บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าแบบอิสระ เรื่อง "ระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน" เป็นการพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการทำงานด้านการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามพันธกิจกองการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ เชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ และเอกสารที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบ เพื่อให้เข้าใจปัญหา วิเคราะห์และออกแบบ และสามารถทำให้พัฒนาระบบงานได้ดียิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดของทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจ

2.3 ตัวแบบการประเมินการปฏิบัติงาน

2.4 แบบจำลองกระบวนการพัฒนาระบบการแบ่งส่วน

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความหมายของการประเมิน

การประเมิน (Evaluation) กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) มีความหมายเชื่อมโยงกัน โดยที่แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรจะทำความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานของการประเมินที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความหมายของการประเมิน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐาน รวมทั้งแนวคิดของการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ความหมายของการประเมิน

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ในลักษณะที่สอดคล้องกัน ดังจะยกมากล่าวไว้เป็นเบื้องต้น ดังนี้

ไพศาล หวังพานิช (2543: 7) กล่าวว่า กระประเมิน หมายถึงกระบวนการพิจารณาตัดสิน (Judge) หรือ กำหนด (Determine) คุณค่า (Worth) ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (the process of determining the worth of ...) โดยอาศัยเกณฑ์ (Criteria)

สุวิมล ว่องวาณิช (2544: 7) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่า หมายถึงการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกวัดโดยการเทียบกับเกณฑ์ จุดเน้นของการประเมินจะอยู่ที่ความยุติธรรม และความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินที่โปร่งใส และเปิดเผย นอกจากนี้การประเมินผลที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากกระบวนการวัดผลที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 21-22) ได้นำเสนอพัฒนาการความหมายของประเมินและสรุปว่าความหมายของการประเมินได้รับการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง เริ่มต้นจากความเข้าใจที่ว่าการประเมินเป็นสิ่งเดียวกับการวัดผลการเรียนรู้ของผู้เรียน(Measurementoriented) การประเมินเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่างๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย(Researchoriented)การประเมินเป็นการตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Objective-oriented) การประเมินเป็นการช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ(Decisionoriented)การประเมินเป็นการสนองสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายด้วยการบรรยายลุ่มลึก(Descriptive-oriented)และการประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน(Judgment-Oriented)

จากความหมายของการประเมินตามแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงกล่าวได้ว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มุ่งประเมินโดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2) ตัวบ่งชี้ (Indicators)

ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นในการประเมินและมีความหมายเกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ ซึ่งจะยกมากล่าวในที่นี้ไว้แต่พอสังเขปดังนี้

ไพศาล หวังพานิช (2543: 15) ได้กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ลักษณะ(character) หรือคุณสมบัติ (property) ที่ใช้เป็นตัวกำหนดสิ่งที่จะประเมิน

สุวิมล ว่องวาณิช (2544: 75) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า คือ สิ่งที่ถูกประเมินซึ่งเป็นตัวบอกถึงความสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น คุณภาพของผู้เรียน (ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน คุณธรรม และจริยธรรม)

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 82) ได้ให้ความหมายว่าตัวบ่งชี้ หรือตัวชี้วัดหมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากรการดำเนินงาน ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ

ดังนั้น ตัวบ่งชี้จึงหมายถึง ลักษณะ หรือคุณสมบัติ หรือตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้จากสิ่งที่ถูกประเมิน เพื่อใช้บ่งบอกสถานภาพ หรือสะท้อนความสำเร็จในการดำเนินงาน

3) เกณฑ์ (Criteria)

เกณฑ์เป็นสิ่งที่มีความสันพันธ์กับตัวบ่งชี้ และเป็นองค์ประกอบที่มีความ สำคัญในการประเมินดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของ เกณฑ์ไว้ดังนี้

ไพศาล หวังพานิช (2543: 16) ได้เสนอความหมายของเกณฑ์ว่า หมายถึงหลัก หรือข้อกำหนดที่ใช้สำหรับวินิจฉัย หรือตัดสินคุณค่า คุณภาพ ระดับ

สุวิมล ว่องวาณิช (2544: 75) ได้ให้ความหมายของเกณฑ์ว่า คือระดับที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนด เล่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ถือว่าอยู่ในระดับดี กำหนดเกณฑ์การตัดสินว่าต้องสอบได้ 80% จึงจะได้เกรด A ถ้าน้อยกว่า 50% ถือว่าสอบตก

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 83) ได้กล่าวว่าเกณฑ์ หมายถึง คุณลักษณะ หรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพ ความสำเร็จ หรือความเหมาะสมของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เช่น เกณฑ์ผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย คือนักเรียนอย่างน้อย 90% สอบได้ GPA เกิน 2.50 และสำเร็จการศึกษาภายในระยะเวลาที่กำหนด นักเรียนสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้อย่างน้อย 80% บัณฑิตได้งานทำ 100% ภายในระยะเวลา 1 ปีที่จบการศึกษา

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับเกณฑ์ดังที่ยกมากล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่าเกณฑ์ คือคุณลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพ หรือความสำเร็จของสิ่งที่มุ่งประเมินนั่นเอง

4) มาตรฐาน (Standard)

มาตรฐาน เป็นสิ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกับเกณฑ์ และมีความเชื่อมโยงกับตัวบ่งชี้ ดังที่นักวิชาการได้นำเสนอความหมายของมาตรฐานไว้ดังนี้

สุวิมล ว่องวาณิช (2544: 75) ได้ให้ความหมายของมาตรฐานว่า หมายถึงระดับที่ใช้ในการตัดสินความสำเร็จซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น ถ้ากำหนดเกณฑ์การตัดสินว่าผู้สอบได้เกรด A ต้องได้คะแนน 60% ขึ้นไป ใครได้คะแนนตามเกณฑ์นี้ก็จะได้เกรด A แต่คนทั่วไปอาจรู้สึกว่าเกณฑ์ที่กำหนดเพียง 60% อาจต่ำเกินไปยอมรับไม่ได้ ก็ถือว่า เกณฑ์ที่กำหนดนี้ยังไม่ได้มาตรฐาน

ศิริชัย กาญจนวาสี (2545: 83-84) ได้กล่าวว่า มาตรฐาน หมายถึงคุณลักษณะหรือระดับที่ถือเป็นคุณภาพ ความสำเร็จ หรือความเหมาะสมอันเป็นที่ยอมรับกันทางวิชาชีพโดยทั่วไป เช่น มาตรฐาน ISO เป็นต้น

Bedeian (1993: 711) ได้ให้ความหมายของคำว่า มาตรฐาน (Standard)หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินคุณภาพหรือความสำเร็จซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

จากความหมายของมาตรฐานดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอาจสรุปได้ว่ามาตรฐานหมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินระดับคุณภาพหรือความสำเร็จซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

2.1.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นคำที่หมายถึง ผลของพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Ivancevich, 1999: 657) หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึงพฤติกรรม (Behavior) หรือการแสดงออก (Action) ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่กำลังปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงาน (McCloy; Campbel and Gudeck, 1994: 493)ส่วนคำว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานในภาษาอังกฤษ อาจใช้ต่างกันออกไปตามแต่นักวิชาการแต่ละคนจะเลือกใช้เช่น Performance Appraisal, Performance Evaluation,Performance Assessment และ Staff Appraisal ซึ่งคำดังกล่าวมีความหมายไปในทำนองเดียวกันแต่นักวิชาการส่วนใหญ่มักนิยมใช้คำว่า Performance Appraisal ซึ่งตรงกับความหมายในภาษาไทยว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังมีนักวิชาการให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Beach (1970: 257) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินอย่างเป็นระบบของบุคคลแต่ละราย โดยมองที่ผลการทำงานและศักยภาพในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

Douglas et al. (1985: 390) เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินอย่างมีระบบ (Systematic Evaluation) เพื่อทบทวนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Job Behavior) ของผู้ปฏิบัติงานอย่างมีความหมาย โดยมุ่งที่ประสิทธิผลของการบรรลุข้อกำหนดและหน้าที่รับผิดชอบ

Devis and Newstrom (1985: 137) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าผู้ปฏิบัติงานกำลังปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลหรือไม่

เสนาะ ติเยาว์ (2522: 150) กล่าวว่า การประเมินผลงาน คือ ระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2528: 38) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏ กับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงทัณฑ์ ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต

ดังนั้น จึงกล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าผู้ปฏิบัติงานทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งพิจารณาจากศักยภาพ คุณลักษณะด้านต่างๆ

พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่ได้ ว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใดโดยอาศัยพื้นฐานของความเป็นระบบ ความมีมาตรฐานเดียวกัน และให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

2.1.3 ความหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความหมายที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหรือขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Arnold and Feldman (1983) ได้กล่าวว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ระบบที่สร้างขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การได้อย่างถูกต้องและเที่ยงตรง

West and Bollington (1990) ได้ให้ความหมายว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่หน่วยงานออกแบบขึ้นมาสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานเพื่อค้นหาแนวทางที่จะพัฒนาและส่งเสริมทักษะต่างๆ ของบุคลากรแต่ละคนให้มีเพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อจะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ในการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานว่าบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการประเมินที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของผู้ปฏิบัติงานในโอกาสต่อไป

2.1.4 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานถูกนำมาใช้เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้แนวทางกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามปกติ กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ด้านการประเมิน (Evaluative Objectives)

การตัดสินใจที่ปกติธรรมดาที่สุดตามวัตถุประสงค์ด้านการประเมินเกี่ยวข้องกับเรื่องค่าตอบแทน การประเมินการปฏิบัติงานมักจะมีผลกระทบสองส่วนต่อค่าตอบแทนในอนาคตในระยะสั้นการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดความสามารถที่จะต้องมีเพิ่มขึ้นในปีต่อไป ส่วนในระยะยาวการประเมินการปฏิบัติงานจะกำหนดว่าพนักงานคนใดจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การตัดสินใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานจะได้รับผลกระทบจากการประเมินการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน เนื่องจากผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การโยกย้าย และการให้ออกจากงาน การประเมินการปฏิบัติงานยัง

สามารถถูกนำไปใช้ในการประเมินระบบการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุพนักงานโดยการเปรียบเทียบผลการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานกับคะแนนสอบคัดเลือกในขณะที่เป็นผู้สมัครงาน

(2) วัตถุประสงค์ด้านการพัฒนา (Developmental Objectives)

การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นความต้องการด้านการพัฒนาในเบื้องต้น เนื่องจากพนักงานเกือบทุกคนต้องการที่จะทราบว่าผู้บังคับบัญชารู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพวกเขา แรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เสนอแนะเป้าหมายซึ่งส่งเสริมความก้าวหน้าของงานอาชีพในอนาคต

การประเมินการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาจะมุ่งไปที่การให้ทิศทางกับการปฏิบัติงานในอนาคตแก่พนักงานเป็นสำคัญ ข้อมูลย้อนกลับดังกล่าวจะตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและกำหนดว่าพนักงานควรจะใช้แนวทางใดเพื่อที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้น ผลที่ได้จากการประเมินการปฏิบัติงานที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การประเมินการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอาจจะส่งสัญญาณให้เห็นถึงพฤติกรรมของพนักงานที่จะต้องทำให้มีจุดแข็งโดยอาศัยการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแยกปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลจากการขาดความสามารถหรือทักษะออกจากปัญหาที่มีสาเหตุมาจากการขาดแรงจูงใจ

2.1.5 บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ (นฤมล อาจสาคร, 2528: 22; Gluck, 1982: 380-383) คือ

1) ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบหนึ่งของการบริหารบุคคล ดังนั้นความรับผิดชอบโดยทั่วๆไปในการวางแผน และควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามระบบของการประเมินผลเป็นหน้าที่หลักของฝ่ายบุคคล ส่วนวิธีการกระจายความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดขององค์การเป็นสำคัญ ถ้าหากองค์การมีการกระจายหน่วยงานหรือสาขามาก และมีสถานที่ตั้งห่างไกลจากสำนักงานใหญ่ การแบ่งหน่วยงานด้านบุคคลของแต่ละสาขาจะเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งทำให้หน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายบุคคลมี 2ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะรวมเข้าสู่ศูนย์กลาง ซึ่งฝ่ายบุคคลของส่วนกลาง หรือสำนักงานใหญ่จะเป็นผู้รับผิดชอบการ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่ 27 พ.ย. 2555
เลขทะเบียน 250195
เลขเรียกหนังสือ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

จัดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์การส่วนอีกลักษณะจะเป็นการกระจายความรับผิดชอบในการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานไปยังหน่วย หรือสาขาต่างๆ

2) ผู้บริหารระดับสูง

ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มแรกจนกระทั่งสิ้นสุด ถ้าผู้บริหารระดับสูงเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพแล้ว การนำการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงานนั้นจะง่ายขึ้น และเป็นส่วนที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนไม่อาจหลีกเลี่ยงต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทอย่างมากคือการกำหนดนโยบายให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แน่ชัด และหลังจากได้ดำเนินการภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลแล้ว ผู้บริหารจะต้องทบทวนว่าการประเมอนผลการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้าปราศจากความสนใจของผู้บริหารระดับสูงแล้วการประเมินผลการปฏิบัติงานมักจะล้มเหลว หรือมีอุปสรรคขัดข้องนานาประการ

3) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยหลักการแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพราะเป็นผู้ใกล้ชิดและมีข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี และหลังจากทำ งานประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว จะให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปให้ความเห็นชอบอีกทีหนึ่ง เพื่อให้เป็นที่มั่นใจว่าผลการประเมินนั้นถูกต้องและเป็นธรรม อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจเป็นบุคคลอื่นก็ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลของแต่ละองค์การเป็นหลักสำคัญ ซึ่งอาจจะแบ่งประเภทของผู้ประเมินได้ดังนี้คือ

(1) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง

วิธีนี้เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป และมากกว่าวิธีอื่นๆ ทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานหรืองานใดอยู่ จะเป็นผู้ทำการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานหรือในงานนั้น เหตุผลเพราะบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนี้เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือในการปฏิบัติงาน จึงเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิด และรู้เรื่องเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาดีที่สุด

(2) ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน

วิธีนี้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ทำงานประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นวิธีการที่นำมาใช้เสริมวิธีแรกได้ แต่ไม่ได้นำมาใช้แทน เหตุผลที่มีการใช้วิธีให้ผู้ร่วมงานที่อยู่ในระดับเดียวกันเป็นผู้ประเมินควบคู่กับหัวหน้างานด้วยคือ การประเมินของหัวหน้า

งานอาจไม่สามารถได้ภาพพจน์ที่สมบูรณ์เกี่ยวกับตัวบุคคล โดยเฉพาะหัวหน้างานที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามาก ไม่อาจทำงานใกล้ชิดกับทุกคนได้ นอกจากนี้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันสามารถมองเห็นข้อบกพร่องและจุดอ่อนได้ดีกว่าผู้บังคับบัญชา ดังนั้นการใช้ผู้ร่วมงานในระดับเดียวกันซึ่งมีโอกาสทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ทำการประเมินกันและกัน จึงเป็นวิธีที่เปิดเผยข้อมูลที่สมบูรณ์กว่า แต่มีข้อจำกัดเรื่องการแข่งขัน ผลประโยชน์ส่วนตัวที่อาจก่อให้เกิดความลำเอียง และประเมินผลการปฏบัติงานไม่ตรงกับข้อเท็จจริง

(3) คณะกรรมการ

วิธีนี้เป็นวิธีที่มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเฉพาะ คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมานี้ โดยทั่วไปประกอบด้วยหัวหน้างานที่รับผิดชอบโดยตรง และหัวหน้างานที่รับผิดชอบหน่วยงานอื่นๆอีก 3-4 คน โดยมีผู้ประสานงานซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลอีก 1 คน ประชุมร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเหตุผลที่ใช้วิธีนี้คือ ได้วิจารณญาณเกี่ยวกับตัวบุคคลหลายฝ่าย ทำให้ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น และยังสามารถขจัดความลำเอียงซึ่งเกิดจากการให้หัวหน้างานโดยตรงเป็นผู้ประเมินเพียงคนเดียว และยังทำให้เกิดความเป็นธรรมแก่ตัวผู้ถูกประเมิน แต่วิธีนี้มีข้อเสียคือ ใช้เวลาในการดำเนินการมากและหาข้อยุติในการพิจารณายาก

(4) พนักงานประเมินตนเอง

วิธีนี้เป็นเป็นการใช้ตัวบุคคลที่จะได้รับการประเมินเป็นผู้ประเมินตนเองเพราะจะเชื่อว่าผู้ถูกประเมินจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับส่วนดี และส่วนที่ไม่ดีของตนเองได้ถูกต้องตรงความเป็นจรงมากกว่าผู้อื่น ในวิธีนี้โดยทั่วไปแล้วผู้ถูกประเมินจะมีแนวโน้มในการประเมินให้ปรากฏแต่ส่วนที่ดี และในระดับความสามารถที่สูงเสมอ โดยจะไม่แสดงส่วนที่ไม่ดีของตนเองให้ปรากฏออกมา ข้อเสียคือ ทำให้ได้ผลการประเมินที่ไม่สมบูรณ์ คือได้รับข้อมูลแต่ส่วนที่ดีเท่านั้น

(5) ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน

วิธีนี้มีแนวคิดที่ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถให้ภาพพจน์เกี่ยวกับตัวผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี สามารถให้ข้อมูลได้ว่าผู้บังคับบัญชาของเขามีความสามารถด้านการติดต่อสื่อสารกับพวกเขาอย่างไร ความสามารถด้านการวางแผน การจัดการองค์การ และมีภาวะผู้นำเป็นอย่างไร เป็นต้น วิธีนี้นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษาเช่น ให้นักศึกษาประเมินการสอนของอาจารย์ผู้สอน เพื่อนำผลการประเมินที่ได้รับมาใช้มุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคล

2.1.6 วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากมายหมายวิธี แต่ละวิธีจะเหมาะสมกับการประเมินผล

การปฏิบัติงานลักษณะใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน การจัดแบ่งส่วนงานและมาตรฐานต่างๆที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ (นิยะดา ชุณหวงศ์,2521: 95-98)

1) วิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วน (Graphic Rating Scale)

วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะเลือกลักษณะที่สำคัญๆของงานเป็นมาตรฐานในการวัด เมื่อได้มาตรฐานต่างๆจนครบถ้วนของแต่ละงานแล้ว ก็จะตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีคุณสมบัติชนิดนั้นมากน้อยเพียงใดเช่น รับผิดชอบมาก ปานกลาง หรือน้อย หรืออาจจะใช้ตัวเลขแสดงขีดขั้นคุณสมบัติทางด้านนั้นๆก็ได้ การใช้วิธีนี้ก็ไม่สามารถลดข้อผิดพลาด หรืออคติต่างๆได้ แต่ถ้าได้อธิบายให้ผู้ประเมินทราบถึงข้อผิดพลาด ผู้ประเมินก็อาจจะระวังตัวมากขึ้น

2) วิธีการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Employee Comparison System)

โดยวิธีนี้ไม่ต้องกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนเหมือนวิธีที่ 1 แต่สามารถทำได้โดยเปรียบเทียบพนักงานแต่ละคนกับวิธีปฏิบัติที่ยอมรับกันโดยทั่วๆไปสำหรับงานนั้นๆ ผู้ประเมินจะเปรียบเทียบผลงานของพนักงานต่างๆที่จะต้องถูกประเมิน ดังนั้นจึงเป็นการประเมินในแง่ของการเปรียบเทียบ ในวิธีนี้มีวิธีย่อยๆอีก คือ

(1) การจัดอันดับ (Ranking) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะเรียงลำดับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาโดยอาศัยลักษณะ และแง่มุมต่างๆที่ต้องการสำหรับงานนั้นๆเป็นเครื่องวัดพนักงานจะถูกนำมาพิจารณาในแต่ละแง่แยกจากกันก่อน ซึ่งวิธีนี้ไม่ใช่วิธีที่ง่ายนักถ้าพนักงานภายใต้บังคับบัญชามีมากจึงต้องมีเครื่องมือในการช่วยคือ ให้เลือกคนที่ดีที่สุดและเลวที่สุดก่อนแล้วจึงเลือกคนที่อยู่ถัดจากคนที่ดีที่สุด และเลวน้อยกว่าคนที่เลวที่สุด ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆเพราะฉะนั้นคนที่เหลือคนสุดท้ายก็คือ คนที่อยู่ในระดับกลาง หรือวิธีเรียงลำดับอีกวิธีก็คือ ให้สมมติว่าผู้ประเมินเป็นหัวหน้าแผนกแล้วจะเลือกรองหัวหน้าแผนกจะเลือกใคร เขาก็จะเลือกมาได้หนึ่งคนและสมมติต่อไปอีกว่า ถ้าบุคคลนั้นปฏิเสธ เขาก็ต้องหาคนใหม่ที่มีความดีและทำงานมีประสิทธิภาพรองจากคนแรก ทำเช่นนี้ต่อไปเรื่อยๆ จนในที่สุดก็จะสามารถเรียงลำดับพนักงานไปจนถึงเลวที่สุดได้ ซึ่งในวิธียี้มีข้อดีคือ ได้พิจารณาผลการดำเนินงานในทุกๆแง่ของผู้ถูกประเมิน

(2) การเปรียบเทียบเป็นคู่ (Paired Comparisons) วิธีนี้ทำได้โดยการเปรียบเทียบพนักงานเป็นคู่ๆ โดยใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา หลังจากเปรียบเทียบแล้วก็สามารถนำมาจัดลำดับได้ โดยในการเปรียบเทียบเป็นคู่ๆนี้ ควรใช้เปรียบเทียบพนักงานในระดับเดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน ไม่ควรเปรียบเทียบพนักงานต่างระดับกัน เพราะจะทำให้เกิดความไม่ยุติธรรม

(3) การกระจายตามเปอร์เซนต์ที่กำหนด (Forced Distribution) วิธีนี้เป็นการวัดความมีประสิทธิภาพโดยรวมของพนักงานเช่นเดียวกับวิธีก่อนๆ แต่วิธีนี้สามารถใช้กับกรณีที่มี

พนักงานใต้บังคับบัญชามาก จึงเป็นการยากที่จะเปรียบเทียบทีละคน วิธีการง่ายๆก็คือแบ่งพนักงานออกเป็นพวกใหญ่ๆ โดยการกระจายออกเป็นลำดับตั้งแต่ดีที่สุดจนถึงต่ำที่สุด

3) วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตรวจรายการ (Checklist)

วิธีนี้เน้นถึงลักษณะ หรือคุณสมบัติที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาก็จะเขียนรายงาน หรือบรรยายพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเขียนเรียงลำดับลงมาตามงานต่างๆ และเขียนขีดขั้นของการปฏิบัติตามคุณบัตินั้นเช่น ทำงานได้ทันเวลา ทำงานล่าช้า เป็นต้น บุคคลที่จะเขียนคุณสมบัติที่ใช้วัดนั้นจะต้องเป็นผู้ที่รู้เรื่องนั้นๆเป็นอย่างดี

4) วิธีบังคับให้เลือก (Forced Choices)

วิธีนี้เป็นวิธีที่ได้มีการคัดเลือกปัจจัยพื้นฐานออกมาเป็นพวก ในแต่ละพวกจะบรรยายถึงพฤติกรรมทั้งทางที่ดีและไม่ดี เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการที่ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาพนักงานในด้านที่ดีเพียงด้านเดียว

5) วิธีประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents)

วิธีนี้แต่เดิมเป็นวิธีที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย โดยให้พนักงานขายแต่ละคนเขียนรายงานมา ซึ่งจากรายงานเหล่านี้ทำให้สามารถประเมินได้ว่าเขาได้ทำหน้าที่ของเขาอย่างครบถ้วนหรือไม่ ซึ่งเราอาจจะกำหนดปัจจัยต่างๆมาในหลายๆแง่ ซึ่งต่อมาได้มีการดัดแปลงมาใช้กับพนักงานทั่วๆไป

6) วิธีการบรรยายความ (Essay Evaluation)

โดยวิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาจะเขียนถึงสิ่งที่เขาคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะมีปัจจัยที่ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงมีดังนี้คือ จุดเด่น จุดด้อยของผู้บังคับบัญชา ข้อควรปรับปรุงสมควรที่จะให้เลื่อนขั้น ลดขั้น หรือโยกย้ายหรือไม่ วิธีนี้ไม่สามารถลดข้อบกพร่องและอคติต่างๆได้ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับอคติส่วนตัว ทำให้พนักงานแต่ละคนจะถูกประเมินด้วยมาตรฐานที่แตกต่างกันออกไป

7) วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการตรวจสอบ (Field Review)

ในวิธีนี้ พนักงานจากฝ่ายบุคคลจะไปสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่จะถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสัมภาษณ์เสร็จก็จะกลับมาเขียนรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วส่งคืนไปให้ผู้บังคับบัญชาผู้นั้นอ่านและทบทวนอีกทีหนึ่ง จึงเห็นได้ว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่สิ้นเปลืองทั้งเงินและเวลาเป็นจำนวนมาก

8) วิธีประเมินด้วยตนเอง (Self Appraisal)

เป็นวิธีที่ได้ประโยชน์ในแง่ที่ว่า ทำให้ผู้บริหารพยายามเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการทำงานของตนเอง แต่อย่างไรก็ตามวิธีนี้ก็ไม่สามารถนำไปใช้แทนวิธีการอื่นๆได้ เพราะการ

ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง มีแนวโน้มที่จะประเมินแต่ในทางที่ดีเท่านั้น จึงต้องใช้ควบคู่กับวิธีอื่นๆ

9) วิธีประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคน (Multiple Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ผู้บังคับบัญชาหลายคน ในการประเมินแบบนี้มีปัญหาว่าจะใช้ผู้บังคับบัญชาคนเดียว หรือผู้บังคับบัญชาหลายคนเป็นผู้ประเมิน การใช้ผู้บังคับบัญชาคนเดียวก็อาจมีปัญหาในเรื่องอคติ แต่การใช้ผู้บังคับบัญชาหลายคนก็มีปัญหาว่าผู้บังคับบัญชาอื่นๆที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรงอาจจะมีข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมินไม่เพียงพอ หรือมีมาตรฐานแตกต่างกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการหาข้อสรุปเกี่ยวกับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นๆ วิธีแก้ปัญหาดังกล่าวคือ ให้มีการประชุมกันก่อนว่าจะใช้มาตรฐานอะไรในการวัด เพื่อเป็นการลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน

10) วิธีประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating)

วิธีนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co-Works) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งโดยทั่วๆไป แม้ว่าผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีบ่อยครั้งที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา แต่ในความเป็นจริงมักปรากฏว่าการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน จะแสดงถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมิน ซึ่งอาจเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชามองไม่เห็น จึงทำให้วิธีการประเมินแบบนี้ต่างจากวิธีอื่นๆเช่น เมื่อมีตำแหน่งหัวหน้างานว่างลง การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีผลดีกว่าวิธีอื่นๆ เพราะจะทำให้สามารถพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมที่เป็นที่ยอมรับในหมู่ผู้ร่วมงานอยู่แล้วเข้ามาดำรงตำแหน่งหัวหน้างานได้ทันที

11) วิธีประเมินโดยใช้ผลการปฏิบัติงาน (Appraisal by Result)

การประเมินโดยใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัด หรือบางครั้งเรียกว่า Management by Objective คือการวัดเฉพาะผลการปฏิบัติงานโดยดูแต่เพียงผลของการดำเนินงานในขั้นสุดท้าย วิธีนี้เป็นวิธีในการพัฒนาบุคคลโดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่ผู้บังคับบัญชาตั้งไว้แต่เดิม

2.1.7 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น จำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพราะปัจจัยเป็นส่วนผลักดันให้คนทำงานเสร็จได้นั้นมีมากมาย ปัจจัยบางอย่างเพียงปัจจัยเดียวสามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่เราต้องการได้ แต่บางปัจจัยนั้นต้องใช้ควบคู่กับปัจจัยอื่นๆ ดังนั้นปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท (จำเนียร จวงตระกูล, 2527: 44-45; ชูศักดิ์ เที่ยงตรง , 2528 : 18) คือ

1) ผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contributions) โดยพิจารณาทั้งได้ด้านปริมาณและคุณภาพของงาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ

(1) งานที่สามารถนับเป็นหน่วยได้ (Tangible Qualities) ซึ่งสะดวกต่อการประเมินเปรียบเทียบว่าดี หรือไม่ดีอย่างไร อยู่ในระดับที่น่าพึงพอใจหรือไม่เช่น งานพิมพ์ดีดงานรับส่งหนังสือ งานการผลิตของที่เป็นชิ้นเป็นอัน ทำให้สะดวกต่อการประเมินมากยิ่งขึ้น

(2) งานที่ไม่สามารถวัดเป็นชิ้นเป็นหน่วย (Intangible Qualities) ไม่สามารถกำหนดออกมาได้ว่า ใครทำได้จำนวนเท่าใดเช่น งานทางด้านวิชาการซึ่งวัดได้ยากจำเป็นต้องใช้องค์ประกอบอื่นๆเข้ามาช่วยในการประเมิน เช่น ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมการอุทิศเวลาให้กับองค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำมาพิจารณาร่วมกันโดยการสังเกตและรายงานการทำงานประกอบการประเมิน

2) คุณลักษณะและอุปนิสัยส่วนบุคคล (Personal Traits and Characteristics)

การประเมินในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง และอาศัยการตัดสินใจส่วนตัวของผู้ประเมิน (Subjective) แต่อย่างไรก็ตามคุณลักษณะและอุปนิสัยส่วนบุคคลบางอย่างเช่น ความร่วมมือในการทำงานความไว้วางใจได้ ความคิดริเริ่ม มนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น นับว่ามีความสำคัญ เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก ปัจจัยทางคุณลักษณะและอุปนิสัยส่วนบุคคลที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปมีดังนี้

(1) ความรับผิดชอบ พิจารณาถึงความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนเสร็จเรียบร้อยโดยวางใจได้เพียงใด

(2) ความสันทัดจัดเจนในงาน พิจารณาถึงความรอบรู้ และความชำนาญในขั้นตอนต่างๆของงานในหน้าที่ และงานที่เกี่ยวข้อง

(3) ความถูกต้องแม่นยำ พิจารณาถึงคุณภาพของงานว่ามีข้อผิดพลาดมากน้อยเพียงใด โดยเทียบกับระยะเวลาที่ทำงานนั้นๆ

(4) ความละเอียดรอบคอบ พิจารณาถึงความสุขุมรอบคอบในการทำงานตลอดจนความเป็นระเบียบของงาน

(5) ความรวดเร็วฉับไวในการทำงาน พิจารณาถึงเวลาที่ใช้ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนด หรือทันเวลาหรือไม่

(6) ไหวพริบและดุลยพินิจ พิจารณาถึงความเฉลียวฉลาด ความรู้รอบตัวและไหวพริบในการตอบข้อซักถาม หรือเผชิญกับเหตุการณ์เฉพาะหน้า ตลอดจนการใช้วิจารณญาณที่ถูกต้องและสมเหตุสมผล

(7) ความคิดริเริ่ม พิจารณาถึงข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกิจการขององค์การ และความสามารถในการนำข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะนั้นๆ ไปใช้ปฏิบัติ หรือสามารถที่จะริเริ่มงานด้วยตนเองโดยไม่ต้องให้หัวหน้าบอกกล่าวหรือชี้แจงบ่อยๆ

(8) ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พิจารณาถึงความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก ความนึกคิด ความเข้าใจ และเรื่องราวต่างๆแก่ผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้าประชาชน ตลอดจนความสนใจ และกระตือรือร้นที่จะส่งหรือแจ้งข่าวดังกล่าว

(9) ความสามารถพิเศษ พิจารณาถึงความสามารถพิเศษในเรื่องภาษา การใช้เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ในการทำงาน การถ่ายรูป หรือความถนัดอื่นๆ รวมถึงความรอบรู้ในบริการกิจกรรม บุคคล หัวหน้างานต่างๆขององค์การ นอกเหนือจากหน้าที่ปกติของผู้ถูกประเมินเอง

(10) ความซื่อสัตย์สุจริต พิจารณาถึงความเชื่อถือและไว้วางใจได้เกี่ยวกับเงินทอง ทรัพย์สินขององค์การ หรือของผู้อื่น ตลอดจนความจริงใจที่แสดงออกต่อเพื่อนร่วมงาน

(11) ทัศนคติและความร่วมมือ พิจารณาถึงท่าทีและความรู้สึกที่มีต่องานเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความร่วมมือช่วยเหลือที่ให้แก่บุคคลหรือสถาบันเหล่านี้

(12) ความขยันหมั่นเพียร พิจารณาถึงความมานะบากบั่นที่มีต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมถึงความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน ตลอดจนแสวงหางานอื่นทำเมื่อว่างจากงานในหน้าที่แล้ว

(13) ความประพฤติ พิจารณาถึงความประพฤติส่วนตัวและชีวิตครอบครัวซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานเช่น สุรา การพนัน หนี้สิน ชู้สาว ตลอดจนความสงบสุขในครอบครัว

2.2 ทฤษฎีการตัดสินใจ

กิตติ ภักดีวัฒนะกุล (2546) เป็นการนำหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการการตัดสินใจเพื่อทำให้ ผู้ตัดสินใจมีโอกาสผิดพลาดน้อยลงหรือการตัดสินใจได้ถูกต้องมากขึ้น การตัดสินใจที่จะมีขึ้นภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถทำการประเมินได้ และใช้กฎเกณฑ์หรือเครื่องมือดังกล่าวพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจอย่างไรก็ตาม การทำการตัดสินใจได้นำเอาความน่าจะเป็นเชิงจิตและแบบเงื่อนไขเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ ทั้งนี้เพราะบุคคลต่างมีเหตุผลในการดำเนินธุรกิจของตนย่อมต้องการเลือกผลลัพธ์หรือผลตอบแทนที่ดีที่สุด แต่ถ้ามีทางเลือกเพียงทางเดียว ปัญหาการตัดสินใจก็ไม่เกิดขึ้นเพราะถึงอย่างไรก็ต้องเลือกตามวิถีทางเดียวที่มีอยู่นั้น ซึ่งจะไม่มีการเปรียบเทียบว่าผลลัพธ์หรือผลตอบแทน ที่ดีที่สุด หรือไม่ แต่ถ้ามีวิธีให้ผลตอบแทนมากกว่าหนึ่งทางแล้ว ก็จะต้องมีการตัดสินใจเลือกทางหรือวิธีที่จะทำให้ได้ผลตอบแทนมากที่สุด ซึ่งการตัดสินใจเลือกดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่ยุ่งยากและสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงได้พยายามหาสิ่ง

ที่จะช่วยในการตัดสินใจเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุดโดยสิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจในที่นี้คือหลักเกณฑ์และเครื่องมือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- มีทางเลือกหลายทาง (alternatives) ในแต่ละทางเลือกอาจจะอยู่ในรูปนโยบายในการปฏิบัติงานเทคนิค หรือขั้นตอนการดำเนินงาน การที่มีทางเลือกมาก ๆ ถ้าจะอาศัยดุลพินิจส่วนตัวทำการตัดสินใจนั้นอาจจะผิดพลาดขึ้นได้ ดังนั้น จึงต้องอาศัยเครื่องมือหรือเกณฑ์ต่างๆ เข้ามาช่วยในการตัดสิน เพราะยังมีหลักประกันได้ว่า ไม่ได้ตัดสินใจไปตามดุลยพินิจส่วนตัว

- เนื่องจากข้อมูลในปัจจุบันมีจำนวนมาก ถ้านำดุลยพินิจ ส่วนตัวมาใช้ในการตัดสินแล้ว โอกาสที่จะผิดพลาดมีมาก เพราะไม่อาจจะนำข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดนั้นมาพิจารณาได้ครบถ้วนสมบูรณ์

- เพื่อลดความขัดแย้งลงเนื่องจากพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ถ้าไม่อาศัยหลักเกณฑ์หรือเครื่องมือที่เหมือนกันทำการตัดสินใจแล้วก็อาจจะทำการตัดสินใจแตกต่างกันออกไปซึ่งจะทำให้คนในองค์การเกิดการขัดแย้งกันขึ้นในกรณีที่ความเห็นแตกต่างกัน

- เพื่อลดความเสี่ยง การตัดสินใจที่ปราศจากกฎเกณฑ์หรือเครื่องมือแล้ว โอกาสที่เสี่ยงต่อความผิดพลาดนั้นมีสูง แต่การตัดสินใจที่มีเครื่องมือเข้ามาช่วยแล้ว โอกาสของการตัดสินใจที่ผิดพลาดนั้นมีน้อยหรือไม่เลยก็เป็นไปได้

วิธีการตัดสินใจ (Decision Making Methods) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์การตัดสินใจคือกระบวนการหรือระบบที่เป็นเหตุและผลสำหรับการนำไปใช้ที่ต้องการการคิดที่สำคัญกับข้อมูลและประสบการณ์เพื่อที่จะทำการตัดสินใจให้เกิดความเท่าเทียมเมื่อมีตัวเลือกระหว่างทางเลือกที่ไม่ชัดเจน วิธีการในการตัดสินใจไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่ง สามารถที่จะทำการตัดสินใจได้ทุกกรณี การนำไปใช้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์และประสบการณ์ผู้ทำการตัดสินใจรวมทั้งความซับซ้อนของปัญหา

1) การวิเคราะห์แบบดีไม่มี (Pros&Cons Analysis) คือวิธีการเปรียบเทียบทางด้านคุณภาพ (Qualitative)เพื่อทำการประเมินคุณสมบัติข้อดีและข้อเสียของสิ่งที่ทำการประเมิน เพื่อนำมาทำการเปรียบเทียบของแต่ละทางเลือก เพื่อทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีคุณสมบัติที่ดีมากที่สุด มีข้อเสียน้อยที่สุด ในการเปรียบเทียบคุณสมบัติของแต่ละทางเลือกควรอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เท่าเทียมกัน เพื่อทำให้การตัดสินใจได้ทางเลือกที่ดีที่สุด โดยทำการแจกแจงข้อดีและข้อด้อย ของแต่ละ

ทางเลือกให้ได้ครบถ้วนครอบคลุมทุก ๆ เกณฑ์การคัดเลือก วิธีแบบนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่ง่าย ๆ สำหรับทางเลือกที่ไม่มากและมีเกณฑ์การตัดสินมีค่าประมาณใกล้เคียงกัน

2) การวิเคราะห์ด้วยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Assessment) เป็นวิธีการประเมินทางเลือกโดยการใช้ผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานและมีประสบการณ์ในงานนั้นมาทำการวิเคราะห์ตัดสินใจ

3) การประเมินผลด้วยมูลค่าปัจจุบัน(Net Present Value) คือวิธีการระบบทางปริมาณ (Qualitative)ใช้ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ที่เกิดจากความต้องการของรัฐบาลหรือนโยบายที่สำคัญเพื่อพิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในระยะยาววิธีการแบบนี้คือวิธีการที่ดีสำหรับกระบวนการตัดสินใจเริ่มต้นที่อยู่บนพื้นฐานวิเคราะห์ด้วยเงินลงทุนต่อผลตอบแทนที่ได้ของแต่ละทางเลือก เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาเมื่อเป็นโครงการของรัฐจะตัดสินโดยใช้หลักการทางเศรษฐศาสตร์คือค่ามูลค่าจริงในปัจจุบัน เป็นเครื่องมือวัดที่แสดงค่าผลประโยชน์ที่ได้รับและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา วิธีการแบบนี้เรียกว่าบีซีเรโซ(B/C Ratio Method)โดยมีนิยามว่าอัตราส่วนเทียบเท่าผลประโยชน์ที่ได้รับเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายเทียบเท่าที่เกิดขึ้น

2.3 ตัวแบบการประเมินการปฏิบัติงาน

ผุสดี รุมาคม (2551) ได้กล่าวว่า การประเมินการปฏิบัติงานมีตัวแบบแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

(1) การกำหนดเกณฑ์การประเมิน (Identification)

โดยทั่วไป องค์การจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งในการประเมินการปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ถูกนำมาใช้ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน หรือ อาจจะใช้ผสมผสานกัน อย่างไรก็ตาม เกณฑ์การประเมินการปฏิบัติงานควรจะมีการกำหนดขึ้นเป็นอันดับแรกก่อนการวัดหรือการประเมินการปฏิบัติงาน หลักสำคัญในการกำหนดเกณฑ์การประเมิน คือ จะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ควรจะใช้หลายเกณฑ์ และ ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์

(2) การวัด (Measurement)

กระบวนการที่สำคัญในการเลือกเครื่องวัดเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับว่าเมื่อใดที่จะทำการเลือกและใครเป็นผู้เลือก เครื่องวัดควรจะเป็นการตกลงร่วมกันก่อนที่ช่วงเวลาของการวัดการปฏิบัติงานจะเริ่มต้นขึ้นเพื่อเป็นการจูงใจและช่วยให้การประเมินในขั้นสุดท้ายได้รับการยอมรับจาก

ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจว่าจะใช้เครื่องวัดประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน ประเภทของงาน และวิธีการประเมิน การเลือกเครื่องวัดจะต้องตัดสินใจโดยยึดถือแบบการบริหาร วัฒนธรรม และคุณลักษณะอื่น ๆ ภายในองค์การ

(3) การบริหาร (Management)

เมื่อการประเมินการปฏิบัติงานสิ้นสุดลง ผู้บริหารจะนำข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Performance Feedback) ไปใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Preformance Management) ใน 3 ด้านคือ

- การตัดสินใจทางการบริหาร (Making Administrative Decisions) การตัดสินใจเรื่องเงินเดือน การตัดสินใจเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง การตัดสินใจเรื่องการให้ออกจากงาน

- การจัดทำแผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Developing Performance Improvement Plans)

- การบริหารปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Managing Performance Problems)

(4) สูตรการคำนวณทางสถิติ

- ค่าเฉลี่ย (Mean)

ค่าเฉลี่ยหาได้จากการนำคะแนนทุกค่ามารวมกันแล้วหารด้วยจำนวนข้อมูล ดังสูตรต่อไปนี้

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$

$$\bar{x} = \frac{15+12+10+17}{5}$$

$$= 13.4$$

ข้อมูลที่มีการแจงความถี่ ค่าเฉลี่ยหาได้จากสูตร

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N} \sum fx$$

เมื่อ $\bar{x}$ หรือ μ

$\sum fx$ คือ ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้ประเมิน

- ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.)

เป็นรากที่ 2 ของค่าเฉลี่ยของกาลังสองของผลต่างระหว่างข้อมูลทุกตัวกับค่าเฉลี่ย

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})2}{n}}$$

หรือ

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} x_i^2}{n} - \bar{x}^2}$$

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})2}{n-1}}$$

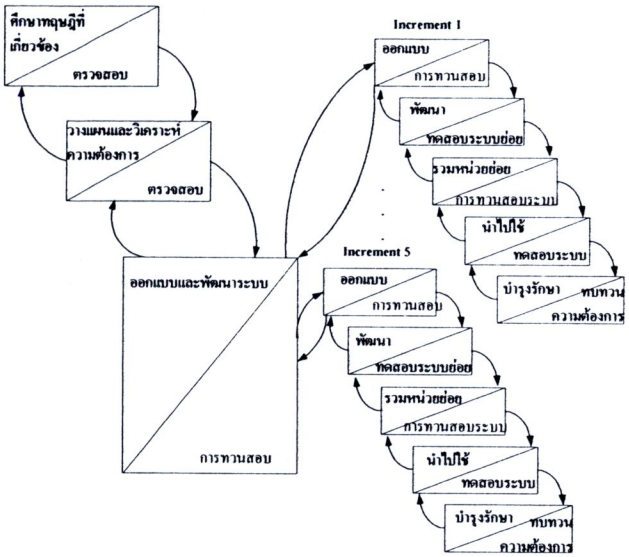
หรือ

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} x_i^2}{n-1} - n\bar{x}^2}$$

และเรียกกำลังสองของส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานว่า ความแปรปรวน (Variance) สัญลักษณ์เป็น σ^2 S. D^2

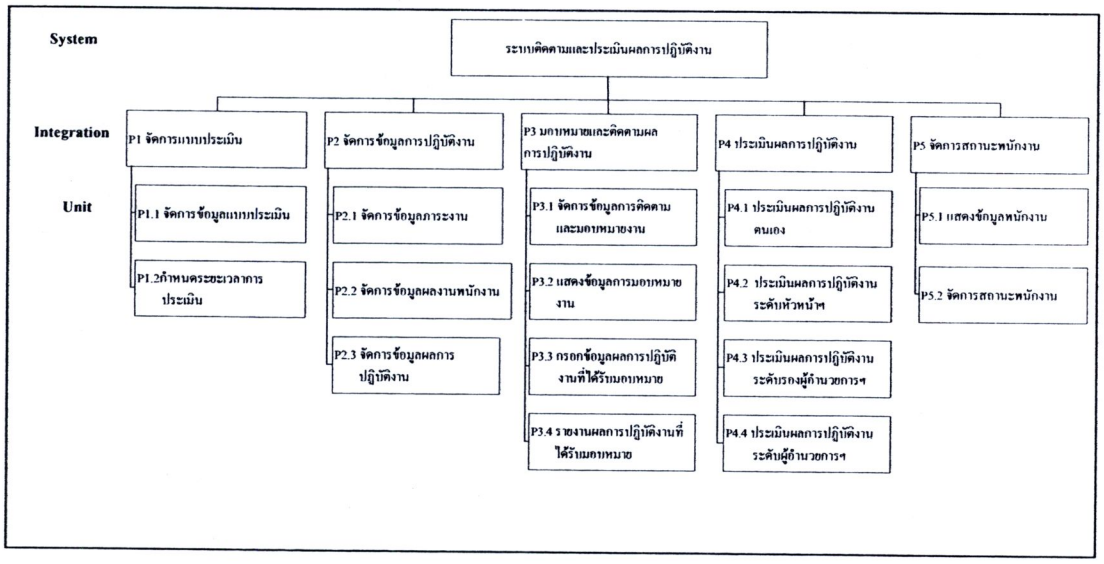
2.4 แบบจำลองกระบวนการพัฒนาระบบการแบ่งส่วน

กิตติ ภักดีวัฒนะกุล (2550) แนวทางในการพัฒนาระบบจะดำเนินการพัฒนาระบบการแบ่งส่วน (Incremental model) โดยการพัฒนาในรูปแบบของส่วนงานย่อยในลักษณะแบบก้าวหน้า โดยแต่ละส่วนงานย่อยจะมีการทวนซ้ำในลักษณะของการวนซ้ำ (Iteration) พร้อมกับมีระบบตรวจสอบที่สามารถดำเนินการตรวจสอบได้ทันทีเมื่อมีการริเริ่มโครงการ ทำให้อัตราความก้าวหน้าในแต่ละรอบของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์จะมีความสมบูรณ์และถูกต้องยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ จนกระทั่งทุกรอบได้พัฒนาเสร็จสิ้น โดยในการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานได้แบ่งส่วนการพัฒนาระบบออกเป็น 5 ระบบ สามารถแสงได้ดังรูปที่ 2.1



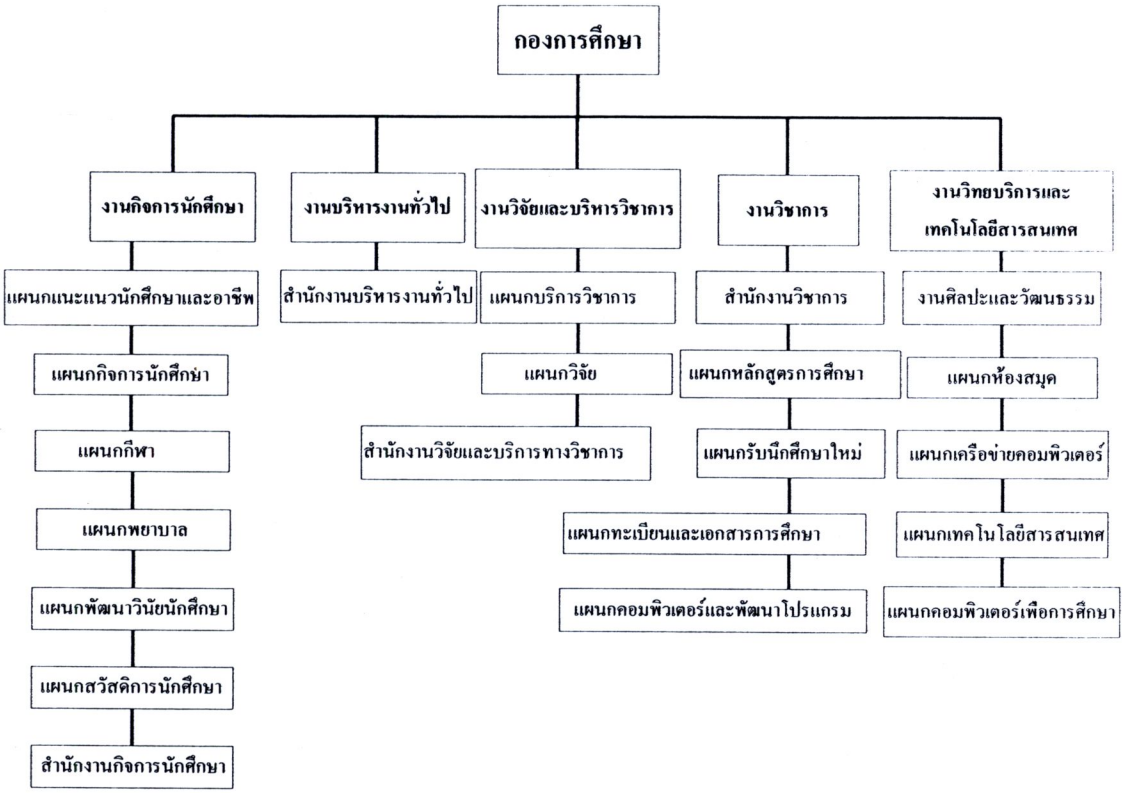
รูปที่ 2.1 กระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์แบบแบ่งส่วน

จากรูปที่ 2.1 จะมีการแบ่งกระบวนการทำงานออกเป็นส่วนงานย่อย ประกอบไปด้วยขั้นตอนการทำงานหลักอยู่ 3 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2) วางแผนและวิเคราะห์ความต้องการ 3) ออกแบบและพัฒนา มีการแบ่งการพัฒนาระบบออกเป็นระบบงานย่อยจำนวน 5 ระบบ



รูปที่ 2.2 การแบ่งส่วนการพัฒนาและตรวจสอบระบบงานย่อย

2.5 โครงสร้างหน่วยงาน กองการศึกษา



รูปที่ 2.3 แสดงโครงสร้างหน่วยงาน กองการศึกษา

จากรูปที่ 2.3 โครงสร้างหน่วยงาน กองการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ภาคพายัพ เชียงใหม่ ประกอบด้วย 5 งาน ดังต่อไปนี้

1) งานกิจการนักศึกษา

2) งานบริหารงานทั่วไป

3) งานวิจัยและบริหารวิชาการ

4) งานวิชาการ

5) งานวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยแต่ละงานจะมีตำแหน่งรองผู้อำนวยการ เป็นหัวหน้าแต่ละงาน ซึ่งภายในงานประกอบด้วย แผนกต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) งานกิจการนักศึกษา ประกอบด้วยแผนกดังต่อไปนี้

- แผนกแนะแนวนักศึกษาและอาชีพ
- แผนกกิจการนักศึกษา
- แผนกกีฬา
- แผนกพยาบาล
- แผนกพัฒนาวินัยนักศึกษา
- แผนกสวัสดิการนักศึกษา
- สำนักงานกิจการนักศึกษา

2) งานบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วยแผนกดังต่อไปนี้

- สำนักงานบริหารงานทั่วไป

3) งานวิจัยและบริหารวิชาการ ประกอบด้วยแผนกดังต่อไปนี้

- แผนกบริการวิชาการ
- แผนกวิจัย
- สำนักงานวิจัยและบริการวิชาการ

4) งานวิชาการ ประกอบด้วยแผนกดังต่อไปนี้

- แผนกหลักสูตรการศึกษา
- แผนกรับนักศึกษาใหม่
- แผนกทะเบียนและเอกสารการศึกษา
- แผนกคอมพิวเตอร์และพัฒนาโปรแกรม

5) งานวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วยแผนกดังต่อไปนี้

- แผนกศิลปะและวัฒนธรรม
- แผนกห้องสมุด
- แผนกเครือข่ายคอมพิวเตอร์
- แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ
- แผนกคอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษา

ตารางที่ 2.1 เกณฑ์การประเมินผลงาน

เกณฑ์ประเมินผลงาน (คะแนนเต็ม 120 คะแนน)	เกณฑ์ประเมินคุณลักษณะงาน (คะแนนเต็ม 80 คะแนน)	เกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน (คะแนนเต็ม 200 คะแนน=100%X	ผลการประเมิน
ข้าราชการและลูกจ้างประจำ 108-120 คะแนน= ระดับดีเด่น 72-107 คะแนน = ระดับดี ต่ำกว่า 72 คะแนน = ปรับปรุง	72 - 80 คะแนน = ระดับดีเด่น 48 - 71 คะแนน = ระดับดี ต่ำกว่า 48 คะแนน = ปรับปรุง	180 – 200 คะแนน= 90- 100 % = ระดับดีเด่น 120 – 179 คะแนน = 60 – 89 % = ระดับดี ต่ำกว่า 120 คะแนน = ต่ำกว่า 60 % = ปรับปรุง	1. ระดับดีเด่น = ได้เลื่อน 1 ขั้น 2. ระดับดี = ได้เลื่อน 0.5 ขั้น 3. ปรับปรุง = งดเลื่อน
พนักงานราชการ 108-120 คะแนน= ระดับดีเด่น 72-107 คะแนน = ระดับดี ต่ำกว่า 72 คะแนน = ปรับปรุง	72 - 80 คะแนน = ระดับดีเด่น 48 - 71 คะแนน = ระดับดี ต่ำกว่า 48 คะแนน = ปรับปรุง	180 – 200 คะแนน= 90- 100 % = ระดับดีเด่น 120 – 179 คะแนน = 60 – 89 % = ระดับดี ต่ำกว่า 120 คะแนน = ต่ำกว่า 60 % = ปรับปรุง	1. ระดับดีเด่น (ค่าตอบแทนพิเศษ) - กลุ่มบริการและกลุ่มเทคนิค = ได้เลื่อน 3-5 % - กลุ่มบริหารทั่วไป = ได้เลื่อน 3% 2. ระดับดี (การเลื่อนขั้นค่าตอบแทน) - กลุ่มบริการและกลุ่มเทคนิค = ได้เลื่อน 1 ขั้น - กลุ่มบริหารทั่วไป = ได้เลื่อน 3-5 % 3. ปรับปรุง = งดเลื่อน/หรือเลิกจ้าง
พนักงานตามพันธกิจ 108-120 คะแนน= ระดับดีเด่น 72-107 คะแนน = ระดับดี ต่ำกว่า 72 คะแนน = ปรับปรุง	72 - 80 คะแนน = ระดับดีเด่น 48 - 71 คะแนน = ระดับดี ต่ำกว่า 48 คะแนน = ปรับปรุง	180 – 200 คะแนน= 90- 100 % = ระดับดีเด่น 120 – 179 คะแนน = 60 – 89 % = ระดับดี ต่ำกว่า 120 คะแนน = ต่ำกว่า 60 % = ปรับปรุง	1. ระดับดีเด่น = ได้เลื่อน 2 ขั้น 2. ระดับดี = ได้เลื่อน 1 ขั้น 3. ปรับปรุง = งดเลื่อน/หรือเลิกจ้าง

2.6 การนับหน่วยภาระงานด้านการปฏิบัติงานสายสนับสนุน กองการศึกษา

คู่มือการคิดหน่วย การวัดและประเมินผลภาระงาน(2011) ภาระงานของนักวิจัย/นักปฏิบัติการ/พนักงานราชการ/พนักงาน/นักปฏิบัติการ/นักวิจัย หรือเทียบเท่า ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ ตามรายละเอียดของงานเฉพาะตำแหน่ง (Job Description) คำสั่งจ้าง สัญญาจ้าง หรือเอกสารอื่นใดที่เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน "เต็ม เวลา" (Full Time) จึงนับภาระงานนั้นเป็น 28 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือ 7.0 หน่วยภาระงาน ดังนั้น เจ้าหน้าที่หรือผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวฯ จึงต้องปฏิบัติงานด้านการบริการ เช่น การบริการวิชาการ การ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม หรืองานอื่น ๆ เป็นต้น อีกจำนวนไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือ 2.0 หน่วยภาระงาน เพื่อให้สามารถนับภาระงานได้เต็ม 36 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หรือ 9.0 หน่วยภาระงาน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รักชนก อิสรคัมภีร์ (2551) ได้เสนอการค้นคว้าแบบอิสระ การพัฒนาระบบประเมินผลของพนักงาน บริษัทนอร์ธเทอร์น สตาร์ ซอฟต์แวร์จำกัด เพื่อพัฒนาระบบและฐานข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในการนำเสนอสารสนเทศเกี่ยวกับผลการทำงานของพนักงาน และการติดตามโครงการ เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้ ในเวลาที่เหมาะสมและทันเหตุการณ์ ระบบประเมินผลนี้ทำงานบนระบบเครือข่ายของบริษัท โดยใช้เครื่องมือ โปรแกรมโอราเคิล ดีวีลอปเปอร์ เชื่อมต่อกับฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์โอราเคิล

เฉลิมพล เชื้อเย็น (2548) ได้เสนอการค้นคว้าสารนิพนธ์ ระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์สำหรับคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารควบคุมทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กรให้ตรงไปสู่วิสัยทัศน์ สามารถใช้ผลการรายงานการปฏิบัติงานตามรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อการกำหนดเป้าหมายให้ดีขึ้น ระบบติดตามประเมิลผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือช่วยให้ได้ราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และใกล้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเพียงใด หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ผู้บริหารจะมีเวลาพอสำหรับปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษาการค้นคว้าอิสระนี้ในส่วนของการเปลี่ยนแปลงสูตรการคำนวณผลการดำเนินงานยังมีรูปแบบที่กำหนดค่าคงที่อยู่ จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลตัวชี้วัดยังไม่มีความยืดหยุ่นเพียงพอ ควรพัฒนารูปแบบการกำหนดสูตรการคำนวณให้สามารถแก้ไขได้ และการ

บันทึกข้อมูลผลการดำเนินงานบางตัวชี้วัด ไม่สามารถบันทึกข้อมูลมากกว่า 1 รายการได้ควรเพิ่ม
ความสะดวกในการจัดเก็บข้อมูลให้มากยิ่งขึ้น