจูงจะถูกชะงักเสียตั้งแต่เริ่มต้น ฉะนั้น การมีสมาธิไม่มีสิ่งรบกวนจิตใจ 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) บุคคลยอมรับการชักจูง เพราะหวังที่จะกระทำตนให้คล้ายคลึงกับผู้ชักจูง ซึ่งเป็นสิ่งที่ตนพอใจ และอยากเลียนแบบ

3) การยอมรับไว้ภายในตน (Internalization) บุคคลยอมรับการชักจูง เพราะการชักจูงชี้ให้เห็นผลประโยชน์ที่จะได้รับ และทำให้เขาเข้าใจโลกดียิ่งขึ้น

ขั้นที่ 4 ความจำ (Retention) การเปลี่ยนทัศนคติจะอยู่คงทนนานสักเท่าใดขึ้นอยู่กับความจำในเรื่องราวเกี่ยวกับทัศนคตินั้น ถ้าเรื่องราวสำคัญต่อตัวบุคคล บุคคลจะจำได้นาน

ขั้นที่ 5 การกระทำ (Action) เป็นกระบวนการขั้นสุดท้ายของการเปลี่ยนทัศนคติ คือ การแสดงพฤติกรรมเพื่อแสดงถึงการมีทัศนคตินั้น ๆ

การวัดทัศนคติ

ศักดิ์ สุนทรเสณี¹² เนื่องจากทัศนคติเป็นมโนภาพ ที่วัดได้ยาก เมื่อเทียบกับการวัดด้านอื่น ๆ นักจิตวิทยาและนักวัดผลได้พยายามหาวิธีการวัด และสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพที่จะกระตุ้นให้ได้มาซึ่งความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ถูกวัด สามารถสรุปวิธีการวัดทัศนคติได้ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่ง่ายและตรงไปตรงมามากที่สุด การสัมภาษณ์จะต้องเตรียมข้อรายการที่จะซักถามไว้อย่างดี ข้อรายการต้องเขียนเน้นความรู้สึกที่สามารถวัดทัศนคติให้ตรงเป้าหมาย ผู้สัมภาษณ์จะได้ทราบความรู้สึก หรือความคิดเห็นของผู้ตอบที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ก็มีข้อเสียว่าผู้ถามอาจไม่ได้รับคำตอบที่จริงใจจากผู้ตอบ เพราะผู้ตอบอาจบิดเบือนคำตอบเนื่องจากความเกรงกลัวต่อการแสดงความคิดเห็น โดยการแก้ไขคือ ผู้สัมภาษณ์ต้องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง ทำให้ผู้ตอบรู้สึกสบายใจไม่เกรงเกรียง เป็นอิสระ และแน่ใจว่าคำตอบของเขาจะเป็นความลับ

2. การสังเกต เป็นวิธีการที่ใช้ตรวจสอบบุคคลอื่น โดยการเฝ้ามองและจดบันทึกพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีแบบแผน เพื่อที่จะได้ทราบว่าบุคคลที่เราสังเกตมีทัศนคติ ความเชื่ออุปนิสัยเป็นอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะถูกต้องใกล้เคียงกับความจริงหรือเป็นที่เชื่อถือได้เพียงใดนั้น มีข้อควรคำนึงหลายประการ กล่าวคือ ควรมีการศึกษาหลาย ๆ ครั้ง เพราะทัศนคติของบุคคลมาจากหลาย ๆ สาเหตุ นอกจากนี้ตัวผู้สังเกตจะต้องทำตัวเป็นกลาง ไม่ลำเอียง และควรสังเกตหลายช่วงเวลา มิใช่เฉพาะเวลาใดเวลาหนึ่ง

3. การรายงานตนเอง วิธีนี้ต้องการให้ผู้ถูกสอบวัดแสดงความรู้สึกของตนเองตามสิ่งเร้าที่เขาได้สัมผัส นั่นคือ สิ่งเร้าที่เป็นข้อคำถามให้ตอบแสดงความรู้สึกออกมาอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนี้ ยังมีแบบให้ผู้สอบ รายงานตนเองและอื่น ๆ อีกมาก แล้วแต่จุดมุ่งหมายของการสร้างและการวัด

4. เทคนิคจินตนาการ วิธีนี้อาศัยสถานการณ์หลายอย่างไปเร้าผู้สอบ เช่น ประโยคไม่สมบูรณ์ ภาพแปลก ๆ เรื่องราวแปลก ๆ เมื่อผู้สอบเห็นสิ่งเหล่านี้ จะจินตนาการออกมาแล้วนำมาตีความหมาย

5. การวัดทางสรีระภาพ การวัดด้านนี้อาศัยเครื่องมือไฟฟ้า แต่สร้างเฉพาะเพื่อจะวัดความรู้สึกอันจะทำให้พลังไฟฟ้าในร่างกายเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าดีใจเข็มจะชี้อย่างหนึ่ง เสียใจเข็มจะชี้อีกอย่างหนึ่ง ใช้หลักการเดียวกันกับเครื่องจับเท็จ แต่ยังพัฒนาไม่ดีพอ จึงไม่นิยมใช้เท่าใดนัก

¹²ศักดิ์ สุนทรเสณี, เจตคติ (กรุงเทพมหานคร: ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์, 2531), น. 9.

ทฤษฎีความสอดคล้องกันทางด้านความรู้ความคิด

ทฤษฎีนี้จะแบ่งออกเป็นทฤษฎีย่อย อาทิ ทฤษฎีความสมดุล (Balance Theory) ของ ไฮเดอร์¹³ ได้กล่าวไว้ว่า ความสมดุลเกิดขึ้นเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ ตัวบุคคล = P บุคคลอื่น = O และเป้าหมายของทัศนคติ = X มีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือบุคคล 2 คน มีความสัมพันธ์ในทางบวก และมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปในทิศทางเดียวกัน หรือบุคคล 2 คน มีความสัมพันธ์ในทางลบ และมีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปในทิศทางที่ขัดแย้งกัน ความไม่สมดุลเกิดขึ้น เมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน มีความสัมพันธ์กันในทางลบ หรือบุคคลทั้ง 2 คน มีความสัมพันธ์ในทางบวก แต่มีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปในทิศทางที่ขัดแย้งกัน หรือบุคคล 2 คน มีความสัมพันธ์ในทางลบ แต่มีทัศนคติต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งตามทฤษฎีนี้สรุปได้ว่าบุคคล อาจจะแก้ปัญหาความไม่สมดุลโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งดังนี้

1. เปลี่ยนความคิดของตัวเองให้เข้ากับบุคคลอื่น
2. ไม่ยอมรับบุคคลนั้น โดยถือว่าเรามีความสามารถน้อยกว่าตน
3. พยายามลืมนความขัดแย้งในด้านความคิดนั้น
4. ไม่ให้ความสำคัญต่อเรื่องนั้น หรือบุคคลนั้น

ทฤษฎีความขัดแย้งกันทางด้านความรู้ความคิด

เฟสติงเจอร์¹⁴ ได้เสนอทฤษฎีนี้ซึ่งเกี่ยวกับส่วนประกอบของความรู้และผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากส่วนประกอบเหล่านี้ขัดแย้งกัน ซึ่งส่วนประกอบของความรู้ก็คือ ความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับบุคคลคนหนึ่งคนใด พฤติกรรมแบบหนึ่งแบบใด และสิ่งแวดล้อมอย่างหนึ่งอย่างใด โดย

1. ความรู้ความคิดในเรื่องต่าง ๆ ของคนเรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ 3 ลักษณะ คือ
 - 1.1 ความรู้อย่างหนึ่งไม่เกี่ยวข้องกับความรู้อีกอย่างหนึ่ง เช่น ความรู้ - ฉันไม่ชอบ บุหรี่ กับความรู้ - น้ำท่วมหนักที่ภาคใต้ จะเห็นได้ว่า ความรู้ทั้ง 2 ประการไม่เกี่ยวข้องกันไม่ว่าจะเป็นด้านความสอดคล้องกัน หรือขัดแย้งกันก็ตาม
 - 1.2 ความรู้อย่างหนึ่งสอดคล้องกับความรู้อีกอย่างหนึ่ง เช่น ความรู้ - ฉันชอบบุหรี่ย กับความรู้ - คนชอบบุหรี่ยเป็นคนที่มีความเป็นผู้ชายมากกว่า จะเห็นได้ว่า ทั้ง 2 ประการสนับสนุนกัน หรือไปในแนวทางเดียวกัน

¹³F. Heider, "Attitudes and Cognitive Organization," *Journal of Psychology* (1946):44.

¹⁴Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (USA: Stanford University Press, 1957).

1.3 ความรู้อย่างหนึ่งขัดแย้งกับความรู้อีกอย่างหนึ่ง เช่น ความรู้ – ฉันทุบหนุหรือจัดกับความรู้ – การศุบหนุหรือเป็นสาเหตุของโรคมะเร็ง จะเห็นได้ว่า ความรู้ทั้ง 2 ประการไม่สอดคล้องกัน

2. วิธีลดความขัดแย้ง ได้เสนอวิธีการลดความขัดแย้ง โดยสรุปคือ

2.1 เปลี่ยนความคิดให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมของตน

2.2 เปลี่ยนพฤติกรรมให้สัมพันธ์กับความคิดใดความคิดหนึ่งที่ขัดแย้งกัน

2.3 เปลี่ยนความคิดให้สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2.4 เปลี่ยนสิ่งแวดล้อมให้สัมพันธ์กับความคิด

2.5 หาข้อมูลใหม่มาเพิ่ม หรือรับข้อมูลใหม่ที่สอดคล้องกับความคิดอย่างหนึ่งอย่างใด

ของตน

2.6 เปลี่ยนแปลงความสำคัญเพื่อลดความขัดแย้ง

2.7 ไม่รับหรือหลีกเลี่ยงที่จะรับข้อมูลซึ่งทำให้มีความขัดแย้งมากขึ้น

ทฤษฎีการตัดสินทางสังคม (Social Judgement Theory)

เซอร์ริฟ และ ฮอฟแลนด์¹⁵ ได้กล่าวถึงทัศนคติว่ามีความสัมพันธ์กับบรรทัดฐานของสังคม และความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล (ego – involvement) กระบวนการของทฤษฎีนี้มี 2 ขั้นตอน คือ

1. การตัดสิน เป็นการตัดสินว่า จะยอมรับ (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 ถ้ามีการยอมรับข้อมูลใหม่มากกว่า เปลี่ยนทัศนคติจะเปลี่ยนไปได้ง่าย ดังนั้น ในกรณีที่ทัศนคติเดิมของบุคคลขัดแย้งกับข้อมูลใหม่

¹⁵ M. Sherif and Hovland. *Social Judgement* (New Haven, CT : Yale University Press, 1961).

แต่ถ้าบุคคลไม่ยอมรับข้อมูลนั้น บุคคลจะเปลี่ยนทัศนคติไปตามข้อมูลที่ได้รับ ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลไม่ยอมรับหรือปฏิเสธข้อมูลใหม่ บุคคลจะคงทัศนคติเดิมของตนไว้

2.3 ความเกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ถ้าข้อมูลใหม่แตกต่างจากทัศนคติเดิมและเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลมาก บุคคลจะไม่ยอมรับข้อมูลที่แตกต่างนั้น ยกเว้นว่าบุคคลจะไม่สนใจหรือให้ความสำคัญกับข้อมูลใหม่เท่าไรนัก แต่ถ้าข้อมูลใหม่แตกต่างจากทัศนคติเดิมไม่มากนัก และเป็นข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลเท่าไร บุคคลจะยอมรับหรือเปลี่ยนทัศนคติมากกว่า

2.4 ความชัดเจนของข้อมูล ถ้าข้อมูลที่ได้รับมีความคลุมเครือ กำกวม ไม่ชัดเจน การยอมรับจะเกิดขึ้นได้น้อย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ถือได้ว่า “เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล ตั้งแต่การสรรหาบุคคล มาปฏิบัติงาน การบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ออกจากงาน”¹⁶

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญเพราะผู้บังคับบัญชาจะต้องตัดสินใจในการบริหารเกี่ยวกับกำลังพลอยู่เสมอในหลาย ๆ เรื่อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทราบขีดความสามารถและผลการปฏิบัติงานของกำลังพลเพื่อใช้ประกอบในการวางแผนการบริหารกำลังพลได้เหมาะสมและใช้ประกอบการพิจารณาบำเหน็จความชอบ

แมกเกเกอร์¹⁷ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะถูกมองว่าเป็นวิธีการของการบริหารงานบุคคลแต่ถูกนำมาใช้ในจุดประสงค์ด้านการบริหาร แล้วกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการ เป็นเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลนำความพยายามของเขามุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร ฝ่ายบริหารจะต้องบอกให้พวกเขาว่าจะต้องทำอะไรและจะต้องวินิจฉัยว่าเขาทำได้ดีแค่ไหน รวมไปถึงการให้รางวัลหรือลงโทษไปตามนั้นอย่างสอดคล้องกัน

เฮลลิงเจล และ สโลคัม¹⁸ ให้ความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานแต่ละ

¹⁶ จาเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, 2531), น. 1.

¹⁷ Douglas, McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw – Hill, 1960).

¹⁸ Don Hellriegel and John W. Slocum, Management, 6th ed. (New York : Addison – Wesley Publishing Company Inc., 1992).

บุคคลในการทำงาน รวมทั้งการหาแนวทางที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

ด้าฟ¹⁹ กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสังเกตและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำการบันทึกการประเมิน และจัดหาข้อมูลการป้อนกลับไปสู่ตัวพนักงาน
 รัชชัย สันติวงษ์²⁰ กล่าวว่า โดยที่ความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานหรือเป้าหมายในอาชีพของพนักงาน เป็นเรื่องที่แตกต่างกันจากเป้าหมายขององค์กรเป็นธรรมชาติอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะทำให้เป้าหมายทั้งสองสอดคล้องเข้ากันได้ จึงนับเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการที่พนักงานสามารถได้รับการจูงใจที่ดีด้วย วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้พนักงานเกิดการจูงใจและองค์กรอยู่ในเงื่อนไขที่มีประสิทธิภาพนั้นก็คือ การใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั่นเอง

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลตัวบุคคลเกี่ยวกับงานในหน้าที่มากกว่าการประเมินผลงาน โดยตรง เพราะการวัดผลผลิตหรือการวัดความสำเร็จเป็นเรื่องที่ทำได้ยากไม่อาจจะวัดออกมาเป็นเชิงปริมาณที่ชัดเจนเท่าที่ควร ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญมากขึ้น การประเมินจึงต้องมีความหลากหลายมากขึ้น มีบุคคลหลายฝ่ายเกี่ยวข้องมากขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำมาเป็นเครื่องมือประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีหรือการพิจารณาบำเหน็จประจำปี การเลื่อน ลด ปลด ย้าย ประจำปี ควบคู่กับการที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในการฝึกอบรม ให้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากขึ้น ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีความยุติธรรม จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของกำลังพลเป็นอย่างมาก

วิโรจน์ สารรัตนะ²¹ ได้กล่าวถึง การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ว่าเป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงานแล้วมีการวัดผลงานด้วยการประเมินผลและการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้พวกเขาได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจใช้เป็นในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนจุดหมายการปฏิบัติงานใน

¹⁹Richard L. Daft, Management, 6th ed. (Florida: The Dryden on Press, 1993).

²⁰รัชชัย สันติวงษ์, การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2535), น. 151-156.

²¹วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, 2542), น. 82.

อนาคต การวางแผนในการฝึกอบรมและการพัฒนาและประเมินผลศักยภาพของบุคคลในการเลื่อนตำแหน่งที่สร้างขึ้น ดังนั้น การประเมินผลซึ่งต้องมองในหลายมิติ มีการประเมินที่หลากหลาย เช่น ประเมินที่พฤติกรรม และการประเมินที่ผลลัพธ์ เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการตรวจสอบความรู้ความสามารถทั้งลักษณะการทำงาน และคุณลักษณะส่วนตัวว่าผู้ปฏิบัติงานมีคุณสมบัติดังกล่าวเหมาะสมเพียงใด และทำให้งานในหน้าที่ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สมชาย หิรัญกิตติ²² กล่าวถึงสาเหตุที่ต้องมีการประเมินผลดังนี้

1. เป็นการจัดหาข้อมูลเพื่อใช้ในการเลื่อนตำแหน่งและตัดสินใจเกี่ยวกับเงินเดือน
2. เป็นการให้โอกาสหัวหน้างานเพื่อทบทวนพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของลูกน้อง

3. เป็นแนวทางในการวางแผนอาชีพของบุคลากร และบุคลากรได้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน สำหรับปี²³ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Employee Performance) ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพของการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่พอใจตลอดเวลา และทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ

2. เพื่อพัฒนาบุคลากร (Employee Development) เพราะบุคลากรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายตรวจงาน (Supervisory Understanding) การประเมินผลอย่างมีหลักเกณฑ์เป็นระยะ ๆ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับสูง ได้เตรียมพร้อมที่จะแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันเวลาที่

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร (Guide to job Change) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผล ที่ถูกต้องและยุติธรรม

²²สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไอทีเก็ซ จำกัด, 2545), น. 202.

²³Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work, 2nd ed. (New York : Macmillan, 1971).

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน (Wage and Salary Treatment) เพราะการประเมินต่อการปฏิบัติงานช่วยให้การกำหนดอัตราเงินเดือนได้อย่างเหมาะสม และมีความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (Validate Personnel Programs) การประเมินค่าการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์จะเป็นแนวทางให้ผู้บริการปรับปรุงวิธีการบริหารบุคคลได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ. 2544) ได้กำหนดให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาข้าราชการพลเรือนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้รางวัลประจำปีและค่าตอบแทนอื่น ๆ
2. การพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน
3. การแต่งตั้งข้าราชการ
4. การให้ออกจากราชการ
5. การให้รางวัลขงใจ และการบริหารงานบุคคลเรื่องอื่น ๆ

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

1. เป็นหลักในการพิจารณาบำเหน็จประจำปี
2. เป็นหลักในการบริหารงานกำลังพล
3. ใช้ในการปรับปรุงกำลังพล

สรุปได้ว่า การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการตรวจสอบความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกำลังพลและผลสัมฤทธิ์ของงานที่ได้ตามห้วงเวลา เพื่อนำผลนั้นไปใช้ประโยชน์ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากร หรือกำลังพล โดยองค์กรหรือส่วนราชการหรือบุคคลพัฒนาตนเอง
2. เพื่อ ลด ปลด ย้าย หรือปรับตำแหน่งให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
3. เลื่อนขั้นเงินเดือน
4. ให้รางวัลพิเศษเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ
5. ในกรณีที่ผลการประเมินได้ต่ำกว่าเกณฑ์และไม่สามารถพัฒนาได้ต้องให้ออกจาก

งานหรือราชการ

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัตยชุกร²⁴ กล่าวถึงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่ง โดยพิจารณาจากลักษณะงาน (Job Description) จะทำให้ทราบว่า ตำแหน่งนั้นมีขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบเพียงใด มีงานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้งานในหน้าที่บรรลุผลสำเร็จ

2. กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือการกำหนดมาตรฐานเพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในด้านคุณภาพ และปริมาณ อีกทั้งกำหนดระดับในการตีค่าการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม แต่ละเกณฑ์จะต้องมีรายละเอียดหรือคำอธิบายที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ

3. รวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ทำหน้าที่สังเกตและรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างแม่นยำและใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

4. ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ทราบจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง หรือนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข

นงลักษณ์ พจนานกรักษ์²⁵ ได้สรุปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าควรมีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการประเมิน

2. เลือกวิธีการประเมินให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ ในหน่วยงานและควรใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน

²⁴อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัตยชุกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ (กรุงเทพมหานคร: ส.เอเชียเพรส (1898) จำกัด, 2539), น. 148.

²⁵นงลักษณ์ พจนานกรักษ์, “หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อเลื่อนข้าราชการสาย ข และสาย ค ขึ้นดำรงตำแหน่งในระดับเงินเดือนที่สูงขึ้นตามทัศนคติของผู้ประเมินและผู้รับการ ประเมิน สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,” (ปริญญาานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2537).

3. ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมิน ให้มีความรู้ความเข้าใจยอมรับและร่วมมือกัน การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญมากที่สุด และการยอมรับการร่วมมือของหัวหน้างานระดับรอง ๆ ลงไป เป็นส่วนที่ทำให้โครงการดำเนินไปได้ผลสำเร็จ
4. กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ช่วงระยะเวลาที่กำหนดควรให้มีระยะห่างกันอย่างพอเหมาะ
5. สำหรับหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดให้เป็นรูปคณะกรรมการหรือหน่วยงาน มีบุคคลทำหน้าที่ประสานงานและควรชี้แจงให้ผู้รับผิดชอบทราบ ส่วนผู้มีหน้าที่ทำการประเมินโดยตรง ได้แก่ หัวหน้าตามสายการบังคับบัญชา
6. จำแนกผู้ประเมินออกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะต้องประเมิน โดยใช้เกณฑ์เดียวกัน เนื่องจากมีลักษณะงานหรือระดับตำแหน่งเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน
7. กำหนดขอบเขตการฝึกอบรมใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจัดทำคู่มือ
8. กำหนดเรื่องที่จะทำการประเมิน น้าหนักและความสำคัญ สร้างแบบฟอร์มและกำหนดการให้คะแนน
9. ดำเนินการประเมินตามขั้นตอนที่ได้วางไว้ จัดทำปฏิทินการประเมินและดำเนินการประเมินตามกำหนดการนั้น ๆ
10. แจ้งผลการประเมินให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ อาจมีการนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณาของผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หน่วยงาน บุคคล หากมีการร้องเรียนถึงกรณีที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผล ต้องรีบจัดการให้เสร็จสิ้นและให้มีความเข้าใจตรงกัน ก่อนที่จะนำผลไปใช้ประกอบการพิจารณาในเรื่องอื่น ๆ
11. ติดตามศึกษาวิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น สิ่งที่ควรศึกษาพิจารณาต่อไปคือ ศึกษาแนวโน้มของผู้ประเมิน พิจารณาความเที่ยงตรงจากผู้ประเมินหลาย ๆ คนแล้วนำผลประเมินมาเปรียบเทียบและตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับความแตกต่าง
12. พิจารณาความแตกต่างของหน่วยงานและประเภทของงาน เปรียบเทียบผลการประเมินในกลุ่มที่ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันและวิเคราะห์ผลการประเมิน
13. พิจารณาผลการประเมินเปรียบเทียบกับข้อมูลอื่น ๆ เช่น รายงานแสดงปริมาณงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินกับข้อมูลอื่น ๆ เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละงาน
14. สรรวจปัญหาและข้อคิดเห็นจากผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และผู้ใช้ผลการประเมินอื่นในหน่วยงาน

จากแนวคิดข้างต้นสามารถสรุปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. กำหนดจุดหมายและวัตถุประสงค์ของการประเมินให้ชัดเจนว่าจะนำไปใช้ด้านใด เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน พัฒนาบุคลากร หรือประเมินเลื่อนตำแหน่ง
2. กำหนดแบบฟอร์มการประเมินให้ครอบคลุมลักษณะงาน โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด โดยทางตรงหรือทางอ้อม
3. กำหนดตัวผู้ประเมิน โดยพิจารณาจากผู้ที่น่าจะมีข้อมูลครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติของบุคลากรให้มากที่สุด และผู้ประเมินต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และหลักการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินแล้วแจ้งให้บุคลากรทุกฝ่ายทราบ ทั้งเรื่องหลักเกณฑ์ในแบบฟอร์มการประเมิน และระยะเวลา
5. ประเมินผลตามที่กำหนด
6. ตามข้อมูลที่กำหนด
7. แจ้งผลแก่ผู้รับการประเมิน เพื่อให้ทราบถึงผลสำเร็จหรือปัญหา และอุปสรรคในการทำงานของตน จะได้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้ได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้นต่อไป

ผู้ประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ เป็นผู้ร่วมประเมินด้วยนอกจากผู้บังคับบัญชาโดยตรง จากการศึกษาของสมชาย หิรัญกิตติ²⁶ ชงชัย สันติวงศ์²⁷ และสุสติ รุมาคม²⁸ ได้สรุปว่าผู้ประเมินมีดังนี้

1. ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Appraisal by Immediate Supervisor) วิธีการนี้เป็นที่นิยมเพราะผู้บังคับบัญชา มักจะเป็นผู้พิจารณาให้ผลตอบแทน และลงโทษกับพนักงานโดยตรง และผู้บังคับบัญชาก็เป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถตรวจสอบผลงาน สังเกตพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของงาน และเป้าหมายองค์กร
2. ประเมินผลโดยผู้บังคับบัญชา ขึ้นเหนือขึ้นไป บุคคลเหล่านี้เป็นเหมือนผู้ทบทวนการประเมิน ซึ่งบางครั้งยังมีความจำเป็น ทำให้แน่ใจว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงที่ทำการประเมินสามารถให้เหตุผลสนับสนุนการประเมินได้ การที่มีบุคคลที่ทำการทบทวนจะช่วยให้ผู้ถูกประเมินที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม มีช่องทางที่จะอุทธรณ์ผลการประเมินได้

²⁶สมชาย หิรัญกิตติ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, น. 218.

²⁷ชงชัย สันติวงศ์, การบริหาร ค่าจ้าง และเงินเดือน, น. 153-157

²⁸สุสติ รุมาคม, การประเมินการปฏิบัติงาน (กรุงเทพมหานคร: ธนาพรส์ จำกัด, 2542), น. 126.

3. ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา (Appraisal by Subordinates) วิธีการนี้หากผลที่ได้จากผู้ประเมินทั้งหลายเป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยไม่มีการขัดแย้งกัน ก็สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบถึงความลำเอียงที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินผลของหัวหน้างานที่มีต่อผู้บริหารคนใดคนหนึ่ง

4. ประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Using peer Appraisals) การใช้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมินนั้น หมายถึงการใช้เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันในองค์กรเป็นผู้ประเมินนั่นเอง ข้อดี ของการประเมินด้วยวิธีนี้ คือ ผู้ถูกประเมินจะได้เห็นถึงปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงานที่มีต่อเรา

5. ประเมินโดยตัวเอง (Self Ratings) วิธีนี้นับว่าเป็นวิธีที่มีคุณค่าอย่างยิ่งสำหรับจะนำมาใช้กับบุคคลที่ต้องการทำงานโดยอิสระ ซึ่งสภาพงานส่วนใหญ่ผู้ปฏิบัติสามารถตรวจสอบ และเข้าใจถึงผลงานของตนเองได้เป็นอย่างดี แต่มีผลเสียคือเป็นวิธีที่ไม่น่าเชื่อถือ เพราะอาจเกิดปัญหาการบิดเบือนและอคติ

6. ประเมินโดยบุคคลอื่น ๆ คือการให้บุคคลอื่น หรือฝ่ายอื่นเป็นผู้ประเมิน ซึ่งวิธีการนี้มีจุดอ่อนคือ ผู้ถูกประเมินและบุคคลภายนอกต่างฝ่ายก็ขาดความรู้ความเข้าใจอันดีร่วมกันเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ แต่หากเกิดบุคคลภายนอกที่เข้าใจและเกี่ยวข้องกับงานที่ผู้ถูกประเมินทำอยู่ ในกรณีนี้ ก็สมควรจะเป็นผู้ประเมินได้

7. การประเมินแบบผสม เป็นการนำเอาการประเมินหลาย ๆ วิธีมาผสมผสานกัน ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่ครบถ้วน เช่นการผสมผสานการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานและประเมินโดยผู้บังคับบัญชาจะก่อให้เกิดคุณภาพของการประเมินที่สูงที่สุด เพราะจะสามารถให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ตรงตามความจริงมากที่สุด

8. ประเมินโดยกลุ่ม (Rating Scale) โดยอาจจะจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ประเมิน ซึ่งมีข้อดีคือ มีการพยายามกลั่นกรองให้ได้ผู้ประเมินที่เป็นคนดีมีคุณธรรม เพื่อที่จะลดความลำเอียงหรือการเล่นพวกพ้องได้

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

สำหรับการกำหนดผู้ประเมินว่าควรจะใช้รูปแบบใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับสภาพและโครงสร้างการบริหารบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ ในส่วนของกองทัพก็ได้กำหนดตัวผู้ประเมินเป็นรูปแบบผสมในรูปของกรรมการจำนวน 3 คน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรง จำนวน 1 คน และเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันที่มีชั้นยศไม่ต่ำกว่าผู้รับการประเมิน ๆ จำนวน 2 คน

วิธีการประเมิน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธี แต่ละวิธีก็จะเหมาะสมกับการประเมินผลในลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงานหรือวัตถุประสงค์ของการประเมิน

อลงกรณ์ มีสุทธา และสุमित สัมชุกร²⁹ ได้แบ่งวิธีการประเมินออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

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

- วิธีการให้คะแนนตามลำดับ (Graphic Rating Scale)
- วิธีการตรวจสอบรายการ (Checklist Method)
- วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)
- วิธีการแบ่งชั้น (Grading)
- วิธีการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) เป็นการประเมินผลที่เน้นพฤติกรรมการทำงานที่ทำงานบรรลุผลสำเร็จ 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 วิธีการสัมภาษณ์ผลงานก้าวหน้า (Progress Interview)
- 2.9 วิธีการประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Field Interview Method)
- 2.10 วิธีการประเมินโดยใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Center)

²⁹อลงกรณ์ มีสุทธา และ สุमित สัมชุกร, การประเมินผลการปฏิบัติงาน แนวความคิด หลักการ วิธีการ และกระบวนการ, น. 21.

2.11 วิธีการประเมินพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (Behaviorally Anchored Rating Scale, BARS)

2.12 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตการณ์ (Behavioral Observation Scale)

3. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลสำเร็จของงาน หรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result of Objective Based Approach) เป็นการประเมินผลที่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย หรือ มาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งมักจะประเมินในรูปแบบของปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานมี 7 วิธี คือ

3.1 วิธีการประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result)

3.2 วิธีการประเมิน โดยตัวชี้วัด (The Direct Index)

3.3 วิธีเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance)

3.4 วิธีจับบันทึกปริมาณงาน (Production Record)

3.5 วิธีบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (Periodic Test)

3.6 วิธีทดสอบผลงาน (Performance Test)

3.7 วิธีวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (Analysis of Position, Functions and Responsibilities)

4. วิธีการประเมินผลแบบผสมผสาน (Hybrid Approach or Hybrid System) เป็นการประเมินโดยบูรณาการวิธีการประเมินที่เน้นวัตถุประสงค์ กับการประเมินตามพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน

ส่วน จำเนียร จวงตระกูล³⁰ ได้รวบรวมและสรุปวิธีการประเมินค่าการปฏิบัติ ดังนี้

1. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง คือจะมุ่งไปที่ผลของงานที่ปฏิบัติได้ว่ามีลักษณะอย่างไร โดยกำหนดมาตรฐานขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดเสียก่อน แล้วจึงเปรียบเทียบผลงานกับหลักเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

2. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทางอ้อม วิธีนี้ส่วนมากจะวัดลักษณะของการแสดงออกในการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะลักษณะของการแสดงออกในการปฏิบัติงานนั้นสามารถบ่งชี้สิ่งที่ต้องการวัดได้ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดคุณลักษณะและระดับค่าของคุณลักษณะ ถือเป็นระดับของค่าของผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

³⁰ จำเนียร จวงตระกูล, การประเมินผลการปฏิบัติงาน, น. 28.

3. การวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรงและทางอ้อม จะทำให้การประเมินค่าการปฏิบัติงานมีความสมบูรณ์และเชื่อถือได้มากขึ้น

เกศินี หงสนันท์³¹ ได้เสนอถึงวิธีการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

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

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

3. การเรียงลำดับ (Rank Order Method) ที่ใช้กันมีสองวิธีคือ เรียงลำดับผู้สำรวจ (Alternative Ranking Method) การประเมินวิธีนี้จะเรียงลำดับพนักงานที่ดีที่สุดกับพนักงานแย่ที่สุด ต่อมาก็เป็นพนักงานที่รองลงมา คู่กับพนักงานที่แย่ที่สุด ส่วนอีกวิธีหนึ่งคือวิธีการเปรียบเทียบการจัดเป็นคู่ (Paired Comparison Method) คือเป็นการเปรียบเทียบทีละคน เรียงลำดับจากดีที่สุดจนถึงต่ำที่สุด

4. การตรวจสอบรายการ (Checklist Method) วิธีการประเมินแบบนี้จะกำหนดคำถามชุดหนึ่งเกี่ยวกับพนักงาน คำถามแต่ละข้ออาจให้น้ำหนักเท่ากันหรือแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง

5. การเรียบเรียงรายงาน (Essay Method) เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาให้ผู้บังคับบัญชาเรียบเรียงรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาโดยอิสระ การเรียบเรียงรายงานนี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของการเขียนที่อาจจะเกินความเป็นจริงในทางปฏิบัติได้

6. การสร้างกลุ่มประเมิน (Team Building Appraisal) วิธีการนี้ส่วนใหญ่จะนำมาใช้ในลักษณะการประสานงานร่วมกัน

7. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Ranking Scale) เป็นวิธีการคาดคะเนการปฏิบัติงานของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยเฉพาะการประเมินจะประกอบด้วยช่วงการให้คะแนนระหว่าง 5 ถึง 10 ช่วง แต่ละช่วงนั้นจะแสดงให้เห็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ประเมินใช้พิจารณาผู้ถูกประเมิน

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

³¹ เกศินี หงสนันท์, การประเมินบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530), น. 35.

9. การใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment Centers as an Evaluation Approach) วิธีนี้ ผู้ประเมินคือผู้สังเกตการณ์หลายคนที่ยกย่องสังเกตความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมิน

10. การเน้นผลงาน (Result Oriented Appraisals) วิธีนี้จะดูเป้าหมายที่ผู้ปฏิบัติจะต้อง รับผิดชอบและตระหนักถึงความสำเร็จและการบรรลุผลในการทำงานของตน

สำหรับ ฌ็อง-พอล แซทเทอร์ ³² ได้แบ่งวิธีการประเมินไว้สอดคล้องกัน เป็น 9 วิธี ดังนี้

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้ประเมินจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญของการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจากน้อยที่สุดไป มากที่สุด แล้วผู้ประเมินจะให้คะแนนว่าผู้ถูกประเมินมีผลงานหรือมีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) ผู้ทำการประเมินจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ได้รับการประเมินมาเปรียบเทียบกัน โดยการจ้ดเรียง ลำดับจากสูงไปหาต่ำหรือจากน้อยไปหามาก

3. การกระจาย (Force Distribution) ผู้ประเมินจะพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กำหนด ขึ้นแล้วจัดบุคคลเข้าตามช่วงของคุณสมบัตินั้น ๆ

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) ได้แก่ ชนิดกำหนดน้ำหนัก และแบบกำหนด ข้อตอบให้เลือก โดยจะทำการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ขึ้นแล้วทำการตรวจสอบว่าใช่ – ไม่ใช่ มาก – ปานกลาง – น้อย เป็นต้น

5. บันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) โดยให้หัวหน้าหรือผู้บริหารจัดทำบันทึก เหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับบุคคลไว้ทุกครั้ง เพื่อทราบพัฒนาการและปรับปรุงตัวของบุคคล

6. การสัมภาษณ์หัวหน้าหน่วยงาน (Field Review) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่ใกล้ชิด กับบุคลากรมากที่สุดโดยฝ่ายบุคคล

7. การเขียนรายงาน (Free-Form Essay) โดยให้ผู้บริหารที่ใกล้ชิดกับบุคลากรเขียน รายงานแบบความเรียงเกี่ยวกับบุคคลที่ต้องการประเมิน

8. การประเมินแบบกลุ่ม (Group Appraisal) โดยให้หัวหน้างานโดยตรงและหัวหน้าที่ ใกล้ชิดกับบุคลากรทุกกลุ่มมาประชุม อภิปรายเกี่ยวกับผลงานของบุคลากรแต่ละคน

9. การประเมินโดยผลงาน (Appraisal by Result) โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของ บุคคลทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตามมาตรฐานที่สามารถกำหนดได้

³² ฌ็อง-พอล แซทเทอร์, *องค์การและการจัดการ* (กรุงเทพมหานคร: อมรการพิมพ์, 2541), น. 225, 228.

ส่วน สมหวัง พิธิยานุวัฒน์³³ ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน สรุปได้ว่าวิธีการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ คือ การประเมินแบบบังคับให้เลือก (Forced Choice Method) และประเมินวิธีการบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) จาก กฎคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ให้ใช้แบบประเมินที่ ก.พ. กำหนดหรือปรับใช้ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน ได้
2. ให้มีการกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
3. ให้ทำการประเมินปีละ 2 ครั้ง ตามรอบปีงบประมาณ
4. ให้มีระบบเปิดมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
5. ให้มีคณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมิน

เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ (Criterion) หมายถึง มาตรฐาน (Standard) ซึ่งสามารถใช้วัดที่หน่วยมาตรฐาน (Yardstick) สำหรับวัดผลสำเร็จหรือความล้มเหลวของผู้ปฏิบัติงาน³⁴

สุสติ รุมาคม³⁵ ได้กล่าวว่า เกณฑ์การประเมินจะต้องมีความสัมพันธ์กับงานซึ่งอาจจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการประเมิน เช่นเกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงานคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน หรืออาจจะใช้หลายอย่างผสมผสานกัน โดยมีหลักสำคัญในการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินดังนี้

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

³³ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, วิธีวิทยาการประเมินศาสตร์แห่งคุณค่า, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร: เท็กซ์แอนเจอร์นัล พับลิเคชั่น จำกัด, 2544), น. 190.

³⁴ เรื่องเดียวกัน, น. 68.

³⁵ สุสติ รุมาคม, การประเมินการปฏิบัติงาน, น. 8.

สำหรับ วิทยา ดันติเสรี³⁶ ได้กำหนดหัวข้อประเมินและรายละเอียดของการประเมินไว้ดังนี้

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

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

1. ผลงาน
 - 1.1 ปริมาณงาน พิจารณาจากผลงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ข้อตกลง หรือมาตรฐานของงาน
 - 1.2 คุณภาพของงาน พิจารณาจากความถูกต้อง ความครบถ้วน ความสมบูรณ์และความประณีต หรือคุณภาพอื่น ๆ
 - 1.3 ความทันเวลา พิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้สำหรับปฏิบัติงานหรือปฏิบัติงานหรือภารกิจนั้น
 - 1.4 การประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร พิจารณาจากความฟุ่มเฟือยในการใช้ทรัพยากร หรือความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้กับผลผลิตที่ได้

³⁶วิทยา ดันติเสรี, แบบฟอร์มเอกสารในการบริหารบุคคลและธุรการ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทธรรมนิติ เพรส จำกัด, 2549), น. 212 – 228.

1.5 ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ปฏิบัติ พิจารณาจากผลผลิตหรือผลลัพธ์ ของผลงาน เปรียบเทียบกันเป้าหมายของงาน

2. คุณลักษณะการปฏิบัติงาน

2.1 ความรับผิดชอบ พิจารณาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดย เต็มใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงและยอมรับผลที่เกิดจากการทำงาน

2.2 ความสามารถในการปฏิบัติงาน พิจารณาจากความรอบรู้ในงาน เข้าใจกับงาน ในหน้าที่และงานที่เกี่ยวข้อง สามารถวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับงาน

2.3 ความอดุสาหะ พิจารณาจากความขยันหมั่นเพียร ตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหา

2.4 การรักษาวินัย พิจารณาจากการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการเคารพกฎระเบียบต่าง ๆ

2.5 การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ พิจารณาจากการปฏิบัติตนอยู่ใน กรอบจรรยาบรรณและค่านิยมของทางราชการหรือหน่วยงาน

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทบ.

กองทัพบกได้ออกระเบียบว่าด้วยการประเมินเรียกว่า “ระเบียบกองทัพบกว่าด้วยการ ประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2545 ลง 13 ก.พ. 45” ได้กำหนดหลักเกณฑ์ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำของกองทัพบก สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้³⁷

1. ความมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำเพื่อ
 - 1.1 ใช้เป็นข้อพิจารณาในการบริหารงานกำลังพล
 - 1.2 ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาบำเหน็จประจำปี
 - 1.3 ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาบุคลากร
 - 1.4 เป็นการประเมินค่าความเหมาะสมการปฏิบัติงานของข้าราชการและ ลูกจ้างประจำ ในตำแหน่งต่าง ๆ

³⁷ระเบียบกองทัพบก ว่าด้วยการประเมินค่าการปฏิบัติงาน ข้าราชการและลูกจ้างประจำ พ.ศ. 2545

1.5 ให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงคุณค่าของข้าราชการและลูกจ้างประจำในบังคับบัญชาประเมินค่าการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำตามหัวระยะเวลา

2. ให้ทำการประเมินตามแบบประเมินที่ ทบ.กำหนด ซึ่งแบบประเมินมี 2 แบบ คือ

2.1 แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานสำหรับนายทหารสัญญาบัตร เพื่อใช้ประเมินค่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ บุคลิกลักษณะและอุปนิสัยของนายทหารสัญญาบัตร และข้าราชการกลาโหมพลเรือนระดับสัญญาบัตรเป็นรายบุคคล โดยแบ่งหน้าที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายอำนวยการซึ่งมีค่านำหนักคะแนนที่ใช้เป็นตัวคูณแตกต่างกัน และเก็บไว้เป็นหลักฐานของหน่วย โดยใช้แบบ ทบ.101-157

2.2 แบบประเมินค่าการปฏิบัติงานสำหรับนายทหารประทวนและลูกจ้างประจำ เพื่อใช้ประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ บุคลิกลักษณะและอุปนิสัยของนายทหารประทวนและข้าราชการกลาโหมพลเรือนระดับต่ำกว่าสัญญาบัตร พลอาสาสมัคร และลูกจ้างประจำ เป็นรายบุคคล มีค่านำหนักตัวคูณคะแนนทุกหน้าที่เท่ากัน และเก็บไว้เป็นหลักฐาน ของหน่วย โดยใช้แบบ ทบ. 101-158

3. วิธีการประเมินซึ่งประกอบไปด้วย คณะกรรมการ 3 คน คือ

3.1 คณะกรรมการคนที่ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้กำกับดูแลของผู้รับการประเมิน ให้คะแนนได้ 50% ของคะแนนทั้งหมด

3.2 คณะกรรมการคนที่ 2 และ 3 คือผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการคนที่ 1 โดยพิจารณาเพื่อนร่วมงานของผู้รับการประเมิน ซึ่งได้รับเลือกโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง (Random Sampling) ทั้งนี้คณะกรรมการคนที่ 2 และ 3 จะต้องมีชั้นยศไม่ต่ำกว่าผู้ถูกประเมิน โดยแต่ละคนสามารถให้คะแนนได้คนละ 25 % ของคะแนนทั้งหมด

4. ผู้รับการประเมิน คือนายทหารสัญญาบัตรชั้นยศ ร.ต. – พล.ต., นายทหารประทวน, ข้าราชการกลาโหมพลเรือน, พลอาสาสมัคร (เงินเดือนระดับ พ.2) และลูกจ้างประจำทุก

5. วงรอบการประเมิน ให้กระทำปีละ 2 ครั้งคือ

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

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

6. หัวข้อการประเมิน ทบ. ได้กำหนดแบบมาตรฐานการประเมินค่าการปฏิบัติงานข้าราชการและลูกจ้างประจำ โดยมีหัวข้อดังนี้

6.1 อุปนิสัยและบุคลิกลักษณะ จะทำการประเมินการแสดงออกของบุคคลที่เกี่ยวกับความประพฤติส่วนตัวและการปฏิบัติตนในสังคม เฟื่องถึงการเกี่ยวข้องกับอบายมุขโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเล่นการพนัน การดื่มสุรา การมีภรรยาหลายคนสร้างปัญหาและ/หรือนำความเสื่อมเสียมาสู่ตนเอง ครอบครัว ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานให้ถือว่าเป็นผู้ที่มีอุปนิสัยและบุคลิกลักษณะไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง นอกจากนั้นส่วนใหญ่จะเป็นการแสดงทัศนคติของผู้ประเมินที่มีต่อผู้รับการ

ประเมิน เนื่องจากปัจจัยที่พิจารณามีสภาพเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนให้ ร้อยละ 20 ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

6.2 ความรู้ ความสามารถประเมินเกี่ยวกับศักยภาพและความพร้อมทางด้านสติปัญญา และทางด้านร่างกายของผู้รับประเมิน ที่ได้จากประสบการณ์ตามตำแหน่ง หน้าที่การงาน การศึกษาอบรม โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนให้ร้อยละ 20 ของการประเมินค่าการปฏิบัติงานทั้งหมด

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

6.4 ผลการปฏิบัติงาน ประเมินเกี่ยวกับ ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติซึ่งพิจารณาจากปริมาณ คุณค่า ความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของงาน เปรียบเทียบกับระยะเวลาและทรัพยากรที่ใช้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้หรือไม่ และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพียงใด โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนให้ร้อยละ 30 ของการประเมินค่าการปฏิบัติทั้งหมด

คุณสมบัติที่ดีของดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีความเหมาะสม ควรมีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้³⁸

1. ต้องมีความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึงความไม่ลำเอียงของดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเกื้อกูลต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง
2. ต้องมีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดการปฏิบัติงานนั้น ไม่ได้เกิดจากความรู้สึกของผู้ประเมิน ค่าของดัชนีควรขึ้นอยู่กับสภาพและสภาวะที่เป็นอยู่จริง
3. ต้องมีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของดัชนีที่จะวัดความแตกต่างของกรปฏิบัติได้เมื่อมีสิ่งผิดปกติ

³⁸วิยะดา สิริเทียรทอง, “ทัศนคติของพนักงานต่อดัชนีชี้วัดผลงานกรณีศึกษา: บริษัท แชนสัน คอนกรีต (ประเทศไทย) จำกัด,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547).

4. ค่าที่ได้จากการใช้ต้องมีความหมายหรือนำมาตีความได้ (Meaningfulness Interpretability) หมายถึง การมีค่าสูงสุด (Maximum) และค่าต่ำสุด (Minimum) ที่ง่ายต่อความเข้าใจ

5. ต้องมีความเชื่อถือได้ (Reliability) หมายถึง ค่าที่วัดได้จะต้องมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งจะต้องมีการทดสอบด้วยการวัดซ้ำและควรจะได้ค่าใกล้เคียงกัน

บทความและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้า รวบรวม เพื่อประมวลผลการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้นในส่วนของกองทัพพบ พบว่า มีผู้สนใจน้อยมาก ผิดกับในส่วนราชการพลเรือน และองค์การรัฐวิสาหกิจ ที่มีผู้สนใจศึกษามากกว่า ซึ่งผู้ศึกษาได้พยายามคัดเลือกมาเฉพาะผลการศึกษาวิจัยที่มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง และอาจนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

1. **ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์**³⁹ ได้สรุปถึงปัญหาและอุปสรรคของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในราชการไทยไว้ในบทส่งท้าย ซึ่งกล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบราชการไทย ที่ได้เริ่มใช้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลที่ปรากฏในมาตรา 23 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2517 เป็นต้นมา โดยสรุปว่าแบบฟอร์ม

- สำหรับการประเมินผล แม้ว่าจะเป็นสิ่งจำเป็นแต่ถ้าพึ่งแบบฟอร์มย่อมไม่เพียงพอที่จะช่วยกระตุ้นการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่ได้มาตรฐาน เนื่องจากยังคงมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการที่ขวางกั้นอยู่ อาทิเช่น ขอบเขตและมาตรฐานงานในแต่ละตำแหน่งยังขาดความชัดเจนและเฉพาะเจาะจง ซึ่งทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยากลำบาก

- ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินยังมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับที่แตกต่างกันมาก

- ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้ประเมินจำนวนไม่น้อย ยังมีทัศนคติที่ว่า “ไม่ต้องการทาบมือข้าวของใคร” ซึ่งมีผลทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานขาดความจริงจัง

- ความสัมพันธ์รูปนัยยังมีบทบาทในระบบราชการไทยค่อนข้างสูง ซึ่งส่งผลให้เกิดการช่วยเหลือกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินที่รู้จักกัน และมักส่งผลร้ายต่อกรณีที่ต่างฝ่ายต่างไม่รู้จักกัน

³⁹ ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, “การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวความคิดและเทคนิค,” (เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ลำดับที่ 64, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2532). (เอกสารโรเนียว)

- ความมั่นคงในระบบราชการไทย มีบทบาทสำคัญในการลดความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อการสร้างทัศนคติที่ว่า “ทำก็ได้ ไม่ทำก็ได้” ในบรรดาข้าราชการที่คุ้นเคยกับระบบงาน

- เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวนไม่น้อย ดังเช่น ความอดทน ความสามารถ ความประพฤติ และคุณภาพของงาน เป็นต้น ยังขาดนิยามปฏิบัติการที่จะวัดได้

2. **โอพาร์ นาวานุรักษ์**⁴⁰ ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการ : ศึกษากระบวนการประเมินค่าสมรรถภาพนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพเรือ สารนิพนธ์ ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2535 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

2.1 การดำเนินการประเมินค่าสมรรถภาพกำลังพล ตามระบบการประเมินค่าสมรรถภาพกำลังพลของกองทัพเรือขาดการเป็นกระบวนการ เนื่องจากมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่อง และไม่ครบถ้วนตามขั้นตอนของกระบวนการประเมินค่าสมรรถภาพ

2.2 การกำหนดตัวผู้ประเมินค่าในบางกรณี และการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินค่าฯ ไม่เป็นไปตามหลักการทางวิชาการและเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ได้รับผลการประเมินที่ไม่ตรงตามความเป็นจริง

2.3 การแก้ปัญหาผลการประเมินที่มีความเบี่ยงเบนไม่น่าเชื่อถือ คณะกรรมการ ปสภพ.ทร. มุ่งดำเนินการแก้ไขโดยใช้หลักการทางสถิติแต่เพียงอย่างเดียว โดยขาดการให้ความสำคัญกับหลักการและกระบวนการของการประเมินค่าสมรรถภาพ ในทางวิชาการซึ่งมีแนวทางแก้ไขที่ “คน” ซึ่งเป็นสาเหตุที่แท้จริง ไม่ใช่ที่ “ตัวเลข” ซึ่งเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุ

2.4 ปัจจัยในการประเมินค่าฯ มุ่งเน้น “คุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรม” มากกว่า “ผลหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน” และ “ผลที่ได้รับจากพฤติกรรม” จึงทำให้ระบบการประเมินค่าสมรรถภาพฯ ของกองทัพเรือเป็น “ระบบการประเมินค่าบุคคล” ไม่ใช่ “ระบบการประเมินค่าสมรรถภาพ” ที่มุ่งเน้นผลงานตามที่กองทัพเรือต้องการ” และไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กองทัพเรือวางไว้

2.5 การดำเนินการจัดทำระบบให้เป็นแบบรวมการในระดับกองทัพเรือมีผลทำให้เกิดความล่าช้า และไม่เกิดประสิทธิผลในทางปฏิบัติ เนื่องจากระดับความต้องการที่แท้จริงในการใช้ประโยชน์จากการประเมินค่าสมรรถภาพ ตามวัตถุประสงค์ คือ หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือแต่ละหน่วย การนำผลการประเมินค่าฯ ไปใช้ประโยชน์แบบรวมการโดยกรมกำลังพลทหารเรือนั้น ควรดำเนินการในระดับการใช้ประโยชน์ที่สูงขึ้น

⁴⁰โอพาร์ นาวานุรักษ์, “การประเมินผลการศึกษากระบวนการประเมินค่าสมรรถภาพนายทหารสัญญาบัตร ของกองทัพเรือ,” สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2535).

แนวทางแก้ไขที่ได้เสนอแนะไว้ ได้แก่

1. ควรพิจารณาจัดทำระบบการประเมินค่าสมรรถภาพกำลังพลของกองทัพเรือ ให้มีขั้นตอนในการดำเนินการครบถ้วนตามขั้นตอนของกระบวนการประเมินค่าสมรรถภาพตามหลักวิชาการ

2. ควรให้ความสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาคือข้อผิดพลาดในการประเมินค่าฯ ด้วยการใช้หลักการทางวิชาการแทนการใช้หลักการทางสถิติ

3. กำหนดตัวผู้ทำการประเมินค่าฯ ใหม่ให้มีผู้ทำการประเมินเพียง 2 นาย ต่อผู้รับการประเมิน 1 นาย

4. พิจารณาปรับปรุงแบบบันทึกการประเมินค่าฯ (แบบพิมพ์ ปสน. 2) ขึ้นใหม่ ให้เป็นไปตามหลักการทางวิชาการ โดยควรมีการทำการวิจัยในเรื่องนี้ โดยเฉพาะเพื่อนำผลการวิจัยมาใช้ร่วมด้วย

3. อารี ผสานสินธุวงศ์⁴¹ ได้เสนอสารนิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ เรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์” เพื่อศึกษาถึงวิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการต่าง ๆ ของการประเมินผล เพื่อเป้าหมายดังกล่าว และเพื่อสำรวจทัศนคติของเจ้าหน้าที่จนถึงผู้บริหารระดับต้นของมหาวิทยาลัย ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติโดยใช้แบบสอบถาม และได้ข้อสรุปการวิจัย 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 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยอย่างยิ่งว่าควรได้รับรู้ถึงหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมิน และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินควรเน้นที่การปฏิบัติงานและผลงานเป็นสำคัญ

3.2 ความคิดเห็นด้านผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน
 ความคิดเห็นอันดับ 1 คือ ผู้บังคับบัญชาควรได้รับการประชุมชี้แจงในหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินฯ เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนก่อนทำการประเมิน อันดับ 2 คือ ผู้บังคับบัญชาประเมิน โดยยึดตามความรับผิดชอบ ความตั้งใจในการทำงาน ความเชื่อถือ และไว้วางใจ อันดับ 3 คือ ผู้บังคับบัญชาประเมิน โดยยึดถือ

⁴¹อารี ผสานสินธุวงศ์, “การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 2545).

ตามคุณภาพของการทำงาน ความเรียบร้อย ความถูกต้อง สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นด้วยว่าผู้บังคับบัญชาควร ได้รับการประชุมชี้แจงในหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินพร้อมกับเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ประเมินไม่มีความยุติธรรม จึงต้องได้รับการชี้แจงหลักเกณฑ์ให้เข้าใจเพื่อให้การประเมินมีความยุติธรรม

3.3 ความคิดเห็นด้านผลการประเมิน ความคิดเห็น อันดับ 1 คือ ผลการประเมินควรที่จะเปิดเผยและตรวจสอบได้ อันดับ 2 คือ ผลการประเมินทำให้มีความรู้สึกระงับหรือร่นในการทำงาน อันดับ 3 คือ ผลการประเมินควรปกปิดเป็นความลับ สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นถึงความสำคัญว่า ควรจะมีการเปิดเผยผลการประเมินและควรมีการชี้แจงผลการประเมิน เพราะผลการประเมินมีความสำคัญในการสร้างความรู้สึกระงับหรือร่นในการทำงาน

4. พ.อ.ศักดิ์ชัย อัครองธรรม⁴² ซึ่งได้เข้ารับการศึกษานโยบายการทัพบก ได้เสนอเอกสารวิจัยส่วนบุคคล เรื่อง “แนวความคิดในการพัฒนารายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร” ระหว่างการศึกษา ณ วิทยาลัยการทัพบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง เมื่อปี พ.ศ. 2544 โดยการวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและใช้การรวบรวมแนวคิด หลักการและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบกับประสบการณ์ส่วนตัวของผู้วิจัย ทำการวิเคราะห์ให้ได้ข้อเสนอถึงแนวทางการแก้ปัญหาในระบบการประเมินผล และสร้างกรอบแนวคิดขึ้นใหม่ โดยได้มีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

4.1 การนำผลการประเมินไปพัฒนาผู้รับการประเมินเป็นเป้าหมายสูงสุด เพราะเมื่อกำลังพลได้รับการพัฒนา ก็จะส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยและกองทัพตามลำดับ อย่างไรก็ตามการแจ้งและหารือผลก่อนจะนำไปสู่การพัฒนาผู้รับการประเมิน เป็นเรื่องยากที่สุดต้องดำเนินการด้วยวิธีการและขั้นตอนที่เหมาะสมจึงจะได้ผลลัพธ์ในทางบวก

4.2 การนำผลการประเมินไปใช้เพื่อพิจารณำาเหน็จจะต้องนำไปใช้โดยตรง เพราะผลที่ได้ผ่านการพิจารณาโดยละเอียดจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกมุมมองแล้ว ไม่ควรให้อภิสิทธิ์แก่ผู้บังคับบัญชาที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้อีก

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

⁴²ศักดิ์ชัย อัครองธรรม, “แนวความคิดในการพัฒนารายงานประเมินค่าการปฏิบัติงานนายทหารสัญญาบัตร,” (เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยการทัพบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, 2544).

4.4 แต่ละรายการประเมินเฉพาะอย่างยิ่งรายการผลการปฏิบัติงานยากแก่การให้คะแนนหากไม่มีการกำหนดรายละเอียด ตัวชี้วัด และเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมินร่วมกันก่อน จะนำไปสู่การไม่ยอมรับผลการประเมินและก่อให้เกิดความขัดแย้ง

4.5 ควรพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการประเมิน และต่อเนื่องไปถึงการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อให้ง่ายและสะดวกแก่การใช้งาน

4.6 ต้องมีการติดตาม ประเมินผลหลังจากนำไปใช้งาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ตลอดเวลา

4.7 ควรมีการพัฒนาระบบและแบบประเมินค่าการปฏิบัติงานให้ใช้ร่วมกันทั้งกระทรวงกลาโหม เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกันและให้ความเป็นธรรมแก่กำลังพลโดยรวม

5. วิยะดา สิริเทียรทอง⁴³ ได้ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติของพนักงานต่อดัชนีชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicator) กรณีศึกษา : บริษัท แชนสัน คอนกรีต (ประเทศไทย) จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปีการศึกษา 2547 โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 128 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

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

5.2 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และระดับงาน มีผลต่อ ทัศนคติต่อ KPI ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่.05 ทั้งรายด้านและรายข้อ

5.3 การฝึกอบรมพนักงานมีผลต่อ ทัศนคติต่อ KPI ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า และด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกัน แต่มีความแตกต่างกันในด้านการเงิน อย่างมีนัยสำคัญที่.05

5.4 การสื่อสารภายในองค์กรของพนักงาน ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่.05

5.5 ความรู้ความเข้าใจของพนักงานต่อ KPI มีผลต่อทัศนคติด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า ด้านการเงิน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่.05

⁴³วิยะดา สิริเทียรทอง, “ทัศนคติของพนักงานต่อดัชนีชี้วัดผลงานกรณีศึกษา: บริษัท แชนสัน คอนกรีต (ประเทศไทย) จำกัด.”

5.6 ทักษะคติของพนักงานด้านกระบวนการภายใน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่า $r = 0.461$

5.7 ทักษะคติของพนักงานด้านลูกค้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่า $r = 0.449$

5.8 ทักษะคติของพนักงานด้านการเงิน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยมีค่า $r = 0.325$

5.9 ทักษะคติของพนักงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่า $r = 0.2$