

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายงานการสอน ในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของครู

2.2 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.3 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูสายงานการสอน

2.4 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตามความ

ในข้อ 9 กฎ ก.ค. ฉบับที่ 20 (พ.ศ.2540)

2.5 องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

2.6 หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดชัยภูมิ

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของครู

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (2531) ทรงบรรยายเรื่องการศึกษากับการพัฒนาประเทศ ณ หอประชุมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิชญ์โลก เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2531 โดยได้มุ่งเน้นการศึกษาในจุดที่เป็นพฤติกรรมของครูที่มีต่อศิษย์ เพราะครูเป็นบุคคลสำคัญที่จะมีบทบาทในการพัฒนาประเทศ และครูที่ดีมีลักษณะตามคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา ในเรื่องพระเจ้ามีสินทร์กับพระนาคเสน ถึงแม้จะเป็นครูที่เป็นพระภิกษุ แต่เมื่อนำมาปรับใช้กับครูธรรมดาก็สามารถแสดงลักษณะครูที่ดีได้ 25 ประการ ดังนี้

- 1) ให้ความเอาใจใส่จัดความพิทักษ์แก่ศิษย์อยู่เป็นเนืองนิตย์
- 2) รู้ถึงความมักดี หรือไม่มักดีของศิษย์
- 3) พึงรู้ว่าศิษย์เป็นคนประมาทหรือไม่ประมาท คือ รู้ว่าถ้าดีก็ยกย่อง ถ้าไม่ดีก็ตักเตือน
- 4) รู้ว่าโอกาสเป็นเพื่อนของศิษย์ คือ รู้ว่าควรให้ศิษย์นอนตรงไหนไม่ปลุกมารับใช้กลางดึก

- 5) รู้ว่าเจ็บไข้
- 6) รู้ว่าศิษย์รับประทานอาหารหรือยัง
- 7) พึงรู้วิเศษคือรู้ในเรื่องส่วนตัวของศิษย์ว่ามีปัญหาอะไร หรือ รู้ว่าความสามารถพิเศษของศิษย์เป็นอย่างไร จะได้ส่งเสริม
- 8) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 9) พึงปลอบให้อุ่นใจอย่าวิตกไปเลย ประโยชน์ของเจ้ากำลังเดินขึ้นอยู่ ก็เป็นการให้กำลังใจว่าจะก้าวหน้า และก็สัญญาว่าจะช่วยเหลือ
- 10) พึงรู้ว่าศิษย์เที่ยวอยู่กับใคร
- 11) พึงรู้ความเที่ยวอยู่ในบ้านหมายความว่า รู้ว่าศิษย์คบหาสมาคมกับใคร
- 12) พึงรู้ความเที่ยวไปในวิหาร อันนี้หมายความว่าอยู่ในโรงเรียน นักเรียนชอบคบอยู่กับเพื่อนคนไหน
- 13) ไม่พึงทำเจรจากับศิษย์พว้าเพ้อ คือครูต้องรู้จักวางตัวไม่หวัรต่อกระซิกหรือเล่นกับเด็กมากเกินไป
- 14) เห็นโทษการทำผิดและพึงอดไว้ หมายถึงเห็นศิษย์ทำผิดแล้วไม่ประจาน แต่ตักเตือนให้ถูกต้อง
- 15) พึงกระทำอะไร ๆ โดยเอื้อเฟื้อ หมายถึง การช่วยเหลือ
- 16) พึงเป็นผู้ทำอะไร ๆ โดยไม่ให้ขาด หมายถึงการแบ่งปัน
- 17) พึงเป็นผู้กระทำอะไรไม่ซ่อนเร้น อันนี้น่าจะหมายถึงสั่งสอนทุกอย่างที่ควรไม่ใช่ว่าจะเก็บเอาไว้ประเภทกลัวลูกศิษย์จะรู้ทันตน
- 18) พึงเป็นผู้กระทำอะไร ๆ ให้หมดไม่มีเหลือ หมายถึงให้วิชาการชี้ให้เห็นทุกอย่าง
- 19) พึงตั้งจิตว่าเป็นชนก ตนจะยังเขาให้เกิดในศิลปทั้งหลาย หมายถึง ครูนี้เท่ากับเป็นพ่อ แม่ ของศิษย์ในทางวิชาการ ก็ย่อมปลุกฝังให้ศิษย์มีความรู้
- 20) พึงตั้งจิตคิดหาความเจริญว่าใครศิษย์ผู้นั้นจึงไม่เสื่อมเสีย เป็นเรื่องของการทำจิตให้เป็นสมาธิ เพื่อแผ่เมตตาให้กับศิษย์ คือ ให้พรเขาขอให้เจริญ พยายามหาทางให้ศิษย์มีความเจริญ
- 21) กระทำให้ศิษย์แข็งแรงด้วยกำลังทางการศึกษา
- 22) ตั้งเมตตาจิต
- 23) ไม่พึงละทิ้งในเวลาที่มีอันตราย
- 24) ไม่พึงประมาทในกิจที่ต้องทำ หมายถึง หน้าที่ของครูโดยทั่วไปคือการเรียนการสอน
- 25) เมื่อศิษย์พลาดพลั้งพึงปลอบเอาใจโดยทางที่ถูก คือไม่ซ้ำเติม

นอกจากนี้สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (2531) ได้ทรงบรรยายเพิ่มเติมถึงหน้าที่ครูตามที่ได้เขียนไว้ในสังคาลสูตรว่า ครูมีหน้าที่ แนะนำให้เรียนดี บอกศิลปให้สิ้นเชิงไม่ปิดบังอำพราง ยกย่องให้ปรากฏในเพื่อนฝูง ทำความป้องกันทิศทั้งหลายหมายถึงดูว่าอะไรจะเป็นโทษก็ป้องกันหรือว่าศิษย์จะไปในทางทิศไหนก็ไม่ได้ออกอยาก คือครูจะฝากฝัง ส่วนศิษย์ก็ให้ลูกยืนต้อนรับเข้าไประบใช้เชื้อฟั่ง ดูแลประทับประคองครูหรือเรียนศิลปวิทยาด้วยความเคารพ

ลาโรซ บัวศรี (2515) ได้กำหนดสมรรถภาพในการเป็นครูไว้ให้นักเรียนฝึกหัดครูยึดเป็นแนวทางปฏิบัติห้าประการ ซึ่งแต่ละประการนักเรียนฝึกหัดครูต้องการปฏิบัติได้เป็นอย่างดี คือ สอนและอบรม แนะนำและปกครอง ทำกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีสัมพันธภาพอันดีกับชุมชน และสามารถเป็นครูชั้นอาชีพได้

สำหรับการศึกษาน้ำที่ของครูในต่างประเทศนั้น เป็นหนึ่งในหัวข้อสำคัญที่นักการศึกษาให้ความสนใจเป็นอย่างมากเช่นกัน แอนเดอร์สัน (Anderson, 1989) รายงานว่า ในช่วง 25 ปีสุดท้ายของศตวรรษนักการศึกษาส่วนใหญ่อธิบายว่า ครูดี คืออย่างไรนั้นจะมุ่งไปที่พฤติกรรมของครู (Teacher Behavior) และสิ่งที่ครูปฏิบัติ (Teacher Practice) โดยครูที่ดีต้องมีความแจ่มชัดในเรื่องของเป้าหมายที่ดี (Delineat Goal) หรือผลลัพธ์ที่สนใจ (Intended Outcomes) ครูต้องมีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่สนใจนี้ ครูต้องมีความสามารถถ่ายทอดได้ถูกต้อง พฤติกรรมของครูเป็นสิ่งที่เห็นได้จากสิ่งที่ครูทำโดยสิ่งที่ครูทำในห้องเรียน อาทิเช่น การอธิบาย การตั้งคำถาม การชี้แนะ การให้คำแนะนำ การยกย่อง ความพยายามในการถ่ายทอดสิ่งที่หลักสูตรต้องการให้แก่นักเรียน

สคริเวน (Scriven, 1991) ได้เขียนรายการที่แสดงถึงหน้าที่ครูซึ่งได้มาจากการรวบรวมประสบการณ์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยมีรายละเอียดครอบคลุมหน้าที่ และภารกิจหลาย ๆ ด้านในฐานะการปฏิบัติงานในหน้าที่ครูนอกเหนือไปจากภาระงานสอนแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งหน้าที่ครูต่อไปนี้นี้จะทำเพียงถือว่าเป็นความสามารถขั้นต่ำที่ครูต้องทำ แต่ในบางรายการเป็นสิ่งที่ดีหากครูสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่

1) ครูควรมีความรู้ในเนื้อหาวิชาเป็นความสามารถของครูที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชาเฉพาะที่ตนรับผิดชอบในการสอน พิจารณาได้จากการศึกษาของครูในสาขาวิชานั้น ๆ โดยเป็นการศึกษาในระบบหรือการที่ครูเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมในภายหลังก็ได้ นอกจากนี้ครูควรมีความรู้ในวิชาอื่นที่อยู่หลักสูตรด้วยเพื่อช่วยให้ครูทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ครูควรมีทักษะการสอน ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับ

การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการจัดกระบวนการเรียนการสอน การควบคุมชั้นเรียน และนักเรียน การกระตุ้นให้นักเรียนมีความพยายามในการศึกษา เพื่อเสาะหาความก้าวหน้าอยู่เสมอและการจัดการในกรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉินร้ายแรงเกิดขึ้น ในส่วนของครูเองก็ต้องเพิ่มทักษะการสร้างและพัฒนาวิชาการโดยมีการวางแผนรายวิชา การคัดเลือกและการสร้างสรรค์วัสดุอุปกรณ์และใช้แหล่งทรัพยากรที่มีประโยชน์จากท้องถิ่น การใช้สื่อ และผู้เชี่ยวชาญให้เป็นประโยชน์ต่อการสอนในวิชาของตนอีกทั้งต้องมีทักษะในการประเมินในเรื่องวิชา การสอน วัสดุอุปกรณ์ หลักสูตรที่ครูรับผิดชอบ

3) ครูควรมีทักษะการประเมิน ที่สำคัญคือความรู้เกี่ยวกับการประเมินนักเรียน การสร้างและบริหารการสอบ การให้เกรด การจัดลำดับ การให้คะแนนทั้งในรายละเอียดของกระบวนการและการแสดงผลการประเมินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ตลอดจนแนวปฏิบัติในการรายงานผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความรู้เกี่ยวกับการรายงานผลสัมฤทธิ์ต่อนักเรียน ผู้บริหาร และผู้ปกครอง หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4) ครูต้องเป็นผู้แสดงตนได้ว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะของผู้ที่มีความเป็นวิชาชีพครู อันได้แก่ ความมีจริยธรรมในวิชาชีพครู ความมีทัศนคติที่ดีในวิชาชีพ มีความรู้ในหน้าที่ของครู มีความสามารถในการพัฒนาวิชาชีพ และการให้บริการในวิชาชีพแก่เพื่อนครูหรือผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เริ่มปฏิบัติงาน ครูควรมีการวิจัยการสอนที่ตนเองทำอยู่ รู้จักสภาพหรือบริบทของโรงเรียนและชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่

5) ครูควรมีหน้าที่ในการบริการอื่น ๆ แก่โรงเรียน อาทิเช่น การเข้าร่วมเป็นกรรมการหรือแสดงความคิดเห็นต่อกิจการหรือนโยบายของโรงเรียน หรือช่วยในกิจกรรมของนักเรียนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสและความเหมาะสม

รายละเอียดต่าง ๆ เหล่านี้ช่วยให้ครู และคนอื่น ๆ ได้รู้จักสิทธิและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของครูได้ดียิ่งขึ้น และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกบุคคลเข้าเป็นครู หรือใช้พิจารณาอนุมัติความเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพครูได้อีกด้วย

หน้าที่และความรับผิดชอบของครูตามกฎหมาย ก.ค. มีดังนี้

ครู 1 และ ครู 2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1) ทำการสอนและอบรมความรู้

2) ให้บริการทางการศึกษา

3) รับผิดชอบปกครองดูแลความประพฤติ การรักษาวินัยและสุขภาพ และดูแล

การศึกษาเล่าเรียนของนักเรียน นักศึกษา ตามที่ได้รับมอบหมาย

- 4) ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมวิทยาการและประสบการณ์ใหม่ ๆ ในสาขาที่เกี่ยวข้อง
- 5) รู้จักใช้สื่อการสอนและเครื่องมืออุปกรณ์อื่น ๆ และเก็บรักษาอย่างถูกต้อง
- 6) รักษาวินัยและประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและนักศึกษา
- 7) ติดต่อสัมพันธ์กับผู้ปกครองเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน
- 8) ปฏิบัติงานในลักษณะเฉพาะพิเศษตามลักษณะ ประเภทและระดับการศึกษา
- 9) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

อาจารย์ 1 ปฏิบัติหน้าที่เหมือนกับครู 1 และครู 2 และมีส่วนที่เพิ่มขึ้นดังนี้

- 1) ริเริ่มจัดทำสื่อการสอนใหม่ ๆ
- 2) นิเทศหรือช่วยนิเทศในวิชาที่รับผิดชอบงานหรือรับผิดชอบงานวิชาการกลุ่มโรงเรียน
- 3) ให้คำแนะนำและแนะแนวต่าง ๆ แก่นักเรียน นักศึกษา และ/หรือผู้ปกครอง

อาจารย์ 2 , อาจารย์ 3 ปฏิบัติหน้าที่เหมือนกับ อาจารย์ 1 และมีส่วนเพิ่มขึ้นดังนี้

ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง หรือ เป็นที่ปรึกษาของครูในด้านการปฏิบัติงานและด้านความประพฤติหรือ ผิดอบรมครูประจำการ และทำหน้าที่บริหาร

สรุป หน้าที่และความรับผิดชอบของครูประกอบด้วย (1) ทำการสอน อบรม แนะนำนักเรียน (2) ปกครองดูแลความประพฤตินักเรียน (3) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน นักศึกษาและผู้ปกครอง (4) ติดต่อสัมพันธ์กับชุมชน (5) ประพฤติตนในลักษณะของผู้มีความเป็นวิชาชีพ (6) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.2 แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นในการทำนุบำรุงและพัฒนาบุคลากร เพราะมีผลกระทบต่อการสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรและเป็นที่ยอมรับว่าการประเมินผล การปฏิบัติงานกำลังมีความสำคัญเพิ่มขึ้น การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่องเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล

วิวัฒนาการของแนวความคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินที่ผ่านมานั้น ประเมินหรือเน้นการวัดที่คุณภาพลักษณะส่วนตัวของตัวบุคคล (Traits of Individual) และคุณสมบัติทั่วไป (General Characteristics) ในการทำงาน อาทิ การคิดริเริ่ม พลังสร้างสรรค์ การประยุกต์ หรือ การดัดแปลง การปรับตัว การสื่อสาร การทำงานร่วมกับคนอื่น การคิด การวินิจฉัย

ในการวิจัยของ เดล และ สมิทท์ (Dale E. and Smith A., 1957 อ้างถึงในโจเซฟ ปุตติ, 1984) ได้ข้อค้นพบจากการศึกษาแบบฟอรัมการประเมินว่า บริษัทส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญแก่คุณภาพลักษณะส่วนตัวและบุคลิกของตัวบุคคลเป็นหลัก เมื่อมีการเน้นที่บุคลิกลักษณะกันมากทำให้ "ความรู้เรื่องงาน" และแม้กระทั่ง "ผลการทำงาน" มีปรากฏอยู่ในเกณฑ์การประเมินเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

วิธีการที่ทำกันมากก่อนนี้ค่อนข้างจะโอนเอียงไปในทางประเมินบุคลิกภาพและคุณสมบัติส่วนตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญแก่การทำงาน เรียกวิธีการเหล่านี้ว่า "วิธียึดตัวบุคคลเป็นหลัก" (Individual - Centered Approach) มีคณะวิจัยหลายคนพยายามตรวจหาการเชื่อมโยงระหว่างคุณภาพของลักษณะส่วนตัวกับผลการปฏิบัติงานและปรากฏว่าสิ่งที่นักวิจัยเหล่านั้นพบกลับกลายเป็นว่าทั้งสองสิ่งนั้นมีได้สอดคล้องกันเลย ตรงกันข้ามกลับขัดแย้งกับความน่าจะเป็นตามความคิดความรู้สึกของคนทั่วไป จากผลการวิจัยนี้เองจึงเป็นที่มาของวิธีการและเทคนิคใหม่

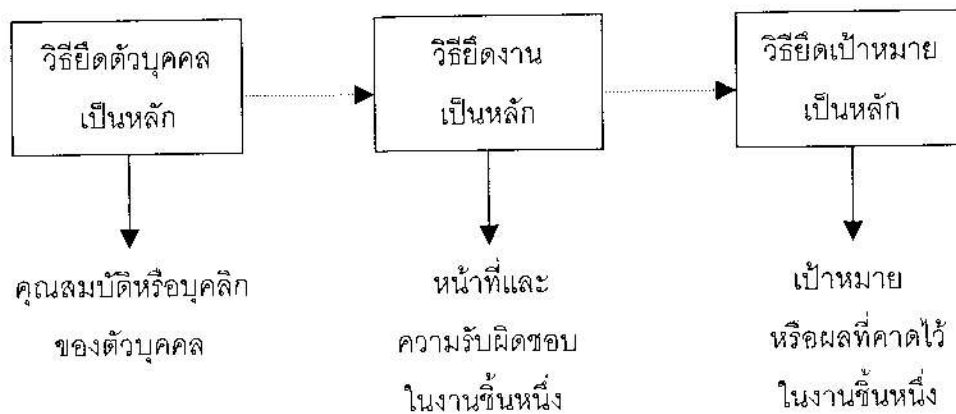
วิธีการใหม่นี้ถือว่าผลการทำงาน คือ ปัจจัยสำคัญในการวินิจฉัยแน่นอนที่จะมองข้ามคุณสมบัติเฉพาะไม่ได้ เพราะคุณสมบัติบางอย่างมีความสำคัญโดดเด่นขึ้นมา ในการพัฒนาศักยภาพของคน นั้นเพื่อเปรียบเทียบกับงานในระดับสูงขึ้นไปตามสายงานขององค์การ

ในการประเมินผลการทำงานของใครก็ตาม การพิจารณาที่งานซึ่งเขากำลังทำอยู่ตามที่ได้รับค่าตอบแทนในขณะนั้นจะถูกต้องเหมาะสม ดังนั้น ความรับผิดชอบและเงื่อนไขหน้าที่ที่กำหนดไว้ในขณะนั้นจึงกลายเป็นเกณฑ์สำหรับวัดผลการทำงานของบุคลากรที่ถูกประเมิน

นั่นคือวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ "ยึดงานเป็นหลัก" (Job-Centered Approach) วิธีนี้ไม่ต้องการมีการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่น แม้ว่าลักษณะงานจะคล้ายคลึงกัน การเน้นอยู่ที่เงื่อนไขที่งานนั้นต้องการ และการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของคนๆ นั้นกับความรับผิดชอบหลักของเขา

ยังมีวิธีการประเมินยุคใหม่อีกวิธีหนึ่งคือ "วิธียึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก" (Objective-Centered Approach) ภายใต้วิธีการนี้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะ สำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง เป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดผลงานที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้เช่นกัน (โดยปกติเป็นช่วงหนึ่งปี)

ในตอนท้ายของเวลาที่กำหนดนำผลงานที่แท้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิมที่กำหนดไว้ ที่มาของวิธีการนี้เข้าใจว่า มาจากความคิดที่ค่อนข้างมีเหตุผลดีที่ว่า ควรมีการวัดผลงานของผู้จัดการโดยเปรียบเทียบกับงานที่เขาทำสำเร็จ



แผนภูมิที่ 1 วิวัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน (โจเซฟ ปุตติ, 1984)

ซึ่งเห็นได้ว่า มีการเปลี่ยนแปลงจุดที่ยึดถือเป็นหลัก จากคุณภาพลักษณะส่วนตัวมาเป็นเงื่อนไขที่ต้องการในงาน และมาถึงเป้าหมายในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของผู้ที่ถูกประเมิน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ในภาษาอังกฤษใช้แตกต่างกันตามแต่นักวิชาการประสงค์จะใช้ เช่น Performance Appraisal, Employee Appraisal, Staff Appraisal, Performance Rating, Performance Evaluation, Performance Assessment เป็นต้น

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายอย่างแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามก็พอจะสรุปได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ที่ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ในแนวทางที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ กลุ่มแรกประกอบด้วย ซีซัน (Sison, 1966) คิงส์เบิร์ก (Kingburk อ้างถึงในบวร ประพตติดี, 2520) สมพงษ์ เกษมสิน (2516) และสำนักงาน ก.พ.(มปป.) ให้ความเห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง วิธีการประเมินประสิทธิภาพของคนงานแต่ละคน โดยการสังเกต จดบันทึก ในระยะเวลาที่กำหนดไว้และบนพื้นฐานของความเป็นระบบ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่เป็นแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ ให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน กลุ่มที่สอง ประกอบด้วย ฮีเยล (Heyel, 1973) บีช (Beach, 1975) เสนาะ ดิเยาร์ (2516) และ ภิญโญ สาร (2517) ได้เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรและเป็นการประเมินสมรรถภาพของบุคลากรไปด้วยในตัว การประเมินผลดังกล่าวเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากร ส่วนการวินิจฉัยครั้งสุดท้ายเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาระดับสูงดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงกระทำเป็นขั้นตอนนับตั้งแต่ต้นจนถึงขั้นสูง

บุคลากรทุกคนจะมีผู้เหนือตนนั้นเป็นผู้ประเมินผลงานของตน ทั้งนี้เพื่อจุดประสงค์ในด้าน การบริหาร รวมทั้งการบรรจุแต่งตั้ง การคัดเลือกเพื่อเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน ค่าจ้างและ จุดประสงค์อื่น ๆ

สรุปแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลา ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึก และประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพ ในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จุดมุ่งที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ มุ่งให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ตลอดจนก่อให้เกิดความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ชูศักดิ์ เทียงตรง (มปป.) ได้ประมวลไว้จากนักวิชาการหลาย ท่าน ดังนี้

1) เพื่อที่จะหามาตรฐานหรือหลักเกณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานของคนงาน (Sison, 1966) ซึ่งเป็นมาตรฐานที่แน่นอน และมีระบบสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ดังนี้

(1) การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (Promotion) การประเมินจะช่วยให้ฝ่ายบริหาร สามารถคัดเลือกบุคคลที่จะแต่งตั้งให้สู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นได้และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แสดง ความสามารถของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลจะเป็นประโยชน์ ในการพิจารณาเปรียบเทียบว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถเหมาะสมกว่ากันในการที่จะ เลื่อนให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นไป (สำนักงาน ก.พ.,มปป.) โดยเป็นไปอย่างยุติธรรม มีเหตุมีผล มี ระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกันโดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เป็น การป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก

(2) การโอนย้าย ลดชั้น ออกจากงาน (Transfer Demotion and Discharge) การประเมินผลได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่จะตัดสินว่า ผู้ปฏิบัติงานคนใดควรจะเหมาะสมใน การทำงานในตำแหน่งใด และคนใดไม่สามารถทำงานที่รับผิดชอบอยู่อย่างเป็นที่พึงพอใจ ผลการประเมินจะชี้ให้เห็นว่าบุคคลผู้ใดมีความรู้ความสามารถ ความชำนาญเหมาะสมที่จะ ทำงานใด ถ้าปรากฏว่าไม่เหมาะสมกับงานใดเลย ก็อาจให้พ้นจากงานไป (สำนักงาน ก.พ.,มปป.)

(3) การเพิ่มเงินเดือน (Salary Increases) การประเมินจะช่วยให้มีมาตรฐานที่ดีในการปรับปรุงอัตราเงินเดือนให้เหมาะสม และได้รับการยอมรับ การประเมินผลที่ดีมีความสำคัญต่อการกำหนดเงินเดือนค่าจ้างของผู้ปฏิบัติงานมาก เพราะจะวัดให้เห็นว่าใครควรได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานมากกว่าใคร และอยู่ในระดับใดของอัตราเงินเดือนทั้งหมด ซึ่งต้องมองที่องค์ประกอบของตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบร่วมด้วย เพื่อให้การกำหนดค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมและเหมาะสมมากยิ่งขึ้นโดยจะต้องมีลักษณะเป็นการจูงใจ มากกว่าการบั่นทอนกำลังใจคนที่ปฏิบัติงาน

2) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการให้คำแนะนำฝึกอบรมและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (Sison, 1966) การประเมินผลชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่รู้ เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความสามารถของบุคคล ถ้าพบว่ามีจุดอ่อน หรือข้อบกพร่อง ก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน ในการประเมินนั้น คะแนนที่เป็นบวกและลบของผู้ปฏิบัติงานมีค่าต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร การรายงานผลการปฏิบัติงานในกำหนดระยะเวลาหนึ่ง ๆ นั้นสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการแนะนำแนวทางและให้คำปรึกษาที่เหมาะสมสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ในตอนต้น ๆ การประเมินผลเป็นเพียงเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานในการคัดเลือกหัวหน้างานเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือการเพิ่มเงินเดือน แต่ปัจจุบันนี้ ยังใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อค้นหาความต้องการด้านการฝึกอบรมและแนะนำเพื่อช่วยให้คนทุกระดับปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง (Strauss and Sayles, 1967)

3) เพื่อที่จะปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชาโดยทำให้ผู้บังคับบัญชาลำบากในหน้าที่มากยิ่งขึ้น (Sison, 1966) หมายถึง ความต้องการให้ผู้บังคับบัญชาคอยประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเห็นความจำเป็นที่จะต้องสังเกตการปฏิบัติงานของคนอย่างใกล้ชิดและนั่นจะช่วยทำให้การประเมินผลของการทำงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ทำให้หัวหน้างานมองเห็นความรับผิดชอบของเขาที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาความสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น และการประเมินผลสามารถช่วยให้หัวหน้างานทำงานของเขาได้อย่างเป็นผล

4) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ก่อนที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน หัวหน้าและลูกน้องจะต้องร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน มีการตกลงกันในเรื่องผลงาน เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปตามเป้าหมาย ทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีโอกาสได้ปรึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นส่วนที่สร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การประเมินผลอย่างเป็นทางการตามระยะเวลาที่กำหนดช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสังเกต

พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้ ประกอบกับทัศนคติที่ดีของผู้บริหารระดับสูง ช่วยกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาสนใจในแต่ละบุคคลและช่วยเหลือเขา ถ้ากระบวนการประเมินผลสมบูรณ์ เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง (Stahl, 1971)

5) เพื่อการแก้ไขปรับปรุงระบบวิธีการทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ในกรณีที่ผลผลิตขององค์การต่ำ ซึ่งมีได้มีสาเหตุมาจากตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน แต่เป็นเพราะระบบวิธีการทำงานไม่รัดกุมหรืออุปกรณ์เครื่องช่วยไม่ดีพอ จะได้แก้ไขปรับปรุงได้ทันการ เช่น ขั้นตอนในการทำงานมีมากจนเกินไปหรือทางเดินของงานยังไม่เหมาะสม วัสดุเครื่องใช้ต่าง ๆ หมดสภาพการใช้งาน ขาดคุณภาพ เป็นต้น

6) เพื่อการปรับปรุงวิธีการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน หากพบว่าผลงานตกต่ำเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน จะได้แก้ไขโดยย้อนกลับไปพิจารณาปรับปรุงการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าทำงาน เช่น ปรับปรุงข้อสอบ วิธีการคัดเลือกให้ได้คนที่เหมาะสมต่อไป (สำนักงาน ก.พ., มปป.)

7) เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อที่จะได้รับการประเมินในระดับที่น่าพึงพอใจ (Strauss and Sayles, 1967) ซึ่งเป็นเป้าหมายของบุคคลโดยทั่วไปที่ต้องการผลประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้ว

8) เพื่อเป็นการประเมินให้เป็นประสิทธิผลโดยส่วนรวมของโครงการพัฒนาบริหารและการคัดเลือก (Strauss and Sayles, 1967) ว่ามีความสำเร็จเพียงใดโดยผลรวมของส่วนย่อยจะเป็นตัวชี้ให้เห็นความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การเป็นอย่างไรดี เพราะถ้าปรากฏว่าผลจากการประเมินออกมาเป็นที่ไม่น่าพอใจจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

ลักษณะของสิ่งที่ประเมิน

การที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั้น จำเป็นจะต้องเลือกปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการประเมินหรือให้คะแนน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างบุคคลและปัจจัยดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินด้วย ซึ่งนักวิชาการบางท่านได้ให้ความคิดเห็นไว้สำหรับสิ่งที่ควรจะประเมิน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป.) ดังนี้

- 1) เรื่องคุณภาพงานและความถูกต้องของการปฏิบัติงาน
- 2) เรื่องปริมาณงาน
- 3) เรื่องทัศนคติหรือท่าทางและวิธีการปฏิบัติงาน
- 4) เรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เฉพาะงานหนึ่ง ๆ

5) เรื่องตรงต่อเวลากำหนดงานเสร็จ และการปฏิบัติงาน

6) เรื่องความสำเร็จสมบูรณ์ของงานในระยะเวลาที่กำหนดไว้

เสนาะ ตีแยวี่ (2516) แยกลักษณะของสิ่งที่จะประเมินออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

1) คุณลักษณะและลักษณะนิสัยของบุคคล (Traits and Characteristics)

2) ผลงาน (Contributions)

สำหรับผลงานที่ปฏิบัติได้นั้น พิจารณาทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพของงาน (ซุคักดี เทียงตรง, มปป.) แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1) งานซึ่งสามารถนับได้เป็นหน่วย เป็นชิ้น (Tangible Qualities) ซึ่งสะดวกต่อการประเมิน และเปรียบเทียบว่าดีหรือไม่ดีอย่างไรอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ เช่น งานพิมพ์ดีดงานรับ-ส่ง หนังสือ งานผลิตสิ่งของที่เป็นชิ้นเป็นอันเหล่านั้นทำให้สะดวกต่อการประเมินผลงานมากยิ่งขึ้น

2) งานซึ่งไม่สามารถวัดได้เป็นชิ้นเป็นหน่วย (Intangible Qualities) ไม่สามารถกำหนดออกมาได้ว่า ใครทำได้จำนวนเท่าใด ดังเช่น งานทางด้านวิชาการซึ่งวัดได้ยาก จำเป็นต้องใช้องค์ประกอบอื่นเข้าช่วยในการประเมิน เช่น ความรู้ความสามารถ ความประพฤติ การอุทิศเวลาให้กับองค์การ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำมาพิจารณาร่วมกัน โดยการสังเกตและรายงานการทำงานประกอบการประเมิน

สำหรับเกี่ยวกับคุณลักษณะและลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ก็มีความจำเป็นที่จะต้องนำมาพิจารณาในการประเมินเช่นเดียวกัน (ซุคักดี เทียงตรง, มปป.) เพื่อชี้ให้เห็นว่าบุคคลนั้นเหมาะสมที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นไปหรือไม่หรือเพื่อประโยชน์อย่างอื่น การประเมินในปัจจุบันนี้มีความสำคัญต่อตำแหน่งหน้าที่ทางการบริหารอย่างมาก เนื่องจาก นักบริหารจำเป็นต้องมีคุณลักษณะอย่างอื่นอีกหลายประการที่สำคัญ นอกจากความสามารถในการปฏิบัติงานแล้ว เป็นต้นว่า ความเป็นผู้นำมนุษยสัมพันธ์ การแสดงความคิดเห็นริเริ่ม เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ฝ่ายจัดการพยายามประเมินงานบนพื้นฐานของสิ่งที่เขาทำ มากกว่าสิ่งที่เขาเป็นอยู่ นั่นคือเน้นที่ผลของงานมากกว่าลักษณะส่วนตัวของบุคคลซึ่งเหมาะสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานคนงานในระดับปฏิบัติการมากกว่า ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินเป็นสำคัญ และเพื่อให้ได้ผลอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงมีทั้ง 2 ลักษณะประกอบกัน

นอกจากนี้ ยังอาจกำหนดคุณลักษณะเฉพาะที่ใช้ประเมินการปฏิบัติงาน ที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่น การรักษาความลับ ความแข็งแรง การอดทนต่อความยากลำบาก ความสามารถในการพูดจาเสนอรายงาน เป็นต้น

ลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดี

องค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป.) ประกอบด้วย ผู้ประเมิน ผู้ถูกประเมิน และเครื่องมือเทคนิควิธีการประเมิน ในด้านบุคคลผู้ประเมินนั้นมีส่วนสำคัญมากต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของโครงการประเมิน เนื่องจากต้องอาศัยบุคคลที่สามารถวางตัวเป็นกลางได้เป็นอย่างดี ปราศจากอคติในการประเมินผลผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และจะต้องสร้างความเข้าใจในเรื่องเกณฑ์หรือมาตรฐานให้เป็นไปในแนวเดียวกัน ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องกระทำ เพื่อให้การประเมินผลเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และมีมาตรฐานอันเดียวกัน และนอกจากนั้น ระบบการประเมินผลควรสามารถตอบสนองของลักษณะของงานและเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างน่าพึงพอใจ ควรง่ายต่อการปฏิบัติและยืดหยุ่น ดังนั้น สรุปลักษณะของระบบการประเมินผลที่ดีจึงควรมีลักษณะ ดังนี้ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป.)

1) มีความเชื่อถือได้ (Reliability) ซึ่งหมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ชี้ให้เห็นได้จาก

(1) เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลาย ๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกันเช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งานไม่เปลี่ยนแปลง และนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

(2) เมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คน คอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกัน ในการทำงานและนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับ ถ้าสอดคล้องกันแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

2) ความตรง (Validity) หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือ ในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนทำงาน ที่มีต่อหน่วยงานได้จริงผลการประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ที่ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริง ๆ การวัดความเที่ยงตรงของการประเมินไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะว่างานน้อยชนิดมักมีมาตรฐานสำหรับที่จะเทียบให้เห็นอย่างเด่นชัด ความเที่ยงตรงในการประเมิน อาจวัดได้โดยประเมินเปรียบเทียบกับบันทึกของคณงาน และการปฏิบัติงาน เช่น บันทึกการผลิต ซึ่งหาได้สำหรับงานบางอย่างเท่านั้น งานอีกหลายอย่างที่ไม่สามารถแสดงให้เห็นเป็นจำนวนที่ใช้วัดได้ วิธีการอื่นที่จะตัดสินความเที่ยงตรงของการประเมินก็คือการเปรียบเทียบกับความก้าวหน้าของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการเพิ่มเงินเดือน ดังนั้น การที่จะวัดความเที่ยงของแบบการประเมินจึงต้องอาศัยระยะเวลาอันยาวนานก่อนสรุปออกมาได้

3) สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ คือ แบบการประเมินนั้นต้องสอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มงานที่จะประเมิน มีองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้วัดลักษณะงานนั้น ๆ ได้นอกจากนั้นยังจะต้องสามารถเข้าใจได้ง่าย ประหยัด สะดวกในการใช้ การแปลความหมายของคะแนนและมีความยืดหยุ่นในการใช้กับผู้ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทางความสามารถและประสบการณ์ เช่นคนทำงานใหม่เป็นต้น

สำหรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น (McGrensky, 1979 อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป.) ควรประกอบด้วย

1) ส่วนประกอบของคำแนะนำและข้อมูลเกี่ยวกับงาน

(1) คำแนะนำ

(2) ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลและงาน

2) ส่วนประกอบเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคล (เช่น การศึกษา)

3) ส่วนประกอบเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงาน

4) ส่วนประกอบเกี่ยวกับคำจำกัดความขององค์ประกอบในการปฏิบัติงาน และสเกล

การประเมิน

5) รู้ว่าลูกจ้างคนงานคนไหนมีผลงานดีเด่น

6) การรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ไม่น่าพึงพอใจ

7) ส่วนประกอบเกี่ยวกับการสื่อความหมาย ความก้าวหน้าในอาชีพ

8) ส่วนประกอบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน

9) ส่วนประกอบเกี่ยวกับบทบาทของผู้มีหน้าที่ตรวจสอบรายงาน

10) ส่วนประกอบเกี่ยวกับ " การประเมินผลด้วยปากกา"

เกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน

คำว่า "เกณฑ์" (Criterion) หมายถึงมาตรฐาน (Standard) ซึ่งสามารถใช้เป็นไม้วัด (Yardstick) สำหรับวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของผู้ปฏิบัติงาน (Fleishman, 1979 อ้างถึงใน ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป.)

ส่วนมาตรฐานงานนั้น หมายถึง เงื่อนไขที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความน่าพึงพอใจของผลงาน (สำนักงาน ก.พ., มปป.)

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีบางสิ่งบางอย่างที่จะเปรียบเทียบ นั่นคือการเปรียบเทียบคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการประเมินแบบเรียงลำดับ

อย่างไรก็ตาม วิธีการที่ให้ผลอย่างมาก คือ การสร้างมาตรฐาน โดยเริ่มจากคำอธิบายงาน (Job Description) (Beach, 1975) ซึ่งระบุรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำ อันจะนำไปสู่การวางกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง นอกจากนั้น การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ต้องให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน งานบางชนิด มาตรฐานออกมาในรูปของปริมาณ แต่บางชนิดออกมาในรูปของคุณภาพ มาตรฐานการปฏิบัติงานควรเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำได้ เพราะฉะนั้น ทางที่ดี หัวหน้างานควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วม ในการกำหนดมาตรฐานด้วย

มาตรฐานงานเป็นเป้าหมายย่อยของหน่วยงาน (Organization on Sub-Goals) ในส่วนที่ผู้ทำงานที่แต่ละคนต้องทำให้สำเร็จ (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป.) เป็นเป้าหมายที่ฝ่ายบริหารระดับสูง หรือฝ่ายจัดการกำหนดขึ้นไว้เป็นเกณฑ์ สำหรับเปรียบเทียบกับการปฏิบัติจริง มาตรฐานของงานสัมพันธ์กับคำอธิบายงาน กล่าวคือ คำอธิบายงานระบุว่าในงานนั้นมีอะไรต้องทำบ้าง ส่วนมาตรฐาน ของงานระบุว่างานที่จะต้องทำนั้น ควรจะมีปริมาณมากน้อยแค่ไหน หรือควรมีคุณภาพดีเพียงใด และเกณฑ์สำหรับมาตรฐานงาน ที่ดีควรมีลักษณะ (สำนักงาน ก.พ., มปป.)

- 1) ไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำงานดีเด่นได้ และควรเป็นสิ่งที่ท้าทายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) มาตรฐานตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน ไม่ใช่ผลงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มาตรฐานของกลุ่มนั้นจึงอาจต่ำหรือสูงเกินไป
- 3) มาตรฐานจะต้องทันสมัย มาตรฐานไม่ใช่สิ่งถาวร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามเงื่อนไขของงาน การมอบหมายการรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตำแหน่ง
- 4) ต้องเกิดจากการปรึกษาร่วมมือกันกำหนดระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน
- 5) มาตรฐานจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร จะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกันหมดทั้งองค์การ
- 6) มาตรฐานมีเกณฑ์ ซึ่งหัวหน้าสามารถตรวจสอบได้ เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้ และควรหลีกเลี่ยงการวัดเชิงพรรณนาให้มากที่สุด

โดยปกติแล้ว มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เป็นอัตราโดยเฉลี่ยของการปฏิบัติงานรวมกัน ของลักษณะงานประเภทหนึ่ง ๆ หรือเกิดจากการวิเคราะห์หาความสามารถของมนุษย์ในงาน

แต่ละอย่างที่ได้ต่อระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจใช้เทคนิคการจับเวลาและการเคลื่อนไหวเข้าช่วย กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการทำงานว่าควรจะทำให้ถึงจุดดังกล่าวนั้น แต่เกณฑ์ที่กล่าวถึงนี้ อาจแตกต่างกันออกไปบ้างตามแต่ละองค์การ แม้ว่าจะปฏิบัติงานประเภทเดียวกัน ด้วยการหวังผลขององค์การ ที่ต้องการจะมีความสามารถในการผลิตที่สูงกว่าองค์การอื่น แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีสิ่งล่อใจ ให้คนอยากจะทำงานประกอบไปด้วย เพราะถ้าขาดแรงกระตุ้นให้ไปถึงจุดที่ตั้งไว้ดังกล่าวการตั้งเกณฑ์มาตรฐานไว้ก็อาจจะล้มเหลว สิ่งจูงใจที่กล่าวถึงนั้นอยู่ในรูปของ ค่าจ้างแรงงานที่มีอัตราที่แตกต่างกัน คือคนงานคนใดที่ทำงานได้ถึงมาตรฐาน ก็จะได้รับอัตราหนึ่ง และใครทำงานได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ส่วนที่เกินนั้นก็จะได้รับค่าจ้างแรงงานอีกอัตราหนึ่งสูงกว่าเดิม จึงเห็นได้ว่าการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น มีความสัมพันธ์กับอัตราค่าจ้างเงินเดือนมาก และมีผลกระทบไปถึงผลผลิตขององค์การโดยส่วนรวมอีกด้วย (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป.)

ในอีกกรณีหนึ่ง การปฏิบัติงานอาจดำเนินไปโดยอาศัยกลุ่มปฏิบัติงาน (ชูศักดิ์ เทียงตรง, มปป.) คือทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมกันในการทำงาน และร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเป้าหมายดังกล่าวถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่จะปฏิบัติงานไปให้ถึงร่วมกันถ้า การปฏิบัติงานไม่บรรลุถึงเป้าหมายก็จะต้องมีการอภิปรายแนะนำแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงาน ในครั้งต่อไปบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นข้อสังเกตที่สำคัญประการหนึ่ง ในการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการยืดหยุ่นสำหรับบุคคลที่เริ่มเข้าทำงาน เนื่องจากยังขาดประสบการณ์และความสามารถ การทำงานต้องค่อย ๆ พัฒนาไปเป็นลำดับ จนกว่าจะถึงเกณฑ์ที่ตั้งเอาไว้เป็นมาตรฐานในระยะเวลาที่เหมาะสม

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบการจัดลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องเป็นกระบวนการที่นำมาใช้ซ้ำแล้วซ้ำอีก ตลอดเวลาที่บุคคลถูกจ้างให้ทำงานอยู่ในองค์การ ชูศักดิ์ เทียงตรง (มปป.) ได้สรุปกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 7 ขั้นตอนไว้ดังนี้

1) กำหนดความมุ่งหมายในการประเมินซึ่งเป็นการกำหนดในขั้นต้นก่อนว่าจะจัดให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด เช่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารบุคคล หรือปรับปรุงองค์การในด้านต่าง ๆ และเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง เรื่องอะไรเป็นหลัก และเรื่องอะไรเป็นรอง เพื่อที่จะได้เลือกวิธีการประเมินที่เหมาะสมต่อไป

- 2) เลือกวิธีการประเมินผลให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้โดยอาจจะเลือกใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างประกอบกันก็ได้ตามความเหมาะสมและได้ผลสูงสุด
- 3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร
- 4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินงานให้รู้ทั่วหน้ากันพร้อมทั้งทำความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมาก โดยเฉพาะความเข้าใจ การยอมรับและความร่วมมือของฝ่ายบริหาร ตลอดจนหัวหน้างานระดับรอง ๆ ลงมา เป็นผลให้ผลการประเมินได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด
- 5) กำหนดช่วงเวลา ในการประเมินผลให้เหมาะสมกับลักษณะงานซึ่งตามปกติช่วงระยะเวลาในการประเมินผลนั้น จะกำหนดให้มีปีละหนึ่งครั้งหรือหกเดือนต่อครั้ง
- 6) กำหนดหน่วยงาน และบุคคลที่จะรับผิดชอบในการดำเนินการประเมินผลและประสานงานซึ่งอาจจะจัดในรูปคณะกรรมการ ประสานงาน หรือให้หน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับบุคคลเป็นผู้ประสานงาน ส่วนผู้ดำเนินการนั้น ได้แก่ หัวหน้างานตามสายงานการบังคับบัญชาซึ่งจะทำหน้าที่ประเมินผลโดยตรง
- 7) จำแนกประเภทผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือน ๆ กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานได้มีวิวัฒนาการมาโดยลำดับ นับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ได้มีการจัดตั้งกลุ่มสหภาพแรงงานมากขึ้นแล้ว รูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลและถูกผลักดันให้มีการประเมินผลที่เป็นธรรม และเป็นศาสตร์มากขึ้นลักษณะของการพิจารณาอายุงานหรือความอาวุโส (Seniority) ได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจของผู้บริหารเพื่อการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งมากขึ้น ซึ่งวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามลักษณะของรูปแบบการประเมินใน 2 ลักษณะ คือ (ซุคักดี เทียงตรง, มปป.)

- 1) ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งเน้นการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคล (Trait Rating Instruments) ได้แก่การเน้นการประเมินผลเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล (Characteristics) หรือ บุคลิกภาพของบุคคล (Personality) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีผลกระตือรือร้นในการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ วิธีการประเมินผลที่เน้นการศึกษาคุณลักษณะเฉพาะตัวบุคคลนี้แบ่งได้เป็น 7 แบบ คือ

(1) Simple Ranking Method เป็นวิธีการประเมินผลที่ใช้วิธีเรียงลำดับผู้ถูก

ประเมินผลทั้งหมดตามลำดับคนที่ดีที่สุดไปถึงคนที่เลวที่สุด แต่เป็นวิธีการที่ไม่ง่ายนัก ถ้ามีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก

(2) Checklists Method เป็นวิธีที่ผู้ประเมินผลตอบคำถามรายการต่าง ๆ ในแบบประเมินเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินวิธีการนี้ต้องอาศัยผู้ประเมินที่มีความคุ้นเคย และรู้จักการทำงานประเภทนั้น ๆ เป็นอย่างดี ข้อเสียของวิธีนี้คือ แบบรายการประเมินต้องครอบคลุมทุกด้านซึ่งทำได้ยาก

(3) Man-to-Man Comparison Rating เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะนำองค์ประกอบหรือปัจจัยเกี่ยวกับการทำงานแต่ละประเภท จากผู้ปฏิบัติงานบางคนที่มีองค์ประกอบนั้น ๆ (Key Man) มาแยกเป็นส่วน ๆ อันเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลเมื่อเข้ามาอยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ ซึ่งผู้ประเมินจะมาพิจารณาว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีองค์ประกอบใดบ้างที่ใกล้เคียงกับองค์ประกอบนั้น ๆ แล้วให้คะแนนเมื่อรวมคะแนนครบทุกองค์ประกอบก็จะทราบว่า ใครอยู่ในระดับใด วิธีนี้นิยมใช้กับการวิเคราะห์ตำแหน่งหรือคุณค่าของงาน (Job Evaluation) เรียกว่า Factor Rating ข้อเสียของการประเมินแบบนี้ คือความสับสนในการพิจารณาปัจจัยหรือองค์ประกอบในการประเมิน ผู้ประเมินต่างกันอาจให้ความหมายและคุณค่าของแต่ละองค์ประกอบไม่เท่ากัน และการเปรียบเทียบกับคนในลักษณะกลุ่มงานอื่น ๆ ที่แตกต่างกันกับกลุ่มงานที่ตั้งมาตรฐานไว้แล้วเป็นไปได้ยาก เพราะคุณลักษณะงานของผู้ปฏิบัติงาน ในกลุ่มย่อยแตกต่างกันไปตามชนิดของงานที่ได้รับมอบหมาย

(4) Grading or Force-Distribution Rating วิธีการประเมินผลแบบนี้จะกำหนดคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน และให้ความจำกัดความไว้อย่างแน่นอนและให้ผู้ประเมิน ประเมินผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดีเด่น ระดับพอใจ ระดับไม่เป็นที่พอใจ มีข้อดี ง่ายต่อการประเมิน แต่ข้อเสีย คือ ระดับที่ประเมินของผู้ประเมินต่างกัน อาจให้ความหมายที่ต่างกัน

(5) Paired Comparison Rating เป็นการประเมินที่ใช้วิธีการเปรียบเทียบ เป็นคู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกัน ตามกลุ่มของงาน

(6) Graphic Rating-Scale เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก แต่เป็นการยากที่จะสร้างเครื่องมือวัดที่ครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้าน แล้วให้น้ำหนัก หรือความสำคัญทุกคุณลักษณะเท่ากันหมด

(7) Forced-Choice Method เป็นวิธีที่กำหนดคำอธิบายคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานของผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นชุด ๆ มีจำนวน 25-40 ชุดขึ้นไป ในแต่ละชุดจะประกอบด้วยข้อความ 4 ประโยคเป็นข้อความที่อธิบายคุณลักษณะดี 2 ประโยค และคุณลักษณะไม่ดี 2 ประโยค (บางครั้ง

ก็อาจมีมากกว่า 4 ประโยค แล้วแต่ผู้สร้าง) หรือ ให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ตรงกับลักษณะที่ดี 1 ประโยคและคุณลักษณะที่ไม่ดีของผู้ถูกประเมิน 1 ประโยคที่ตรงกับลักษณะของผู้ถูกประเมิน จากแต่ละชุด ข้อความเหล่านี้จะมีค่าคะแนน ซึ่งผู้ประเมินไม่ทราบค่าคะแนน เมื่อรวมคะแนนก็สามารถเรียงลำดับผู้ปฏิบัติงานได้ ข้อเสียของวิธีการนี้ต้องมีการปกปิดคะแนนไว้เป็นความลับ และมีความยุ่งยากในการประเมิน

2) ลักษณะการประเมินผลในรูปแบบที่มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมการทำงาน (Job Performance Instruments) ได้แก่ รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้งานสำเร็จผล มีรูปแบบการประเมิน 7 รูปแบบคือ

(1) Critical Incidents Method เป็นวิธีที่ผู้ประเมินได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้จัดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมการทำงานของผู้ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ และนำมาสรุปให้คะแนนเฉลี่ยรวมตอนท้ายที่จะมีการพิจารณาตัดสิน ข้อดี คือ ช่วยให้การประเมินในสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนสามารถนำมาถกเถียงกันได้ ข้อเสีย คือ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เลือกบันทึกเฉพาะส่วนดี หรือส่วนเสีย ก็จะก่อให้เกิดปัญหาได้

(2) The Free-Written or Narrative Method เป็นวิธีที่ผู้ประเมินเขียนถึงสิ่ง ที่ผู้ประเมินควรจะมีกว้าง ๆ โดยที่ผู้ประเมินอาจจะสังเกตจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน พิจารณาว่าผู้ถูกประเมินแต่ละคนมีจุดเด่นและจุดบกพร่องอะไร ข้อเสียคือความมีอคติของผู้ ประเมินและผู้ประเมินที่มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ผู้ปฏิบัติ

(3) The Field Review Method วิธีการนี้เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้สัมภาษณ์ ผู้บังคับบัญชาของบุคคลที่ต้องการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อสัมภาษณ์แล้วกลับไปเขียน รายงานและนำกลับไปให้ผู้สัมภาษณ์อ่านทบทวนอีกครั้ง และประเมินแก้ไขเพิ่มเติมโดยให้อิสระ เต็มที่ ข้อดีคือมีความเที่ยงธรรมมากขึ้น ข้อเสีย สิ้นเปลืองเวลา และ ถ้าผู้สัมภาษณ์ไม่ชำนาญ ผลที่ได้ก็ไม่ชัดเจนพอที่จะประเมินได้

(4) The Self-Appraisal Method เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ตนเอง ซึ่งมักใช้กับผู้บริหารที่ต้องการให้ตนเองหรือผู้ใต้บังคับบัญชา พิจารณาทบทวนการปฏิบัติงาน ของตนเอง ข้อเสียคือ ไม่สามารถใช้เป็นวิธีหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ และผู้ ประเมินมีแนวโน้มจะประเมินตนเองในทางที่ดี

(5) Peer Rating เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co Workers) เป็นผู้ประเมิน มีข้อเสีย คือ กลุ่มประเมินบุคคลที่กลุ่มยอมรับดีกว่าบุคคลที่กลุ่ม ไม่ยอมรับ

(6) Group Rating or Multiple Appraisal เป็นวิธีการประเมินที่ให้กลุ่มหัวหน้าระดับต่าง ๆ เป็นผู้ประเมินตามลำดับชั้น แล้วร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน แล้วจึงสรุปผลออกมา ข้อดี คือป้องกันอคติในการพิจารณา

(7) Results-oriented Appraisal เป็นวิธีการประเมินผลงานโดยอาศัย การกำหนดวัตถุประสงค์ (Goal Setting) ในการประเมินผลเป็นหลักในการพิจารณาการกำหนดวัตถุประสงค์นี้กำหนดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ ข้อดี เป็นวิธีที่เน้นการควบคุมผลการปฏิบัติงานที่จะมาถึงและป้องกันข้อผิดพลาดได้ล่วงหน้า ข้อเสีย คือ ถ้าตั้งวัตถุประสงค์ไว้สูงเกินไป หรือต่ำเกินไป จะทำให้เกิดความท้อถอยหรือเบื่อหน่ายได้

ข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- 1) Halo Effect คือความประทับใจเบื้องต้นแรกที่เรารู้ได้ เห็น หรือท่าทางของบุคคลที่เรามุ่งประเมินเขาอยู่ ถ้าเราเห็นท่าทางเขาดีก็มักคิดถึงเขาในทางดีเสมอ
- 2) Constant Error คือการที่ผู้บังคับบัญชา แต่ละคนใช้มาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในการประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ฉะนั้นผู้ที่ทำงานดีพอ ๆ กันแต่ผู้บังคับบัญชาที่ประเมินต่างกันอาจออกมาแตกต่างกันอย่างมาก
- 3) Recency Error เป็นการประเมินที่ผู้ประเมิน ประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินเท่าที่จำได้ในขณะที่กำลังทำการประเมินเท่านั้น
- 4) Error of Central Tendency คือการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรฐานแคบ ๆ ในการประเมิน ทำให้ผู้ที่ทำงานดีที่สุดกับเลวที่สุดมีผลต่างกันน้อยมาก
- 5) Personal Bias คือการที่ผู้ประเมินมีอคติส่วนตัวกับผู้ถูกประเมิน และคนที่มีแนวโน้มบุคลิกลักษณะคล้ายคลึงกับผู้ประเมิน ก็จะได้คะแนนดีกว่าคนที่ลักษณะคล้ายคลึงกับคนที่ผู้ถูกประเมินไม่ชอบ
- 6) Organizational Influence เป็นอิทธิพลของหน่วยงาน ซึ่งหัวหน้างานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงมีแนวโน้มในการประเมินโดยให้คะแนนสูงเป็นการแสดงว่าตนเองมีความสามารถในการบริหารเหนือกว่าหน่วยงานอื่น
- 7) ปัญหาการถูกต่อต้านจากบุคคลผู้ถูกประเมินรวมทั้งการปิดบังข้อเท็จจริงในการทำงานที่เป็นข้อบกพร่องของตนด้วยวิธีการต่าง ๆ
- 8) ปัญหาเรื่องการรักษาความลับ

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1) พยายามประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของบุคคลในการประเมิน โดยการพรรณนาความให้น้อยที่สุด เพื่อป้องกันอคติที่อาจเกิดขึ้นในการประเมิน

2) ผู้ประเมินต้องเข้าใจหลักการและวิธีการประเมิน โดยการทำการชี้แจง ทำความเข้าใจการฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลให้ผู้ประเมินสามารถประเมินโดยเข้าใจเรื่องที่จะประเมินได้อย่างแท้จริง และทำได้ถูกต้อง

3) ใช้แบบการประเมินที่เน้นพฤติกรรมที่วัดได้ชัดเจน

4) การสนับสนุนให้ใช้วิธีการกำหนดแนวทางร่วมกัน ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ในการประเมินผลที่เป็นธรรม ถูกต้อง และแม่นยำมากขึ้นสรุป แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย (1) การประเมินผลเป็นสิ่งจำเป็นในการทำนุบำรุง และพัฒนานุเคราะห์ (2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น วิธียึดตัวบุคคลเป็นหลัก วิธียึดงานเป็นหลัก และวิธียึดเป้าหมายงานเป็นหลัก (3) การประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคล (4) จุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานคือ มุ่งให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (5) มีการประเมินคุณลักษณะนิสัยส่วนตัวของบุคคลควบกับการประเมินผลงาน (6) การประเมินผลที่ดีต้อง เชื่อถือได้ มีความตรง และนำไปปฏิบัติได้

(7) กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบการจัดลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกันเป็นกระบวนการ (8) ข้อจำกัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้จากทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน (9) ข้อคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ ผู้ประเมินจะต้องไม่มีอคติ เข้าใจหลักการและวิธีการประเมิน ใช้แบบประเมินที่เน้นพฤติกรรมที่วัดได้ มีการกำหนดแนวทางร่วมกัน

2.3 รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูสายงานการสอน

สำนักงาน ก.ค.(2538)ได้สรุปรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูสายงานการสอน ไว้ว่า ควรจะเป็นรูปแบบของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผสมผสานระหว่างการยึดงานกับรูปแบบการยึดบุคคลเป็นหลัก กล่าวคือ ให้พิจารณาจากคุณภาพของลักษณะส่วนตัวผสมผสานกับเงื่อนไขที่ต้องการในงาน รวมทั้งผลงานหรือเป้าหมาย ของการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน ควรมีคณะบุคคลเป็นผู้พิจารณา

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูสายงานการสอน จะต้องเป็นระบบที่มีความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ เป็นระบบที่มีความตรง เป็นระบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ และเป็นระบบที่เป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้ จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

1) บทบาทของผู้วางแผนปฏิบัติงาน (Performance Planner) เป้าหมายที่สำคัญของการวางแผนปฏิบัติงาน คือ การแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินผล การปฏิบัติงานข้อมูลที่สำคัญ ดังนี้

(1) หน้าที่ และความรับผิดชอบในงานหลักของข้าราชการครูสายงานการสอนการได้มาซึ่งความรับผิดชอบหลัก และควรจัดลำดับความสำคัญ ซึ่งเป็นความเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) การจัดทำรายการผลที่คาดหวังที่จะได้รับการปฏิบัติงาน ตามความรับผิดชอบหลัก ผลที่คาดหวังจะเป็นเกณฑ์สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน

(3) การติดตาม กำกับ ความก้าวหน้า ในการทำงานสู่เป้าหมายของผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไปจะมี การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในช่วง 3 - 4 เดือนต่อครั้ง

2) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Rating Form) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะใช้ข้อมูลจากผู้วางแผนปฏิบัติงานในข้อ 1) แล้วผู้บังคับบัญชาก็จำเป็นต้องให้ข้อมูลเพิ่มเติมในรายละเอียด เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างถูกต้อง และเที่ยงธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประเมินการปฏิบัติงาน ที่มุ่งด้านพัฒนาครูและเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูสายงานการสอน เป็นผลจากการศึกษาองค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 9 องค์ประกอบซึ่งได้นำเสนอใน 2 รูปแบบ คือ

(1) การประเมินโดยใช้องค์ประกอบที่เป็นผลจากการศึกษาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

(2) แบบประเมินการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้รายการพฤติกรรมในแต่ละองค์ประกอบในการประเมิน เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale)

3) แผนการปรับปรุงการปฏิบัติงาน(Performance Improvement Plan)การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มิใช่มุ่งพิจารณาความดีความชอบ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งเท่านั้น แต่ที่สำคัญยิ่งก็คือเพื่อพัฒนาครู สร้างขวัญกำลังใจซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

4) กระบวนการติดตาม (Follow-up Procedure) การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะสิ้นสุดลงเมื่อผู้บังคับบัญชาได้สอน แนะนำอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้แผนการปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการครูสายงานการสอน ที่เหมาะสมควรใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูสายงานการสอน อย่างเป็นธรรมเพื่อป้องกัน

อคติที่เกิดขึ้นในระหว่างการประชุม และการสร้างมโนทัศน์ที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องว่า การประเมินผลเป็นการปรับปรุงพัฒนางาน และทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องกำหนดสิ่งที่มุ่งประเมินให้ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งที่ยื่นประเมินคือ ผลงาน และกระบวนการทำงาน ที่กำหนดไว้ตามมาตรฐานของงานที่สอดคล้องกับพัฒนางาน การกำหนดผลการปฏิบัติงานทั้งในด้านผลงานและกระบวนการทำงานให้ชัดเจน มีนิยามที่ชัดเจน เป็นการป้องกันอคติส่วนตัวของผู้ประเมินนอกจากนี้ควรเลือกวิธีการประเมินที่มีความเป็นปรนัยสูง (Forced Choice Method) กับวิธีการประเมินตามวิธีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นวิธีที่สามารถลดอคติของผู้ประเมินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนการประเมินผลควรมีการปฐมนิเทศ ทำความเข้าใจกันเพื่อลด ความคลาดเคลื่อนในการประเมิน และควรให้ผู้ประเมินรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีพอเพื่อจะได้มีข้อมูลเพียงพอที่จะประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบประเมินที่ใช้ควรมีความเป็นปรนัย มีการกำหนดเกณฑ์และรายละเอียดสำหรับประเมินให้ชัดเจน โดยที่ผู้ประเมินไม่ต้องใช้วิจารณญาณมากนัก แบบประเมินที่ใช้ควรหลีกเลี่ยงให้ช่วงเลือกเป็น 3,5 หรือ 7 เพราะเลขคี่มีตัว “กึ่งกลาง” ในกรณีนี้จึงควรใช้แบบประเมินเป็นแบบ 4 หรือ 6 ช่วง

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม คือ วิธีที่ประเมินโดยองค์คณะบุคคล โดยหัวหน้างาน 1 คน และเพื่อนร่วมงานที่มีหน้าที่ และเท่าเทียมกับผู้ถูกประเมินอีก 2 คน โดยให้น้ำหนักผลการประเมินของหัวหน้างานเท่ากับ 50 และน้ำหนักผลการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานเท่ากับ 50 การประเมินผลการปฏิบัติงานแนวใหม่ถือว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการหนึ่ง ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่งเสริมให้ ผู้ถูกประเมินมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานของงาน เป้าหมายของการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาต้องมีหน้าที่สนทนาทบทวนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ มีศิลปะในการแจ้งผลการประเมินผลและทำการสอน แนะนำพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง องค์การจะต้องถือว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องสำคัญเป็นหน้าที่สำคัญยิ่งของหัวหน้างาน ถ้าประเมินผลการปฏิบัติงานผิดพลาดไม่เพียงแต่เป็นการทำบาป ทำลายขวัญของครูเท่านั้น แต่ยังทำให้ครูดี ๆ ลาออก องค์การต้องสูญเสียทรัพยากรบุคคลอันล้ำค่าและต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา และพัฒนาคนใหม่มาทดแทน หัวหน้างานของทุกองค์การจึงต้องตระหนัก และให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้หัวหน้างานประเมินได้ถูกต้องจำเป็นต้องมีการวัดที่แม่นยำด้วยแบบประเมินที่มีประสิทธิภาพอีกทั้งมีการเตรียมการเพื่อ