

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้
เกิดความรู้ ความเข้าใจของปัญหา และให้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย

1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน
2. ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน
3. ระบบบริหารผลงาน
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
5. ทฤษฎีการประเมิน
6. ทฤษฎีวัดความสำเร็จแบบสมดุล(Balanced Scorecard)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวความคิดการวิจัย
9. สมมุติฐานการวิจัย

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน

ความหมาย

การวัดและประเมินบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นต่อ
กระบวนการบริหารงานบุคคล อันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพใน
การปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน ทั้งนี้โดยการนำเอาผลของการประเมินไปใช้ในการกระตุ้นและ
จูงใจพนักงานโดยวิธีการต่างๆ และพนักงานเองก็จะทราบแนวทางที่จะปฏิบัติของตนเองได้ดียิ่งขึ้น
การประเมินผลงานนั้นในภาษาอังกฤษมักจะมีชื่อเรียกอยู่หลายชื่อ เช่น Performance Review,
Personal Rating, Performance Evaluation, Performance Appraisal, Employee Appraisal,
Employee Evaluation เป็นต้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2536: 198) ซึ่งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้าน
การบริหารงานบุคคลได้ให้คำนิยามของการประเมินผลงานต่างๆ กันดังนี้

Werther (1990) ให้คำจำกัดความการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ “กระบวนการ
ที่องค์กรประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน”

Beach (1980) กล่าวว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบการประเมินผลการทำงานของบุคคล รวมถึงการประเมินความสามารถเพื่อการพัฒนาบุคคลในอนาคต”

เสนาะ ดิยาวี (2532: 187) ให้ความหมายว่า “การประเมินผลงาน คือระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง หรือเป็นการหาประโยชน์หรือติราคาของผลงานของผู้ปฏิบัติงาน”

สุเมธ วงศ์บุญชัย (ม.ป.ป.: 1) ให้ความหมายว่า “การประเมินว่าคนทำงานได้ผลเท่าที่ควรจะทำให้หรือดีกว่า หรือดีกว่าที่คาดหมาย และคุ้มค่าเงินเดือนที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่”

กล่าวโดยสรุปการประเมินผลงานเป็นวิธีการพิจารณาคุณค่าของบุคคลอย่างเป็นระบบว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานและมีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าได้มากเพียงใด โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานประกอบกับคุณสมบัติที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการปฏิบัติงานนั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตอบแทนความดีความชอบหรือเพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือในกรณีอื่นๆ ที่เหมาะสม

วิวัฒนาการของแนวความคิดในการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานอย่างเป็นระบบได้เริ่มนำมาใช้อย่างเป็นทางการภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดยกองทัพบกสหรัฐนำไปใช้ในการประเมินผลงานของทหารในกองทัพเป็นรายบุคคล (Man-to-Man Rating) ต่อมาในช่วงปี ค.ศ 1920 – 1950 วงการธุรกิจได้นำไปใช้ในการประเมินผลลูกจ้างแรงงานที่ทำงานเป็นรายชั่วโมงเพื่อประโยชน์ในการปรับค่าจ้าง โยกย้าย และเลื่อนตำแหน่ง เรียกว่า Merit Rating ซึ่งเป็นการให้คะแนนโดยเปรียบเทียบความสำคัญและปัจจัยต่างๆ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการประเมินผลงานในช่วงเริ่มแรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมพนักงาน

ในช่วงต้นปี ค.ศ 1960 – 1969 การประเมินผลงานได้ถูกพัฒนาและนำไปใช้กับผู้ชำนาญการและผู้บริหารระดับต่างๆ มากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เน้นไปที่การพัฒนาบุคคล การวางแผนองค์กรและการปรับปรุงวิธีการทำงานของพนักงาน เพื่อจุดมุ่งหมายที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิต ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล ความมีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน นอกจากนี้การประเมินผลงานยังเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทักษะของพนักงาน การวางแผนอาชีพ การสอนงาน และเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และ

นิยมเรียกการประเมินผลงานในระยะหลังที่มีแนวทางปฏิบัติรัดกุมมากขึ้นว่า Performance Appraisal หรือ Employee Appraisal

ในช่วงมี ค.ศ 1970 - 1979 ได้มีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากแรงผลักดันทางกฎหมายที่ต้องการให้องค์กรต่างๆ วางระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนและเป็นธรรมในการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาให้ออกจากงานเพื่อสร้างความเสมอภาคของโอกาสในการทำงาน (Equal Employment Opportunity) ซึ่งจุดมุ่งหมายนี้ได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในสหรัฐอเมริกา ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องพิจารณาถึงวิธีการและเทคนิคของการประเมินผลงานอย่างระมัดระวังยิ่งขึ้น

ดังนั้น เราสามารถสรุปเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการของแนวความคิดในการประเมินผลงานได้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 วิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงาน

รายการ	อดีต	ปัจจุบัน
ชื่อที่เรียก	Merit Rating	Employee Appraisal Performance Appraisal
วัตถุประสงค์	เพื่อใช้ในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง และการเลิกจ้าง	เพื่อพัฒนาศักยภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ผู้ถูกประเมิน	ถูกจ้างเป็นรายชั่วโมง	ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิค
ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมิน	เน้นที่ลักษณะของผู้ถูกประเมินแต่ละคน (Personnel Traits)	ผลงาน ความสำเร็จ และการปฏิบัติงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

เทคนิค	- ให้คะแนนตามระดับ (Rating Scale) ซึ่งให้ความสำคัญกับตัวเลข - ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลและนำมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ	- การประเมินผลงาน (Appraisal by Results) - การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) - การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal) - มาตรฐานการปฏิบัติงาน
ภายหลังการแจ้งผล การประเมินผลงาน	ผู้ประเมินจะแจ้งผลการประเมินและพยายามทำให้ผู้ถูกประเมินมีความเห็นตรงกับตนเอง	- ผู้ประเมินจะกระตุ้นให้ผู้ถูกประเมินวิเคราะห์ตัวเองและจะตั้งวัตถุประสงค์ในการทำงาน - ผู้ประเมินจะเป็นผู้ที่คอยให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา

ที่มา : Beach (1980: 334)

หลักการประเมินผลงาน

สมศักดิ์ คำริชอบ (2540: 7-11) ในการประเมินผลงาน เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไว้แล้วจำเป็นต้องกำหนดหลักการและนโยบายขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ หลักการเป็นสิ่งจำเป็นเพราะเป็นแนวทางที่ใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบายและนำไปใช้ปฏิบัติ สำหรับหลักการประเมินผลงานนั้นสามารถพิจารณาหลักทั่วไปได้ดังนี้

1. รูปแบบการประเมินผลงาน ที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองตอบความต้องการหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้น วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงานของแต่ละองค์กรอาจต่างกัน เช่น เพื่อเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเลื่อนเงินเดือน เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพ เป็นต้น ดังนั้นเมื่อวัตถุประสงค์ต่างกัน รูปแบบหรือวิธีการประเมินผลงานอาจจะต่างกันไปด้วย การจะออกแบบวิธีการประเมินผลวิธีเดียวกันแล้วใช้ในทุกกรณีนั้นอาจไม่เหมาะสม

2. การประเมินผลงานจะต้องได้รับความเห็นชอบ และอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลงานมีความหมายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างจริงจัง

3. ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้แน่นอน เพราะมาตรฐานเป็นเครื่องวัดความสามารถในการปฏิบัติงานของคนงานว่าปฏิบัติได้สูงต่ำเพียงใด ทั้งนี้มาตรฐานที่กำหนดไว้จะต้องเปลี่ยนแปลงเมื่อสภาพการทำงานเปลี่ยนไป มาตรฐานที่ที่กำหนดขึ้นควรมีลักษณะสำคัญ คือ มีความเป็นไปได้ และมีความท้าทายความสามารถพอสมควร

4. การประเมินผลงาน เป็นกระบวนการที่มุ่งประเมินค่าผลงานมิใช่ประเมินพฤติกรรมอันเป็นส่วนตัวของผู้ถูกประเมิน ดังนั้นความประพฤติใดที่เป็นส่วนตัวไม่มีผลกระทบท่อการปฏิบัติงานไม่ควรนำมาใส่ไว้ในแบบประเมิน

5. แบบวิธีการประเมินผลงาน จะต้องง่ายที่จะเข้าใจ สะดวกในการใช้ และมีคุณภาพสูง หากเป็นแบบที่ยุ่งยากจะทำให้ผู้ประเมินไม่อยากจะใช้

6. การกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลงานจะต้องเหมาะสม กล่าวคือ ไม่ควรกำหนดช่วงการประเมินสั้นหรือยาวเกินไป

7. การประเมินผลงานเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน เป็นเครื่องมือแสดงขีดความสามารถของผู้ถูกประเมิน มิใช่เครื่องมือจับผิด ทั้งนี้ผู้บริหารทุกระดับจะต้องสร้างความเข้าใจ และอธิบายให้ผู้ถูกประเมินได้เห็นเจตนา

8. ผู้ถูกประเมินควรจะได้รับทราบถึงผลการประเมินด้วย เพราะโดยทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานย่อมอยากรู้ว่าผู้บังคับบัญชามองการปฏิบัติงานของเขาเป็นอย่างไร

9. ควรมีการอบรมชี้แจงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงานได้มีความรู้ความเข้าใจและมองเห็นความจำเป็นตลอดจนความสำคัญของการประเมินผลงาน ซึ่งส่วนมากแล้วหน่วยงานมักจะละเลยประเด็นนี้ ดังนั้นจึงอาจทำให้ได้รับการต่อต้านจากทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาตามปกติ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน

การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคต ในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน การประเมินการปฏิบัติงานยังสามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานโดยการเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัครงาน

วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความก้าวหน้าของงานอาชีพในอนาคต การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถหรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ

ประโยชน์ของการประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นส่วนที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ความมุ่งมั่นและประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1. การปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินเป็น เครื่องช่วยชนิดหนึ่งในการสร้างและรักษาระดับการปฏิบัติงานที่น่าพอใจของพนักงานให้เกิดกับงานในปัจจุบัน กระบวนการประเมินซึ่งมีการติดตามผลโดยการสัมภาษณ์พนักงานแต่ละคนหลังจากการประเมินอาจจะมีส่วนทำให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นหรือการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นในส่วนของบุคคลหลายๆคน

2. การพัฒนาพนักงาน การประเมินอาจจะช่วยให้เห็นความต้องการและโอกาสของความเจริญเติบโตและการพัฒนาของบุคคล การเจริญเติบโตอาจจะประสบผลสำเร็จได้โดยการศึกษาด้วยตนเอง หลักสูตรการฝึกอบรมที่เป็นทางการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานต่างๆ เช่น การขยายขอบเขตงานให้กว้างขึ้นและการหมุนเวียนงานและควรจะให้ความสนใจว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานและผู้บริหารจะทำให้องค์การเข้มแข็งขึ้นเช่นเดียวกับเป็นเครื่องช่วยบุคคลต่างๆ

3. ความเข้าใจการบังคับบัญชา การประเมินอย่างเป็นทางการและตามระยะเวลาจะกระตุ้นผู้บังคับบัญชาให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การที่กระตุ้นโดยทัศนคติที่เหมาะสมของผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาสามารถได้รับการจูงใจให้มีความสนใจบุคคลแต่ละคนและเสนอให้ความช่วยเหลือ และถ้าหากว่าได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้ว กระบวนการประเมินทั้งหมดสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้

4. การนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงงาน การประเมินช่วยการตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การงดจ้างชั่วคราว (ในองค์การที่ความมีอาวุโสอาจจะเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้) และการไล่ออก (ในกรณีที่การปฏิบัติงานไม่ดีพอ) การประเมินบุคคลคนหนึ่งอย่างเป็นระบบโดยผู้ประเมินจำนวนหนึ่ง ทำการประเมินตลอดระยะเวลาหนึ่ง และบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรจะช่วยทำให้กระบวนการนี้มีเหตุผลและเหมาะสม การประเมินควรจะทำให้การพิจารณาอันสมควรกับความต้องการทั้งขององค์การและบุคคล

5. การปฏิบัติในเรื่องค่าจ้างเงินเดือน องค์การเป็นจำนวนมากสัมพันธ์ความมากน้อยและความถี่ของการขึ้นค่าจ้างเงินเดือนกับการประเมินที่ได้มีการกำหนดให้กับพนักงานในการประเมิน การปฏิบัติงาน



6.การทำให้แผนทรัพยากรมนุษย์ถูกต้อง ความถูกต้องของการคาดการณ์กระบวนการคัดเลือกพนักงานนั้นมักจะถูกวัดโดยการเปรียบเทียบหรือการหาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินการปฏิบัติงานกับคะแนนที่ได้จากการทดสอบ การประเมินของผู้สัมภาษณ์ และอื่นๆ การชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของแผนการฝึกอบรมบางครั้งจะถูกวัดโดยการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของพนักงานหลังจากหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสูตรหนึ่งเสร็จสมบูรณ์

โดยสรุป ประโยชน์หลายๆ ประการ ของการประเมินการปฏิบัติงานจะถูกจัดไว้เป็นสองประเภทใหญ่ๆ

1. เป็นประโยชน์จากการที่ได้รับข้อมูลการประเมินที่เกี่ยวกับพนักงานเพื่อทำการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเรื่องทรัพยากรมนุษย์หลายๆ เรื่อง อาทิ เช่น การขึ้นค่าจ้างเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การไล่ออก และความเที่ยงตรงของการทดสอบ
2. ประการที่สอง เป็นประโยชน์ในการพัฒนาพนักงาน ได้แก่ การปรับปรุงการปฏิบัติงานฝึกอบรม การสอนงาน และการให้คำปรึกษา

ทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) นักจิตวิทยาได้คิดค้นทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ Motivation-maintenance หรือ Dual factor theory หรือ The motivation hygiene theory

ข้อสมมติฐานตามทฤษฎีนี้เฮิร์ซเบิร์ก เชื่อว่า คนหรือผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่มความสนใจในงานและเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากเกิดความไม่พอใจในงานแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลเสียทำให้คนไม่สนใจไม่กระตือรือร้น ผลผลิตก็ตกต่ำ หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อจะให้งานบรรลุเป้าหมายและผลผลิตของงานสูงขึ้น เฮิร์ซเบิร์ก กล่าวว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการ ที่เป็นแรงจูงใจทำให้คนอยากทำงาน คือ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุข-อนามัย (Hygiene factors) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดวิจัย	
วันที่.....	22 ส.ค. 2555
เลขทะเบียน.....	248013
เลขเรียกหนังสือ.....	

1. ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน มีอยู่ 5 ประการ คือ

- 1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จ ได้เป็นอย่างดี รวมถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ
- 2) การยกย่องนับถือหรือการยอมรับ คือการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ทั้งจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นๆ ไป
- 3) ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน ว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถ หรือเป็นงานที่ขึ้นอยู่กับความยากง่าย
- 4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่
- 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลง สถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร

การที่ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ก็เนื่องจากว่า ความชื่นชมยินดีในผลงาน และความสามารถของตน ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ปัจจัยทั้ง 5 ประการข้างต้นต่อผู้ปฏิบัติงาน จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และจูงใจให้คนตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ

2. ปัจจัยคำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและเป็นปัจจัยที่จะสามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่

- 1) นโยบายและการบริหารงาน คือการจัดการและการบริหารองค์การ
- 2) เงินเดือน หรือค่าจ้างแรงงาน หมายถึงความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุย การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา การช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา แต่ไม่ได้หมายถึงการยอมรับนับถือ
- 4) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

5) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คือ การติดต่อพบปะพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร การปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

6) สภาพภาพในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความสุขในการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์

7) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

8) ความมั่นคงในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงานความมั่นคงขององค์กร

9) สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

สิ่งที่กล่าวมาทั้ง 9 ประการข้างต้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงาน หรือไม่มีคุณค่าในด้านการจูงใจคนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างความพอใจแก่บุคคลที่ทำงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานมีส่วนทำให้การทำงานสุขสบายมากขึ้น ถือได้ว่าเป็นเพียงมาตรการหนึ่งในการสนองความต้องการของคน ไม่ใช่สิ่งที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน ถ้าหากว่าภาวะแวดล้อมที่ได้จัดไว้ดีเพียงพอแล้ว ก็เป็นการสนองความต้องการของคนในการทำงานเท่านั้น

ตามทฤษฎีของเฮอรัชเบอร์ก สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ตัวงานเอง หรือลักษณะของงาน มีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย เป็นความต้องการที่ไม่มีวันที่จะสิ้นสุด มีแต่จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จะช่วยลดความไม่พอใจที่จะทำงานได้แต่ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจที่แท้จริงและถาวรได้

3. คนทำงานทุกระดับจะมีความพอใจในงานอย่างแท้จริงเมื่อเขาเห็นว่างานนั้นมีความหมายและเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับเขา

4. ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีนั้น ต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่างๆ ทั้งสองกลุ่ม คือปัจจัยแรงจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีของ Herzberg และคณะ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะปรากฏเป็นแนวต่อเนื่องสองแนว คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดแนว

ต่อเนื่องระหว่าง “ไม่มีความพึงพอใจ” กับ “ความพึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าผู้บริหารไม่ได้ใช้ปัจจัยนี้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่วนปัจจัยจำเป็นเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแนวต่อเนื่องระหว่าง “ความไม่พึงพอใจ” กับ “ความไม่พึงพอใจ” ซึ่งหมายความว่า ถ้าในหน่วยงานใดผู้บริหารได้จัดปัจจัยเหล่านี้ไว้อย่างเหมาะสมผู้ปฏิบัติงานก็ไม่มี ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Herzberg เชื่อว่า ปัจจัยจำเป็นหรือสุขอนามัยเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์กร ในลักษณะที่ทำให้เขาพอที่จะทำงานได้ กล่าวคือ ถ้าปัจจัยสุขอนามัยไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเป็นสาเหตุให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงาน แต่ถึงแม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยจะได้รับการตอบสนองก็จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้บุคคลไม่พอใจในการทำงาน ลงมาจนถึงระดับศูนย์ และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยสุขอนามัยเพียงใดก็ตาม ก็เป็นเพียงป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นเท่านั้น แต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน ดังนั้นทฤษฎีเฮิร์ซเบอร์ก จึงเสนอว่า การให้บุคคลได้ทำงานที่มีลักษณะที่ท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง

ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทั้งสองทฤษฎี ที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าความต้องการระดับต่ำ 3 ประการของ Maslow คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม เปรียบเทียบได้กับความต้องการตามปัจจัยจำเป็นของ Herzberg ส่วนความต้องการระดับสูงของ Maslow คือ ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ตามความนึกคิดเปรียบเทียบได้กับปัจจัยจูงใจของ Herzberg

ระบบบริหารผลงาน

ระบบบริหารผลงาน เป็นระบบที่ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานและประชาชนผู้รับบริการ ระบบบริหารผลงานที่นำมาใช้สำหรับข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ดังต่อไปนี้

การวางแผนการปฏิบัติงาน

การวางแผนการปฏิบัติงานเป็นช่วงที่เราให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในระดับบุคคล เพื่อให้ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานที่ได้สอดคล้องและส่งผลต่อเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงต้องทำการถ่ายทอด (Cascade) เป้าหมายการปฏิบัติงานขององค์กรลงมาตามลำดับชั้น คือจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กอง ฝ่าย/ส่วน/กลุ่ม จนถึงระดับบุคคล โดยเป้าหมายงานในระดับต่างๆต้องเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร กระบวนการนี้มีความสำคัญในการชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับเห็นอย่างชัดเจนว่าเราอยู่ตรงไหนในองค์กร ทำอะไร และสิ่งที่เราทำนั้นมีประโยชน์ส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างไรต่อไปนี้ทุกๆ คนในองค์กรจะต้องรับรู้บทบาทและจุดยืนของตนเองว่าเราก็เป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้องค์กรของเราก้าวไปข้างหน้า มิใช่ทำงานหนักกันทุกวันแต่ไม่รู้ว่าทำไปเพื่ออะไร

การพัฒนาผลงาน

การพัฒนาผลงานเป็นกระบวนการวางแผนการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่พบคือข้าราชการไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมหรือไม่มีการกำหนดการพัฒนาอย่างจริงจัง ดังนั้นเราจึงแก้ปัญหานี้โดยการกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนาผลงานนี้กันให้ชัดเจนเมื่อเริ่มรอบการประเมินและทำการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควบคู่ไปกับการติดตามผลงานตลอดรอบการประเมิน อีกทั้งยังต้องกำหนดการวัดและบันทึกความสำเร็จของกิจกรรม การพัฒนาด้วยอย่างชัดเจน การพัฒนานี้นอกจากจะมีประโยชน์โดยตรงกับพวกเราแล้ว ข้อมูลในการพัฒนาที่ได้รับการบันทึกไว้ยังสามารถใช้เป็นแนวทางให้ผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาของหน่วยงานทราบความต้องการของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบและตรงตามความต้องการ

การติดตามผลงาน

หลังจากที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานและการวางแผนพัฒนาผลงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องใช้เวลาตลอดรอบการประเมิน เป็นโอกาสในการติดตามดูแล ให้คำชมเชย คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกตปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไข รวมถึงการติดตามดูผลงาน ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้วย โดยทั้งหมดนี้เราจะมีการบันทึกการ

ติดตามดูแลเอาใจใส่การติดตามดูแลการปฏิบัติงานนี้ เมื่อกระทำอย่างใกล้ชิด ต่อเนื่อง เหมาะสม การสื่อสารที่มีประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นทั้ง 2 ทาง ทั้งจากหัวหน้าสู่ลูกน้องและลูกน้องสู่หัวหน้า หัวหน้าและลูกน้องได้โอกาสพูดคุยกันมากขึ้น สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการทำงานและสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา ผลงานที่ได้ก็เป็นที่น่าพอใจทั้ง 2 ฝ่าย

การประเมินผลงาน

การประเมินผลงานเป็นการประเมินเพื่อให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและใต้บังคับบัญชาทราบว่าผลงานเป็นอย่างไร อยู่ในระดับใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำคัญประกอบการพิจารณาในด้านต่างๆ เช่น การให้รางวัลหรือการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม การปรับปรุงผลงาน วิธีการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ผลการประเมินการปฏิบัติงานยังชี้ให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้ กับผลงานจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการหาสาเหตุซึ่งอาจมาจากทั้งระดับบุคคล เช่น สมรรถนะและความรู้ในงาน หรือระดับองค์กร เช่น กระบวนการทำงาน หรือเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เป็นต้น ผลการประเมินสมรรถนะ หากทำอย่างถูกต้อง มีการกระจายของข้อมูลที่ได้รับอย่างเพียงพอแล้ว จะนำมาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยสามารถบ่งชี้ถึงชุดพฤติกรรมพึงประสงค์ หรือสมรรถนะที่เป็นจุดเด่นและจุดด้อยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ ทั้งนี้เพื่อนำไปกำหนดวิธีการปรับปรุงผลงานและกำหนดเป้าหมายการทำงานได้อย่างเหมาะสมสำหรับการบริหารผลงานในรอบต่อไป

ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีการุงใจที่เป็นที่รู้จักกันกว้างขวางมากทฤษฎีหนึ่ง คือ “ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์” (Maslow’s hierarchy of needs) (สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยพายัพ, 2548 : ระบบออนไลน์) ทฤษฎีของมาสโลว์ ยึดถือ ข้อสมมติฐาน 4 ประการดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีรูปแบบการรับแรงจูงใจคล้ายคลึงกัน โดยผ่านมาจากแหล่งกำเนิดภายในร่างกาย และจากการปฏิริยาสัมพันธ์ทางสังคม (social interaction)

2. แรงจูงใจบางอย่างมีความจำเป็นขั้นพื้นฐาน และสำคัญมากกว่าแรงจูงใจอย่าง

อื่น

3. แรงงูใจที่มีความจำเป็นขั้นพื้นฐานมากกว่า จำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนอง ให้ได้รับความพอใจก่อนจนถึงระดับเป็นแรงงูใจน้อยที่สุดก่อนที่แรงงูใจทางด้านอื่นจะได้รับแรง กระตุ้น

4. เมื่อแรงงูใจขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองจนได้รับความพอใจแล้ว แรงงูใจ ขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้นเข้ามาแทนที่

มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ประเภท 5 ระดับ ดังนี้คือ

ระดับที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ได้แก่ ความ ต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้น อันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อนหลับนอน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการ ตอบสนองจนเป็นที่พอใจก่อนความต้องการในระดับสูงขึ้นจึงจะเกิดขึ้น

ระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการที่ เกิดขึ้นภายหลังจากความต้องการในระดับที่ 1 ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วและมี ความรู้สึกอิสระไม่ต้องเป็นห่วงกังวลกับความต้องการทางด้านร่างกายอีกต่อไป ความต้องการความ ปลอดภัยจึงเกิดขึ้น ความต้องการนี้จะเห็นได้ชัดในเด็กเล็ก ซึ่งต้องการความอบอุ่นปลอดภัยจากพ่อ แม่ ซึ่งสอดคล้องตามลักษณะ “ความต้องการหลีกเลี่ยงอันตราย” (harm avoidance need) ของเมอร์เรย์ ซึ่งจะไดกล่าวในตอนหลัง

นักการตลาดใช้ความกลัวเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจ (Fear appeal) ในการโฆษณาโดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริโภคเกิดความกลัวในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ หรืออันตรายที่จะเกิดขึ้น หากไม่ ซื้อผลิตภัณฑ์บางอย่างไปใช้ก็สอดคล้องกับแนวความคิดต้องการความปลอดภัย และต้องการ หลีกเลี่ยงอันตรายดังกล่าว เช่นการขู่ให้ผู้บริโภคกลัวว่า เงินเพื่อจะทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นอย่างมาก ก็ จะเป็นแรงผลักดันให้ผู้บริโภครีบซื้อสินค้าทันที เป็นต้น

ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) บางครั้งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ” (love and belongingness) เป็นความต้องการที่จะมี ความรักความผูกพันกับผู้อื่น เช่น ความรักจากเพื่อน เพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือคนรัก เป็นต้น ซึ่งความรักดังกล่าวนี้มีความหมายรวมถึงทั้งการให้และการรับความรักด้วย ซึ่งความต้องการ ดังกล่าวนี้ เมอร์เรย์ เรียกว่า “ความต้องการความรักความผูกพัน” (affiliation need)

ระดับที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศมีศักดิ์ศรีในสังคม (esteem needs หรือ egoistic needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของตนเองว่าตนเองมีประโยชน์มีคุณค่า และต้องการ ให้ผู้อื่นเห็นคุณค่าของตน ขอมรับนับถือยกย่องตนว่าเป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติยศ และมีศักดิ์ศรี

ด้วย ซึ่งความต้องการดังกล่าวนี้ มีลักษณะเหมือนกับ “ความต้องการประสบความสำเร็จ” (achievement need) ของเมอร์เรย์ นั่นเอง

ระดับที่ 5 ความต้องการสมหวังในชีวิต (self-actualization หรือ self-fulfillment needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งที่ตนคิด และตั้งความหวังไว้ ซึ่งแต่ละคนต่างตั้งความมุ่งหวังของตนเองไว้แตกต่างกัน จึงยากที่จะให้คำนิยามได้ แต่หากจะกล่าวง่ายๆ ก็อาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่ตนอยากจะให้ตนเองเป็นในชีวิต เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งความหวังไว้

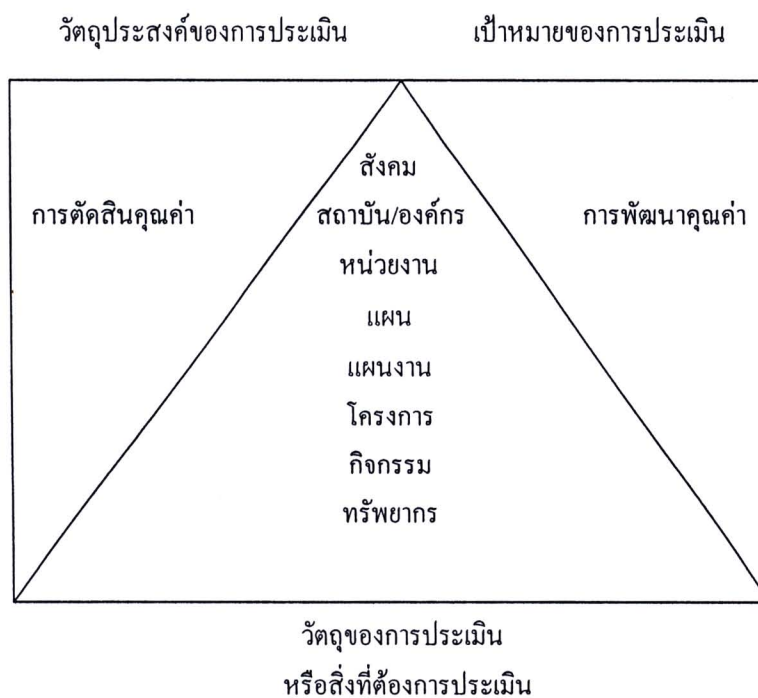
ความต้องการทั้ง 5 ระดับ อาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชั้น เพื่อให้มองเห็นความแตกต่างของความต้องการที่ง่ายขึ้น คือ

1. ความต้องการขั้นต่ำ (Lower – order needs) เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อนเพื่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการขั้นสูง (Higher – order needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองทีหลังเพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม และความต้องการความสมหวังในชีวิต

ทฤษฎีการประเมิน

การประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งทางสังคม (social process) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ (objective) หลักอยู่ที่การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมาย (goal) ของการพัฒนาคุณค่าและอำนาจของสถาบัน/องค์กร และสังคมโดยรวม การประเมินจึงเป็นส่วนหนึ่งในกลไกของการพัฒนาอำนาจทางการเมืองและสังคม กิจกรรมประเมินจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยด้านบุคคล (human factors) และปัจจัยด้านการเมือง (political factors) ซึ่งเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน/องค์กรของสังคมนั้น นักประเมินจึงมีบทบาท (role) สำคัญในการทำความเข้าใจบริบทของการเมือง ประสานงานกับผู้เกี่ยวข้อง จัดหาสารสนเทศที่น่าเชื่อถือ จัดสรรสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ ชี้นำ และเสนอแนะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและผู้เกี่ยวข้อง ถ้าการประเมินประสบความสำเร็จ การประเมินนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลแห่งความก้าวหน้าในการดำเนินกิจกรรม และผลที่ได้รับบรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาคุณค่าของสถาบัน/องค์กรและสังคมนั้นๆ

จากทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาสร้างโมเดลต่างๆ ตามภาพ 1



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์ของการประเมิน

ที่มา : ศิริชัย กาญจนวาสี (2547)

วัตถุประสงค์ของการประเมิน คือ การตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่ต้องการประเมิน สิ่งที่ต้องการประเมินอาจมีระดับที่แตกต่างกัน ได้แก่ ทรัพยากร กิจกรรม โครงการ แผนงาน แผน หน่วยงาน สถาบัน/องค์กร และสังคม ซึ่งเป็นระดับสูงสุด โดยมีเป้าหมายของการประเมิน คือ การพัฒนาคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของการประเมิน จึงอยู่ที่การพัฒนาสังคม

วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง สิ่งที่มีหวังให้เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ต้องการให้ปรากฏในการประเมิน ได้แก่ “การตัดสินใจคุณค่า” ของวัตถุประสงค์ของการประเมิน

วัตถุประสงค์ของการประเมินหรือสิ่งที่ต้องการประเมิน (Object of evaluation) เป็นสิ่งที่นักประเมินมุ่งตัดสินใจคุณค่าซึ่งมีอยู่หลายระดับ แต่ละระดับมีความสัมพันธ์และเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน โดยมุ่งไปสู่สิ่งสูงสุดสิ่งเดียวกันคือสังคม เริ่มตั้งแต่ ทรัพยากร กิจกรรม โครงการ แผนงาน แผน หน่วยงาน สถาบัน/องค์กร และสังคม

เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมาย (Goal) หมายถึง สิ่งที่เป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงาน เป้าหมายของการประเมินจึงเป็นสิ่งที่เป้าหมายปลายทางของการประเมิน คือ “การ

พัฒนาคุณค่า” ของวัตถุประสงค์ของการประเมิน ดังนั้นการทราบคุณค่าของสิ่งที่ประเมินเป็นเพียงเส้นทางสู่จุดหมายของการปรับปรุงและหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณค่าของสิ่งนั้นให้ดียิ่งขึ้นไป

จากภาพ 1 สามารถนำมาตั้งสมมุติฐานต่างๆ เพื่อการทดสอบได้ เช่น

1. การประเมินเป็นกลไกของการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยการพัฒนาคุณค่าของสิ่งที่ประเมินจากส่วนย่อยซึ่งสะสมเป็นคุณค่าของส่วนใหญ่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาาร่วมกันของสังคม

2. กิจกรรมการประเมินจะบรรลุเป้าหมายของสังคมอย่างแท้จริง จึงควรมีการวิเคราะห์และติดตามเป้าหมายที่พึงปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกในสังคม และปัญหาทางสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการประเมินที่มุ่งพัฒนา นโยบายและการดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายที่เป็นความต้องการที่แท้จริงของสังคมนั้นๆ

3. การประเมินควรมีเป้าหมายเพื่อการชี้นำ เปลี่ยนแปลง และพัฒนาสังคมที่เหมาะสมในอนาคตมากกว่าชี้จุดเด่นและจุดด้อยของการพัฒนาที่ผ่านมาในอดีต

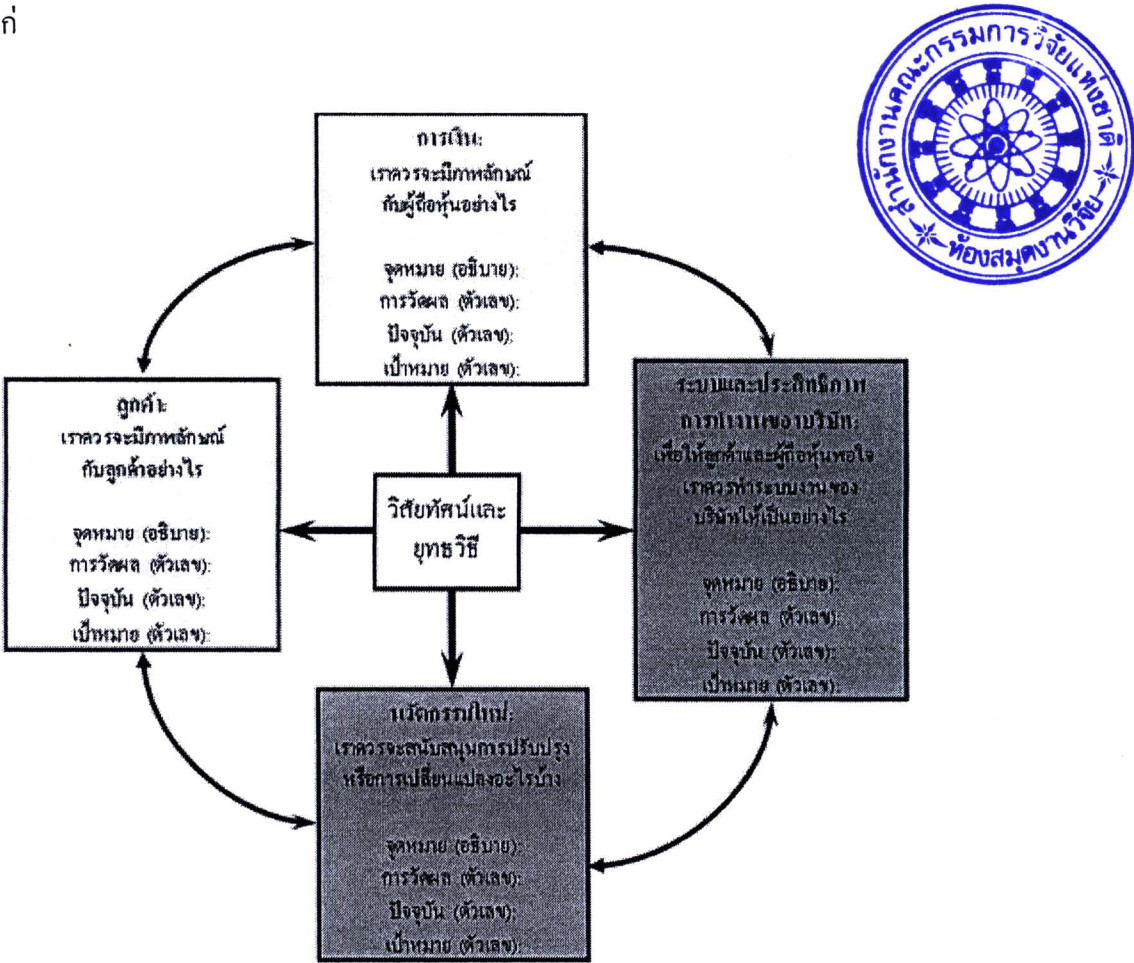
ทฤษฎีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ทฤษฎี Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือการจัดการ ที่ถูกคิดขึ้นมาโดย Robert Kaplan และ David Norton (พสุ เศรษฐรินทร์, 2545) ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1990 ระยะเริ่มนั้น Balance Scorecard จะใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักโดยให้มีการประเมินในหลายๆมิติ หรือมุมมองมากขึ้นแทนที่จะวัดแค่การเงิน แต่ต้องวัดลูกค้า ด้านกระบวนการภายในสภาพแวดล้อมภายนอก

ต่อมาเมื่อแนวคิดเกี่ยวกับ Balance Scorecard ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้นก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาจากที่ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเป็นหลักขยายไปสู่การใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่แผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ไปสู่การจัดทำตัวชี้วัดและเป้าหมายที่องค์กรจะต้องบรรลุสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการและการจัดทำงบประมาณพร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือให้กับผู้บริหารจะเรียนรู้ว่ากลยุทธ์และสิ่งที่องค์กรทำนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยมักจะทำอยู่ในรูปของ KPI หรือดัชนีชี้วัดผลการทำงาน

แนวคิดพื้นฐานของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล(Balanced Scorecard) Kaplan และ Norton ได้พัฒนา Balance Scorecard ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กร

ซึ่งแนวคิดพื้นฐานของ Balance Scorecard มีปัจจัยวัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง (Perspectives) 4 มิติ ได้แก่



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ระหว่าง 4 มิติ กับวิสัยทัศน์ขององค์กร
ที่มา : Suree (2554: ระบบออนไลน์)

โดยภายใต้มุมมองแต่ละ มิติประกอบด้วย

1. วัดดูประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัดดูประสงค์ แต่ละด้านซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัดดูประสงค์ ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัด แต่ละด้าน

4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำ เป็นเพียงแผนงานโครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการในทางปฏิบัติจะเพิ่มช่องข้อมูลในปัจจุบัน (Baseline Data) ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมุมมองทั้ง 4 มิติ

ทำไมองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำ Balanced Scorecard มาใช้

จากผลการสำรวจบริษัทในประเทศสหรัฐฯ ของ CFO Magazine เมื่อปี 1990 พบว่า มีเพียง 10% เท่านั้นที่องค์กรประสบความสำเร็จด้านการใช้แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่พบว่ามีปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้

1. The Vision Barrier (อุปสรรคด้านวิสัยทัศน์) มีพนักงานที่เข้าใจถึงแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่ตนเองทำงานอยู่เพียง 5%
2. The People Barrier (อุปสรรคด้านบุคลากร) พบว่ามีพนักงานระดับผู้จัดการเพียง 25% ที่ให้ความสำคัญและบริหารงานตามแผนกลยุทธ์
3. The Resource Barrier (อุปสรรคด้านทรัพยากร) พบว่ามีจำนวนองค์กรถึง 60% ที่ไม่ได้บริหารงบประมาณให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
4. The Management Barrier (อุปสรรคด้านการจัดการ) มีผู้บริหารองค์กรมากถึง 85% ที่ให้เวลาในการประชุมสนทนาในเรื่องแผนกลยุทธ์น้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน

จากอุปสรรคข้างต้น เกิดจากบุคลากรในทุกระดับไม่เข้าใจ หรือมองเห็นภาพของแผนกลยุทธ์ขององค์กรดังนั้นการทำงานจึงไม่สอดคล้องกับแผนซึ่งในตัวเองที่ Balance Scorecard จะช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นภาพและเส้นทางที่กำหนดไว้ในแผนได้ชัดเจน บุคลากรทุกคนสามารถรับรู้ถึงกิจกรรมที่ตนเองจะต้องทำให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนระยะการพัฒนา รูปแบบของ Balanced Scorecard สำหรับแต่ละองค์กร ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แต่โดยทั่วไปถ้าองค์กรนั้นมีการเขียนแผนธุรกิจอยู่เดิมแล้ว ก็อาจจะใช้เวลาประมาณ 2 ถึง 6 เดือน (ดวงใจ หนูโสด, 2552: ระบบออนไลน์)

ข้อดีของการนำระบบ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินผล

1. ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรและการบริหารจัดการการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน
2. ผู้บริหารสามารถกำหนดนโยบายและติดตามประเมินผลจากหน่วยงานทุกหน่วยงานให้ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร
4. ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละกิจกรรม/โครงการ/แผนงานได้อย่างเหมาะสม
5. เป็นการรวมแผนกลยุทธ์และแผนยุทธศาสตร์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกันสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นหน่วยงานและตัวบุคคล

วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์

ตามหลักการวัดและประเมินผลด้วยดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) (พสุ เทชะรินทร์, 2545) จะเริ่มต้นด้วยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์และการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามลำดับซึ่งยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับชาติ จะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกันจากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม ความสามารถหลัก วัตถุประสงค์หลัก จุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและโครงการ ผลผลิตและตัวชี้วัด

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อ ต้องการ หาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า เราต้องการจะเป็นอย่างไร (What do we want to be?) ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายที่ยาวไกลที่สุดตามที่ปรารถนาขององค์กร โดยจะต้องแสดงจุดมุ่งหมายหลักขององค์กรและองค์กรจะดำเนินไปในทิศทางใดกับจะ ต้องสื่อให้คนในองค์กรและหน่วยงานในระดับมองเห็นพ้องต้องกันและเกิดแรงบันดาลใจที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังที่ปรารถนาวิสัยทัศน์ควรจัดทำในรูปของการระดมสมองพยายามให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำด้วยโดยเริ่มขั้นตอนด้วยการจัดประชุมร่วมผู้บริหารระดับสูงระดับกลางและบุคลากร ที่รับผิดชอบด้านการวางแผนจัดการบรรยายเพื่อให้

ผู้เข้าร่วมประชุมเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ รวมถึงความเข้าใจวิธีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร

2. การกำหนดพันธกิจ (Mission) พันธกิจหรือภารกิจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. การกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Value) การกำหนดค่านิยมร่วมเป็นเสมือนกรอบสำหรับใช้เป็นทิศทางของแนวความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

4. การกำหนดความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถหลักเป็นเสมือนความแข็งแกร่งและความเข้มแข็งขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องค้นหาให้พบ องค์กรต้องทราบว่าองค์กรของตนควรมีความสามารถหลักอะไรบ้าง ปัจจุบันมีความสามารถอะไรบ้าง บุคลากรขององค์กรทราบแล้วหรือยังว่าตนมีความสามารถจริงกับงานที่ทำหรือไม่และมีความสามารถพิเศษอะไรบ้าง การได้ทราบความสามารถหลักระดับองค์กรและความสามารถของบุคลากรแต่ละคนจะทำให้องค์กรสามารถวางแผนคนให้ตรงกับงานซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ของการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

5. การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ จะสามารถเน้นเจาะจงลงไป ที่ตัว จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อนำจุดแข็งไปผสมผสานกับโอกาสนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการและโครงการ เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย การให้บริการของที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติแล้วจะนำแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง มาใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนงบประมาณ

Balance Scorecard กับระบบราชการ

สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการ(ก.พ.ร.)ขึ้น และเป็นหน่วยงานที่คอยประเมินผลงานของหน่วยงานราชการต่างๆว่าสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่แต่ดัชนีชี้วัดความสำเร็จของ"Balanced Scorecard"ของภาคราชการไม่ใช่เรื่องความพึงพอใจทางการเงินเหมือนเอกชน แต่อยู่ที่ความพึงพอใจของประชาชนผู้ให้บริการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็ว ด้วยการตัดขั้นตอนซ้ำซ้อนออกไป Balanced Scorecard ช่วยให้เรารู้จักองค์กรของเราดีขึ้น รู้ว่าปัญหาและข้อผิดพลาดในการนำภารกิจและยุทธศาสตร์มาปฏิบัติ คืออะไร ไม่ใช่การจับผิดใครใดๆ แต่ต้องร่วมมือกันแก้ไขปัญหาและป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นอีก Balanced Scorecard ช่วยกำหนดเส้นทางและวิธีการที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจตามวิสัยทัศน์ด้วยยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง

Balanced Scorecard มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนองค์กรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนในด้านต่างๆภายใต้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยมุ่งนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินผล แนวการวัดความสำเร็จตามกระบวนการที่กล่าวมาข้างต้นนี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานมีโอกาสได้ร่วมมือประสานเชื่อมโยงกันมากขึ้นและมุ่งเน้นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หลักโดยรวมร่วมกัน

ตาราง 2 ตัวแบบประยุกต์ของ Balance Scorecard ที่ปรับใช้กับส่วนราชการไทย

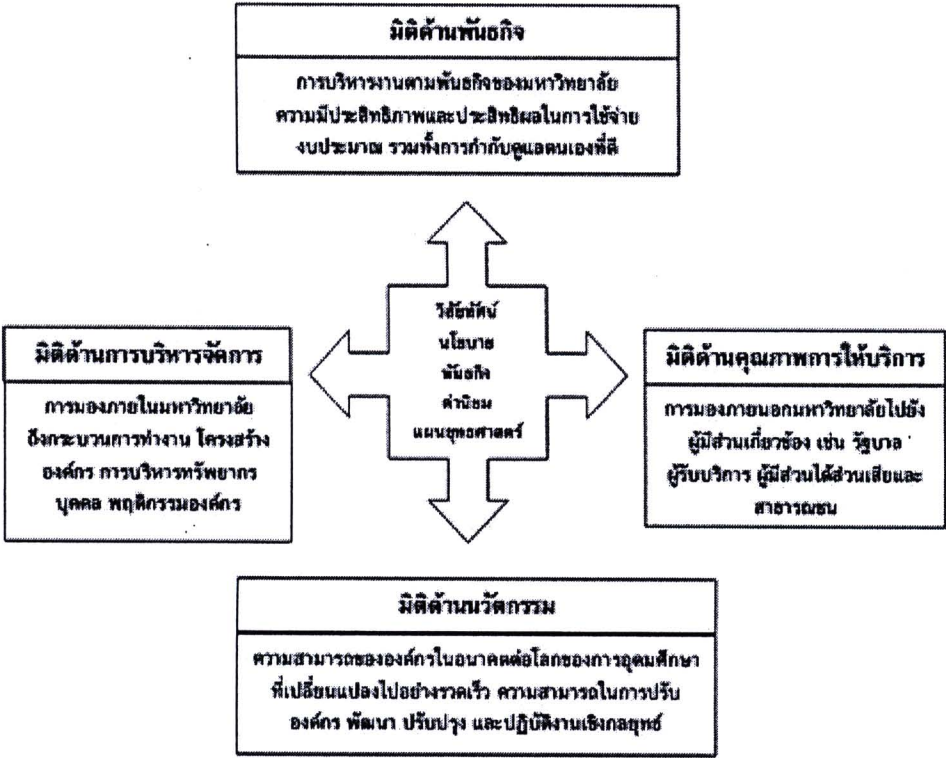
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร	องค์ประกอบภายในองค์กร
ประชาชนผู้รับบริการ, นักวิชาการ, หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ, รัฐบาล	ความรู้ความสามารถของบุคลากร, ทักษะ จริยธรรม, ขวัญและกำลังใจ,
ผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์	กระบวนการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร
นวัตกรรม	การเงิน
งานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์, การพัฒนาระบบงาน, การสร้างเครือข่าย, ระบบการตรวจค้นข้อมูล	ความประหยัด, ความมีประสิทธิภาพ, ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	การใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์, การตรวจสอบป้องกันการรั่วไหล, การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ที่มา : ปริญา นรมาศย์ (2552)

การประยุกต์ใช้ Balanced Scorecard ในมหาวิทยาลัย

ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งการปฏิบัติราชการของแต่ละส่วนราชการและจังหวัดตามกรอบการประเมินผล 4 มิตินี้จะมีความสัมพันธ์ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งต่อความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการต่อรัฐบาลผู้กำหนดนโยบาย รวมทั้งความมีประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริหารจัดการภายในส่วนราชการ ตัวชี้วัดในมิติด้านประสิทธิผล ของส่วนราชการจะมีความ

เฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับแผนและภารกิจของแต่ละส่วนราชการ โดยเป็นแผนปฏิบัติราชการที่เชื่อมโยงจากระดับกระทรวงและระดับกรม ตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล และตามภารกิจหลักของส่วนราชการ จำนวนและคุณภาพของตัวชี้วัดจึงขึ้นอยู่กับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง ทบวง กรม อย่างไรก็ตามการพิจารณาการเจรจาข้อตกลงความเหมาะสมของตัวชี้วัดได้มีการเสนอตัวชี้วัดเชิงคุณภาพคือวัดผลลัพธ์ (outcome) ในประเด็นยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของส่วนราชการ แทนการวัดผลตามขั้นตอนที่สำคัญของการทำงาน (milestones) นอกจากนี้ในแต่ละปีสำนักงาน ก.พ.ร. จะมีการวิเคราะห์และสรุปผลการประเมินของส่วนราชการต่าง ๆ จากผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ ด้วย



ภาพ 3 ความสัมพันธ์ระหว่าง 4 มิติ กับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
ที่มา : คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เชียงใหม่ (2552: ระบบออนไลน์)

การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งจะต้องพิจารณาทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และจุดมุ่งหมายกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ แล้วนำไปประกอบการกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balance Scorecard) ในมิติด้านต่าง ๆ ตลอดจน การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) ภายใต้มิติด้านต่าง ๆ ของ Balance Scorecard เพื่อให้เกิดความสมดุลในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ ขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540) ทำการวิจัยเรื่อง ระบบการประเมินผลงานของพนักงานโรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง พบว่า ระบบการประเมินผลงานของโรงไฟฟ้าแม่เมาะได้จัดทำขึ้นเพื่อใช้วัดผลงานของพนักงาน โดยมีฝ่ายการพนักงานที่ส่วนกลางของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย(กฟผ.) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดวางระบบประเมินผลงาน ซึ่งจัดให้มีการประเมินผลเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน แต่งตั้งโอนย้าย และเลื่อนตำแหน่งพนักงานเก็บข้อมูลในการจัดทำแผนฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและยังใช้เป็นแนวทางในการแจ้งให้พนักงานทราบจุดดี จุดเด่นและข้อที่ควรปรับปรุงอีกด้วย โดยจะกำหนดผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานที่สุดเป็นผู้ประเมินผลแล้วจึงส่งคณะกรรมการตรวจรับรองผลอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้จะทำการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง และเมื่อประเมินครบ 2 ครั้งในรอบหนึ่งปีส่วนกลางกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรม พัฒนา สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งและเลื่อนระดับ สำหรับในเรื่องของการแจ้งผลการประเมินไม่ได้มีการกำหนดนโยบาย และไม่ได้บังคับว่าจะต้องแจ้งผลการประเมินให้แก่พนักงานผู้ถูกประเมินทราบอย่างเป็นทางการ

สมเกียรติ มาตยาบุญ (2541) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบการประเมินผลงานของพนักงาน องค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าการประเมินผลงานโดยใช้หลักเกณฑ์คุณภาพของผลงานและพฤติกรรมในการทำงาน แบบประเมินผลงานเป็นเครื่องมือหลักที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ประกอบในการประเมินผลงานและผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งมาตรฐานการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษรและยังได้จัดบันทึกผลงานของพนักงานเพื่อใช้ประกอบในการพิจารณาประเมินผลงาน ผู้ประเมินส่วนใหญ่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผลโดยใช้รูปแบบของการร่วม

แก้ไขปัญหาลักษณะของการปรึกษาหารือร่วมกับผู้รับการประเมินในการปรับปรุงวิธีการทำงาน และผู้ประเมินส่วนใหญ่นำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

สำหรับปัญหาในการประเมินผลงานที่เกิดจากระบบการประเมินผลนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าระบบการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริงและงานในบางลักษณะยังประเมินผลได้ยาก ปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินจะเป็นปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินส่วนใหญ่ทำการประเมินผลงานอย่างง่าย ๆ โดยการให้คะแนนสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งกับผู้รับการประเมิน และปัญหาที่เกิดจากผู้รับการประเมินนั้น ผู้ประเมินส่วนใหญ่เห็นว่าผู้รับการประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขึ้นเงินเดือนมากเกินไป

อมรรัตน์ ปัญญาณะ (2542) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานของโรงเรียนอนุบาลจิตโรภาส อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การปฏิบัติงานของทุกด้านของโรงเรียนอยู่ในระดับดี เรียงตามลำดับคือ ด้านวิชาการ ได้แก่ มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับระดับชั้นอนุบาล รองลงมาคือ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียน ด้านบุคลากร ได้แก่ การให้ความรัก ความเมตตาต่อเด็ก รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากร ด้านธุรการ-การเงิน ได้แก่ ความมั่นคงของกิจการ รองลงมาคือ ความสะดวกในการติดต่อกับฝ่ายธุรการ ด้านอาคารสถานที่ ได้แก่ ทำเลที่สะดวกต่อการคมนาคมและมีการตกแต่งอาคาร ห้องเรียนให้เหมาะสมกับประโยชน์และความปลอดภัยของสถานที่ ด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เด็กได้แสดงออกในทางที่ถูกต้อง รองลงมาคือ การจัดบริการด้านสุขภาพอนามัยอย่างเหมาะสมกับวัยของเด็ก ส่วนด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ ภาพลักษณ์ของโรงเรียนในสายตาของชุมชน การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน สำหรับการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับพอใช้คือด้านธุรการ-การเงิน ได้แก่ การกำหนดค่าธรรมเนียมเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจ ด้านอาคาร ได้แก่ ห้องน้ำ-ห้องส้วม จัดไว้อย่างเพียงพอ และปลอดภัย ด้านชุมชนสัมพันธ์ ได้แก่ การออกเยี่ยมเยียนนักเรียน-ผู้ปกครอง เมื่อเด็กมีปัญหา ชุมชนมีโอกาสนำประโยชน์จากโรงเรียนในด้านสถานที่ และความถี่ในการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของโรงเรียน คือ ควรเป็นทักษะการอ่านและการฝึกอ่านเพิ่มขึ้น การให้บุคลากรตระหนักและรับผิดชอบในหน้าที่เพิ่มขึ้น การลด-ยึดหยุ่นค่าธรรมเนียมต่างๆ ลงมา ควรเพิ่มบริเวณสนามหญ้าและสนามเด็กเล่น การเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ร่วมแสดงงานต่างๆ ของโรงเรียน และควรจัดทำวารสารแจ้งข่าวสารให้ผู้ปกครองรับทราบอย่างต่อเนื่อง

อรสา โพธิ์พฤษ (2544) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความยุติธรรมของการประเมินผลงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในวิทยาลัยเอกชน พบว่า 1) ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมินมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=0.165$) 2) ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคลไม่มี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร 3) ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมินมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=.202$) 4) ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อบุคคล และความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์จากการประเมิน สามารถ พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่พบความสามารถใน การพยากรณ์ของความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมิน

ประพันธ์ แสงเนติธรรม (2545) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานด้านการ ให้บริการประชาชนของสำนักงานที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ สาขาสนป่าตอง พบว่า 1) ประชาชนผู้มา ขอรับบริการมีความพึงพอใจในระดับมากต่อการให้บริการของเจ้าหน้าที่และมีความพึงพอใจใน ระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของประชาชนผู้มาขอรับบริการ ได้แก่ ประเภทการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และการรับรู้เกี่ยวกับระเบียบและข้อกำหนดในการมา ขอรับบริการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมของประชาชนผู้มาขอรับบริการ 3) การให้บริการ ประชาชนของสำนักงานที่ดินจังหวัดเชียงใหม่ สาขาสนป่าตอง บรรลุประสิทธิผลในระดับมาก 4) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสิทธิผลงานด้านการให้บริการประชาชนของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ได้แก่ ตำแหน่งและระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ 5) ปัญหาการปฏิบัติงานด้านการ ให้บริการ ได้แก่ ด้านความซื่อสัตย์สุจริตในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ ระยะเวลาที่ใช้ในการรอรับ บริการ การให้บริการที่เสมอภาคกันและการตรวจสอบความถูกต้องในการปฏิบัติงาน

วรนาถ มานิตย์ (2546) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบการรับรู้ความ ยุติธรรมในการประเมินผลงานของพนักงานสตรีระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะทางชีวสังคม และ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลงานแตกต่างกันในบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ เขตนิคมอุตสาหกรรม ภาคเหนือ จังหวัดลำพูน พบว่า 1) พนักงานสตรีระดับปฏิบัติการที่มีลักษณะทางชีวสังคมที่แตกต่าง กัน ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน และรายได้ มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานไม่แตกต่าง กัน 2) พนักงานสตรีระดับปฏิบัติการที่มีความเข้าใจในระดับการประเมินผลงานขององค์กร แตกต่างกัน มีการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .001

วิทยา สงวนศิลป์ (2548) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานของเทศบาล ตำบลสันกำแพง อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ภาพรวมการประเมินผลงานและความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการให้บริการของเทศบาล ประชาชนส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งที่ต้องการให้เทศบาลแก้ไขเร่งด่วน ได้แก่ ปัญหาด้านระบบสาธารณูปโภค เช่น น้ำประปาหยุดไหลบ่อยและไม่มี การแจ้งเตือน ถนนหนทางคับแคบ มีสิ่งกีดขวางการจราจร ไม่มีป้ายบอกสถานที่สำคัญนอกจากนี้ยัง พบปัญหาด้านสาธารณสุข เช่น ปัญหาน้ำเน่าเสีย ทั้งขยะไม่เป็นที่ และปัญหาน้ำท่วมขังในบางพื้นที่

กรรณิกา กาวิวงศ์ (2549) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลงานด้านสุขภาพจิต ชุมชนของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน อำเภอเชียงแสน จังหวัดเชียงราย พบว่ากลุ่ม ตัวอย่างมีการปฏิบัติงานในด้านการป้องกันปัญหาสุขภาพจิตมากที่สุด รองลงมาเป็นการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมสุขภาพจิต ด้านการรักษาและด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้มีปัญหาสุขภาพจิต และ จิตเวชตามลำดับ เหตุผลของการปฏิบัติงานด้านที่น้อยที่สุดคือด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้มีปัญหา สุขภาพจิต และจิตเวช เนื่องจากอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านไม่มีผู้ป่วยในความ รับผิดชอบและยังขาดความรู้ในด้านการฟื้นฟูสมรรถภาพของผู้มีปัญหาสุขภาพจิตและจิตเวช

บทสรุป

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าองค์ประกอบ ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในการประเมินผลงานเพื่อนำผลที่ได้ไปพิจารณาความดีความชอบ การ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคล ความถี่ในการ ประเมินผลงาน ซึ่ง เฟรดเดอริก เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับ ปัจจัยที่กระตุ้นต่อการประเมินผลงาน ซึ่งครอบคลุมและน่าสนใจ เป็นแนวความคิดที่มีแรงจูงใจทำ ให้คนอยากทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยที่จะสามารถ ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าวิจัยจึงเลือกที่จะใช้ องค์ประกอบของปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลงาน ตามแนวคิดของ เฟรดเดอริก เฮอรัชเบอร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลงาน

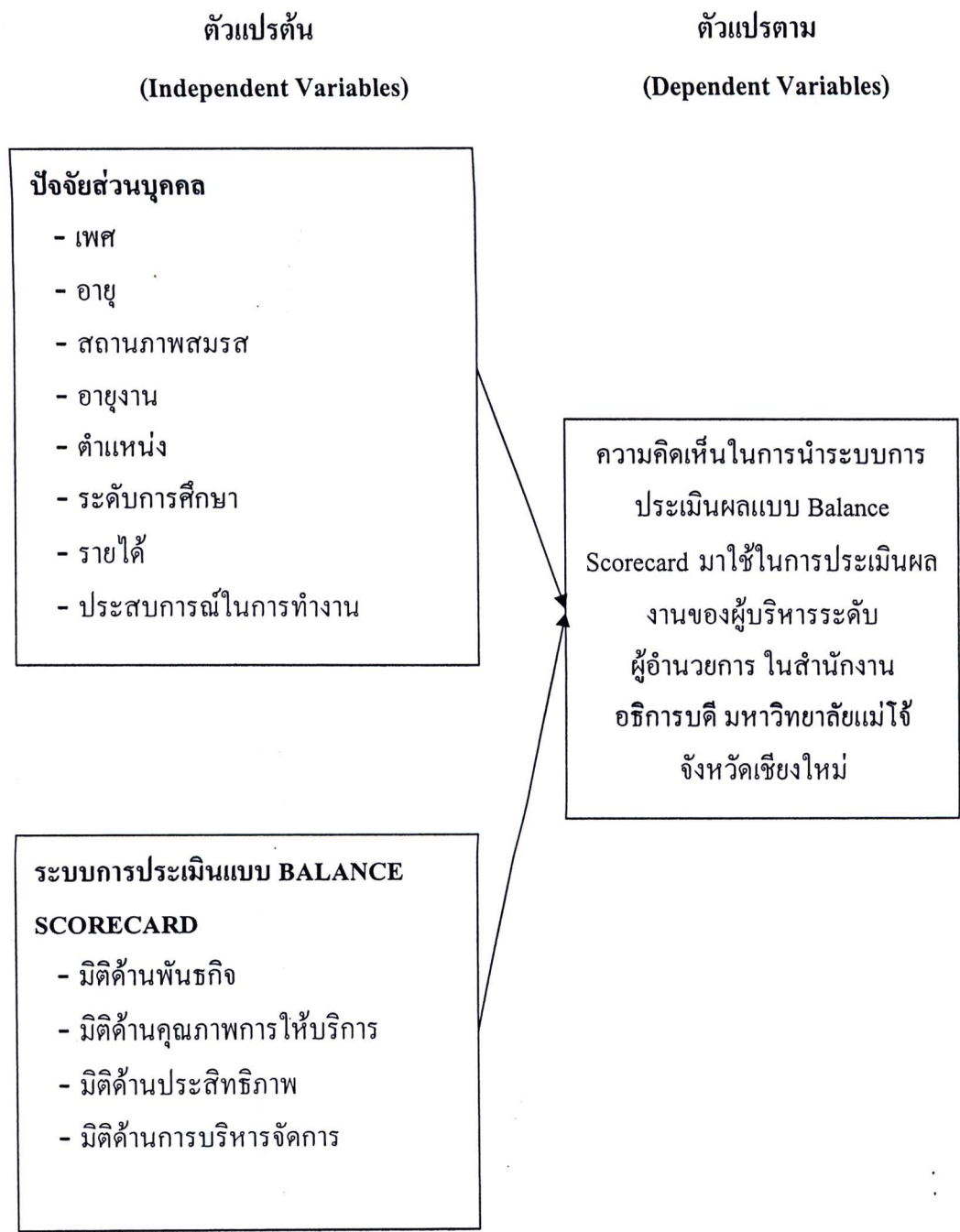
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลงาน เป็นกระบวนการของความต้องการบางสิ่งบางอย่างจากทั้งภายในและภายนอกมากระตุ้นให้เราเกิดแรงจูงใจบางสิ่งบางอย่างขึ้นมา เพื่อให้ได้ความคิดเห็น ซึ่งเป็นความรู้สึกรู้สึกหรือทัศนคติในทางที่ดีที่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ มีต่อการปฏิบัติงานที่มีผลต่อปัจจัยหลายๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งนักวิชาการหลายท่านนั้นได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่แตกต่างกัน แต่โดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ในการศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดทฤษฎีของ Frederic Herzberg. ซึ่งได้กล่าวถึงปัจจัยหลายประการ และสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏในสังคมมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้ปรับให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยด้านบุคคล ระบบการประเมินแบบ Balance Scorecard และวิธีการประเมินดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงาน
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย



ภาพ 4 กรอบแนวความคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยครั้งนี้คือ

ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน ตำแหน่ง ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นในการนำระบบการประเมินผลแบบ Balance Scorecard มาใช้ในการประเมินผลงานของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่