บทที่ 2

วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำเสนอเนื้อหาเรียงตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนหนึ่งของงานด้านการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้การบริหารงานบุคคล บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยเกื้อหนุนต่อระบบคุณธรรม และยังช่วยผดุงความยุติธรรม ตลอดจนทำนุบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมมีส่วนผูกพันกับ การปูนบำเหน็จการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การพัฒนาและการบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526) บัจจุบันองค์การต่างๆ ได้ให้ความสำคัญทางการบริหารงานบุคคลอย่างมากและเป็นที่ยอมรับกันในวงการบริหารงานสมัยใหม่ ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำลังมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคล (Mondy และ Noe, 1990) โดยผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานโดยตรง

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

คำ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" ในภาษาอังกฤษ มีการใช้อยู่หลายคำ เช่น Performance review, Personnel rating, Performance evaluation, performance appraisal, Employee appraisal, Employee evaluation ซึ่งในที่นี้ใช้คำ ภาษาอังกฤษดังกล่าวข้างต้น ตรงกับภาษาไทย คือ "การประเมินผลการปฏิบัติงาน" สำหรับความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน นักวิชาการบริหารงานบุคคลได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Werther และ Davis (1989) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า "เป็นกระบวนการซึ่งองค์การใช้ในการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล"

Mondy และ Noe (1990) ให้ความหมายว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล"

Castetter(1992) ให้ความหมายว่า "การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า "เป็นกระบวนการตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งอดีตและปัจจุบันต่อภูมิหลังของสิ่งแวดล้อมของงานของเขา และเกี่ยวกับความสามารถในอนาคต สำหรับหน่วยงานด้วยกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ เป็นกิจกรรมการบริหารอย่างหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้บุคลากรก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จพร้อม ๆ กับการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การด้วย"

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า "เป็นการประเมินคุณค่าการทำงานของบุคคล"

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะประเมินเพื่อให้ทราบว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจพิจารณาได้ ดังที่ วิภาณี หาญเจริญสุข (2527) สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2527) และวีณา สิวาภรณ์ (2529) มีความเห็นสอดคล้องกัน ในเรื่องความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ

1. ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยปกติบุคลากรส่วนใหญ่ เมื่อปฏิบัติงานแล้ว ย่อมต้องการทราบผลการปฏิบัติงานที่ทำไปนั้นว่ามีคุณภาพมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้เพื่อผู้ปฏิบัติงานจะได้ทราบระดับการปฏิบัติงานของตนและจะได้ปรับปรุงตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

2. ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ การจัดการให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบรรลุเป้าหมายได้ตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่องค์การกำหนดไว้นั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานทั้งหมด ในหน่วยงานของตนผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคล ย่อมส่งผลต่อผลงานโดยภาพรวมของหน่วยงาน

3. ความสำคัญต่อองค์การ

ความสำเร็จขององค์การจะเกิดขึ้นได้จากความร่วมมือกันปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจะประเมินภาพรวมของการปฏิบัติงานทั้งองค์การได้ และสามารถที่จะวางแผนปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นไป อันจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า จึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร

จึงสรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และองค์การ และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารหน่วยงานที่จะใช้พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของงาน

<u>วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

ในองค์การของรัฐหรือเอกชนจะกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานแต่ละงาน ทั้งนี้เพราะเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เปรียบได้เสมือนความคาดหวังขององค์การที่ต้องการบรรลุ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางว่าจะต้องทำอะไรอย่างไร ในแง่ของผู้ปฏิบัติงานนั้นเมื่อได้ทราบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ย่อมเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นย่อมมีทั้งปริมาณและคุณภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนว่า องค์การจะประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และมีประโยชน์อะไรบ้าง ดังนั้นในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การหรือหน่วยงาน จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินไว้ด้วย เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 6 ประการ คือ

1. เพื่อการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นและเลื่อนเงินเดือน
3. เพื่อพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
4. เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน
5. เพื่อพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อพิจารณาให้ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้นจากหน้าที่การงานไป

Beach (อ้างใน ภิญญ สาธร, 2517) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์สำคัญ 6 ประการ คือ

1. เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากร

2. เพื่อพัฒนาบุคลากร

3. เพื่อทำความเข้าใจกับฝ่ายนิเทศงาน

4. เพื่อเป็นแนวทางที่จะเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากร

5. เพื่อปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือน

6. เพื่อปรับปรุงโครงการต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เสนาะ ติเยาว์ (2534) กล่าวว่า การประเมินผลงานอาจกระทำด้วยจุดประสงค์ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บังคับบัญชา แต่วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ

1. เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องค่าตอบแทน เงินเดือน ค่าจ้าง

2. เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาตัดสินใจจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

3. เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงสถานะของผู้ปฏิบัติงานด้วยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้นหรือย้าย

4. ทำให้รู้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันในเรื่องการปฏิบัติงาน มีความสามารถเฉพาะด้านใด

5. เพื่อวัดค่าของการปฏิบัติงานของพนักงานอันเป็นสิ่งชี้ว่าพนักงานคนนั้น ควรอยู่ปฏิบัติงานต่อไปในองค์การหรือไม่

6. เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน ในแง่จุดเด่นก็จะได้ส่งเสริมให้ได้ใช้ประโยชน์ ส่วนจุดด้อยก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้กลายเป็นผลดีต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน

สรุปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง พิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพการปฏิบัติงาน พิจารณาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ พิจารณาความดีความชอบประจำปี และพิจารณาปรับปรุงแก้ไขตนเองให้ดีขึ้น และสำหรับวางแผนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

<u>ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

การประเมินผลการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะเหตุว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวิธีการสมัยใหม่ช่วยให้การเลือกสรรบุคคล และการวินิจฉัยเกี่ยวกับนโยบายบุคคลดำเนินไปด้วยความมีเหตุผลและเชื่อถือได้ ประโยชน์ที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526)

1. เพื่อให้การบูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุ มีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน

2. เพื่อให้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยยุติธรรม

3. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่า บุคคลใดมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน หรือผู้ใดหย่อนสมรรถภาพไม่สมควรจะให้ปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

4. เพื่อประโยชน์ในการกำหนดวิธีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในแต่ละประเภท

5. เพื่อประโยชน์ในการสับเปลี่ยน โยกย้ายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน เพื่อเกิดประสิทธิผลแก่งาน

6. เพื่อประกอบการพิจารณาปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล

7. เพื่อเป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลัง ความสามารถ

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการประเมินบุคคลไว้ดังนี้

1. ใช้พิจารณาสมรรถภาพของบุคคล เพื่อปรับปรุงตัวเองและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2. ใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นธรรม มีหลักเกณฑ์

3. ใช้ประโยชน์ในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ การโยกย้ายคนให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากร

4. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคคล หรือกำหนดวิธีการฝึกอบรม

5. การจัดให้มีการประเมินบุคคลเป็นเครื่องจูงใจให้เจ้าหน้าที่แข่งขันกันทำงาน หรือใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

ภิญโญ สาธร (2526) ได้กล่าวถึงประโยชน์การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. สะดวกในการตัดสินใจในการพิจารณาความดีความชอบ

2. เป็นการบำรุงขวัญและกระตุ้นบุคคลให้ขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน

3. รักษาความเป็นธรรมของผู้บริหารในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบ

4. ช่วยให้มีการควบคุมค่าจ้างให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคลและลักษณะงาน

5. เมื่อมีการทักท้วงหรือกล่าวหาจากบุคคลว่าไม่ยุติธรรม ผู้บริหารมีหลักฐานที่จะยืนยันว่าได้ใช้เกณฑ์ตามหลักวิชาแล้ว และมีความบริสุทธิ์ใจการพิจารณาความดีความชอบ

6. เป็นการจูงใจให้บุคคลที่ดีและมีความสามารถเข้าสมัครงาน

จากความเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาตัดสินเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารงานบุคคลให้เกิดความเป็นธรรม ตามความรู้ ความสามารถ และผลงานของแต่ละบุคคล อันได้แก่ การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การย้ายและสับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาและปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานของหน่วยงาน

<u>กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

นักวิชาการได้กล่าวถึงกระบวนการหรือขั้นตอนของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Heyel (1963 อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน, 2526) มีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแบ่งได้ 5 ขั้นด้วยกันคือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. กำหนดแบบลักษณะงานที่จะประเมินผล
3. กำหนดตัวผู้ประเมินและฝึกอบรมผู้ทำการประเมิน
4. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การวิเคราะห์ผล และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานควรดำเนินการไว้ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำไปใช้
2. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการเก็บข้อมูลตัวเลข ที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
3. กำหนดให้ผู้ทำการประเมินดำเนินการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
4. การนำผลที่ประเมินได้มาถกเถียงและพิจารณากับพนักงาน
5. การตัดสินใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสรุปผลเป็น 2 ระบบควบคู่กันเสมอ คือ ทั้งในรูปแบบที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สมิต สัชฌุกร (2526) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาการพรรณนางาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การกำหนดขอบเขตผู้ปฏิบัติงาน
5. การกำหนดขอบเขตผู้ประเมิน
6. การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การกำหนดระยะเวลาความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
8. การการจัดทำบันทึกการประเมินผลการปฏิบัติงาน
9. การวิเคราะห์ ผลการประเมิน
10. การอภิปรายผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องดำเนินการอย่างมีองค์ประกอบโดยเริ่มตั้งแต่ การพิจารณาการพรรณนางาน การกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ดังได้กล่าวมาแล้ว การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องทำอย่างเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการนำผลงานของผู้ปฏิบัติมาเปรียบเทียบกับผลงานที่คาดว่าจะทำได้ หรือนำมาพิจารณาระดับความมากน้อยหรือสูงต่ำของผลงาน เพื่อตอบแทนผลงานโดยให้เป็นแรงจูงใจในการทำงานผู้บริหารในฐานะที่เกี่ยวข้องโดยตรงจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในองค์ประกอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังนี้

1. การพิจารณาการพรรณนางาน
2. การกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. การกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การพิจารณาการพรรณนางาน

การพิจารณาการพรรณนางาน เป็นส่วนสำคัญของการที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพราะหากขาดสิ่งนี้แล้วก็ไม่อาจวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ (สดศรี พรประสิทธิ์, 2533) เพราะการกำหนดองค์ประกอบของตำแหน่งที่จะประเมิน เป็นสิ่งที่สำคัญและจะต้องศึกษาจากการพรรณนางานของแต่ละตำแหน่งที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้ (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, 2534) ในเรื่องนี้ สมิต สัชฌุกร (2526) มีความเห็นสอดคล้องกับ วันชัย อมรพันธุ์และคณะ (2532) ซึ่งได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ที่สำคัญเกี่ยวกับการพิจารณาการพรรณนางานไว้คือ เพื่อได้ทราบถึงหน้าที่หลักในแต่ละตำแหน่ง และสามารถกำหนดออกมาเป็นปัจจัยที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาของงาน รายละเอียดในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ จะต้องรับผิดชอบอันจะนำไปสู่การวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การพิจารณาลักษณะงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งจึงจำเป็นที่องค์การหรือหน่วยงานต้องดำเนินการ เพื่อกำหนดองค์ประกอบและลักษณะสำคัญที่ต้องประเมิน การพิจารณาการพรรณนางาน มีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือ ลักษณะสำคัญที่ต้องประเมินและมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ลักษณะสำคัญที่พึงประเมิน

ในวงการศึกษานั้น Gibson และ Hunt (อ้างใน ภิญรัญ สาธร, 2527) ได้เสนอองค์ประกอบหรือลักษณะสำคัญที่พึงประเมิน 3 ด้าน คือ

1) ความรู้
   - 1.1 มีความรู้ในด้านวัฒนธรรมและตนเองมีวัฒนธรรม
   - 1.2 รู้เรื่องที่สอนอย่างดี
   - 1.3 มีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาเด็กและการเรียนรู้ของเด็ก
   - 1.4 มีความรู้ในเรื่องวิธีการสอน
2) ทักษะ
   - 2.1 มีทักษะในการใช้ภาษาทั้งภาษาอังกฤษและภาษาพูด

2.2 มีทักษะมนุษย์สัมพันธ์

2.3 มีทักษะในการค้นคว้าวิจัย

2.4 มีนิสัยรักงานครู

3) ความสนใจ

3.1 สนใจนักเรียน

3.2 สนใจวิชาที่ต้องสอนทุกวิชา

3.3 สนใจที่จะสอน

3.4 สนใจโรงเรียนและชุมชนอันเป็นที่ตั้งของโรงเรียน

3.5 สนใจที่จะร่วมมือกับเพื่อนร่วมอาชีพครู

3.6 สนใจที่จะพัฒนาวิชาชีพครูให้เจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2535) ได้เสนอไว้ว่า ลักษณะทั่วไปที่กำหนดไว้ในแบบประเมินผล ประกอบด้วยรายการดังนี้

1. คุณภาพของงาน
2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน
3. ความรู้ความสันทัดจัดเจนในหน้าที่การงาน
4. ความคิดริเริ่ม
5. ความสามารถในการเรียนรู้งาน
6. ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน
7. ความสามารถในการปรับตนเอง
8. ความสามารถในการแสดงความคิดเห็น

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2534) กล่าวว่า การกำหนดลักษณะของสิ่งที่จะประเมิน หากสรุปเป็นลักษณะใหญ่ ๆ มีอยู่ 2 ประการคือ

1. ลักษณะส่วนตน
2. ผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่ได้ปฏิบัติเสร็จแล้ว โดยพิจารณาทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ

จากข้อคิดเห็นของนักวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนี้ สรุปได้ว่า ลักษณะของสิ่งที่หน่วยงานต้องพิจารณานำมาประเมิน คือ ลักษณะส่วนตน และผลงานที่บุคคลได้ปฏิบัติไปแล้ว

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานการปฏิบัติงานผู้เกี่ยวข้องกับงานบริหารบุคคลได้ให้ความหมาย ไว้ดังต่อไปนี้

จำเนียร จวงตระกูล (2531) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานว่า ผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้งต้องประกอบไปด้วย คุณภาพ ปริมาณ และใช้เวลาอย่างพอเหมาะ

สดศรี พรประสิทธิ์ (2533) เสนอไว้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดปริมาณ คุณภาพ และระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลการปฏิบัติงาน

วันชัย อมรพันธุ์ และคณะ (2532) ได้กล่าวถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ว่า การกำหนดว่างานที่ผู้ปฏิบัติในตำแหน่งหนึ่ง ต้องการให้มีคุณภาพ ปริมาณระดับใด และเสร็จเวลาใด มาตรฐานการปฏิบัติงานควรจะเป็นมาตรฐานที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเน้นในเรื่องคุณภาพ ปริมาณ และผลสำเร็จร่วมกัน

วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายท่าน ดังนี้ คือ

สุรศักดิ์ นานานุกูลและคณะ (2527) เสนอไว้ 4 ประการ คือ กำหนดมาตรฐานโดยอาศัยข้อมูล กำหนดโดยอาศัยการเปรียบเทียบ กำหนดโดยอาศัยการวัดงาน กำหนดโดยอาศัยการประมาณการ

สดศรี พรประสิทธิ์ (2533) เสนอไว้ 3 ประการ คือ อาศัยผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เปรียบผลการปฏิบัติงานกับบุคคลอื่นและหน่วยงานอื่น และอาศัยการศึกษาวิธีปฏิบัติ

สุวดี ปภาพจน์ (ม.ป.ป.) เสนอไว้ 3 ประการ คือ กำหนดมาตรฐานตามความคิดเห็น กำหนดมาตรฐานโดยใช้สถิติ และกำหนดมาตรฐานโดยการสร้างขึ้น

สรุปได้ว่า การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา อาศัยการเปรียบเทียบกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น อาศัยการวัดคุณภาพและปริมาณ และอาศัยการประมาณการจากลักษณะงาน

<u>ลักษณะมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดี</u>

มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออันหนึ่ง ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปกำหนดรูปแบบในการสร้างเครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้วัดความสำเร็จหรือความไม่สำเร็จการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นการกำหนดลักษณะมาตรฐานที่ดีย่อมส่งผลถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีนั้น สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2527) เสนอได้สอดคล้องกับ ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2534) ไว้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต้องสามารถปฏิบัติได้
2. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานตรงตามลักษณะงานและเหมาะสม
3. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อม
4. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานต้องมีการกำหนดร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน
5. มาตรฐานการปฏิบัติงานต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร
6. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสามารถตรวจสอบได้จากหน่วยงานทุกระดับ
7. จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ประเมินให้ชัดเจน

สรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ต้องเป็นบันทึกลายลักษณ์อักษรสามารถปฏิบัติได้ มีการร่วมพิจารณาด้วยบุคคลสองฝ่าย และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานภารณ์อย่างเหมาะสม

การกำหนดนโยบายประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อกำหนดสิ่งที่ควรประเมินจากการพิจารณาการพรรณนางานแล้ว องค์การหรือหน่วยงานยังไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้ หน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดนโยบายขึ้นมา ซึ่ง เมธี ปิลันธนานนท์ (2529) ได้เสนอไว้ว่า นโยบายเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึง ความเชื่อ ความตั้งใจ และลักษณะความคาดหวัง ให้มีการปฏิบัติขึ้น เพื่อทำให้การบริหารงานของหน่วยงานบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ดี การกำหนดนโยบายมีความแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมที่องค์การตั้งอยู่ (จำเนียร จวงตระกูล, 2531) นโยบายที่สมเหตุสมผล สามารถนำไปปฏิบัติได้นั้น ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงต้องกำหนดไว้ให้ครอบคลุม (เริงศักดิ์ บานเจริญ, 2535) ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางที่มีแบบแผนไว้ว่าจะกระทำเมื่อใด บ่อยครั้งเพียงใด ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประเมิน และเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมิน ตลอดจนเครื่องมือที่เกี่ยวข้องในการประเมินที่จะนำไปใช้

จำเนียร จวงตระกูล (2531) ได้เสนอแนวทางการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ กำหนดชิ้นงาน โดยอาศัยการทำแบบแสดงลักษณะงาน กำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์การประเมิน การกำหนดการติดตามผลและพิจารณาผลการปฏิบัติงาน กำหนดแผนการแก้ไขและดำเนินการ กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา

สรุปได้ว่า การกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางการปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน ต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ให้ครอบคลุมถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ เช่น ผู้รับผิดชอบที่จะประเมิน ผู้ถูกประเมิน เกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ระยะเวลาในการประเมิน และจำนวนครั้งที่จะประเมิน

ผู้รับผิดชอบในการประเมิน

โดยปกติ ผู้รับผิดชอบในการประเมิน ได้แก่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดและสามารถทราบผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้ดีที่สุด หลังจากทำการประเมินผลการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาชั้นต้น จะรายงานผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขึ้นไปให้เห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง หรืออาจทำได้โดยการตั้งคณะกรรมการประเมินหรือให้ผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกันประเมิน อาจให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (สมิต สัชฌุกร, 2526) และให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินหัวหน้าหน่วยงาน (ธนชัย ยมจินดา, 2530)

ผู้ถูกประเมิน

เดิมการประเมินผลการปฏิบัติงานมักนิยมประเมินเฉพาะผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง คือ ระดับปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ในปัจจุบันนิยมประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกระดับ (สมิต สัชฌุกร, 2526) ทั้งนี้ เพราะวัตถุประสงค์ที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวัตถุประสงค์ การที่จะดำเนินการกับผู้ถูกประเมินไปพร้อม ๆ กันนั้นไม่อาจกระทำได้ เพื่อสะดวกในการประเมิน ควรจำแนกผู้ถูกประเมินที่จะใช้เกณฑ์การประเมินเหมือนๆ กันไว้ในกลุ่มเดียวกัน (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, ม.ป.ป.)

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน

เป็นรายละเอียดซึ่งตรงกับความมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์การประเมินผลที่มีรายละเอียดครบถ้วนจะสามารถ ประเมินผลได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นเกณฑ์การประเมินที่ดี ประกอบด้วย การศึกษาลักษณะงาน มีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะงาน ตรงตามวัตถุประสงค์ของเรื่องที่จะประเมิน และ

เป็นที่พอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (ถนอม ธารัตถพันธุ์, 2518) หลังจากนั้นต้องทำคู่มือเพื่อให้เข้าใจและปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน (สดศรี พรประสิทธิ์, 2533)

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ แบบฟอร์มซึ่งออกแบบให้ครอบคลุมตามภารกิจตามการพิจารณาการพรรณนางานหรือลักษณะงานอย่างเหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งที่จะใช้ประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องมีเกณฑ์ควบคู่ไปกับเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานเสมอ ได้แก่ เกณฑ์เชิงคุณภาพ เกณฑ์เชิงปริมาณ และเกณฑ์เชิงพฤติกรรม นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่จะใช้ให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้รับการประเมินด้วย (อุทัย หิรัญโต, 2531)

ระยะเวลาในการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มักจะกระทำกันปีละครั้งหรือช่วงเวลาที่รอนย้ายไปอยู่กับหน่วยงานอื่น การประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ ไม่มีส่วนเกี่ยวกับการเลื่อนเงินเดือน (เกศินี หงสนันทน์, 2530) ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนเงินเดือนประจำปีจะเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ของปีถึงวันที่ 30 มิถุนายน ของปีถัดไปรวม 12 เดือน (สดศรี พรประสิทธิ์, 2533) ตรงกับของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2530) กำหนดระยะเวลาให้ประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยควรประเมินห่างกันครั้งละ 6 เดือน อย่างไรก็ดี การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นมักจะกำหนดให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานในระยะ 3 เดือน 4 เดือน หรือ 6 เดือน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสปรับปรุงตนเอง จึงควรมีการประเมินอย่างไม่เป็นทางการต่อเนื่องอยู่เสมอ (สุวดี ปภาพจน์, ม.ป.ป.) ซึ่งรวมไปถึงจำนวนครั้งที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ภายหลังจากที่ได้กำหนดปัจจัยพื้นฐานต่าง ๆ ที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเอาไว้เรียบร้อยแล้ว ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจวิธีการประเมินหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้ในการประเมินให้เกิดความแน่นอน น่าเชื่อถือ และตรงตามเป้าประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น เพื่อคัดเลือกบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อฝึกอบรมหรือพิจารณาเรื่องขึ้นเงินเดือน ข้อสำคัญการใช้แบบประเมินต้องเป็นการพิจารณาอย่างยุติธรรม (เกศินี หงสนันทน์, 2530)

ดังนั้น วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้ในหน่วยงานทางการศึกษามีอยู่มากมาย จึงขอกล่าวถึงเฉพาะเทคนิคที่สำคัญ ๆ และใช้ในสำนักงาน ซึ่งอาจแยกได้ตามวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังนี้ (เสนาะ ติเยาว์, 2534)

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. การตรวจสอบรายการ
2. การเขียนรายงาน
3. การประเมินโดยกลุ่ม
4. การประเมินตามผลงาน

1. การตรวจสอบรายการ วิธีนี้เป็นวิธีค่อนข้างใหม่และไม่น่าจะเป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเลยคือ มีลักษณะเป็นแบบรายงานการปฏิบัติงานมากกว่า มีวิธีการปลีกย่อย แยกออกเป็น 2 วิธี คือ

1.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ทุกข้อความจะเขียนให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

	ใช่	ไม่ใช่
1. เขาเป็นคนมีความริเริ่ม	( )	( )
2. เขาสนใจงานดี	( )	( )
3. เขาเป็นคนมีระเบียบ	( )	( )
4. เขาเป็นคนรับผิดชอบ	( )	( )
5. เขาเป็นคนรักษาเวลา	( )	( )

ผู้ที่จะเขียนข้อความจะต้องคุ้นเคยกับงานเป็นอย่างดี เพื่อจะได้บรรยายลักษณะได้ถูกต้อง ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะได้เลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณสมบัติของคนงานที่กำลังพิจารณาวิธีนี้ ข้อความที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้เลือกได้เหมาะสมกับคุณสมบัติของคน

1.2 การบังคับให้เลือก (Forced - Choice) หลักการก็เช่นเดียวกับวิธีการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความ ในแต่ละชุด และบางกรณีอาจมากกว่านี้ ข้อความทั้ง 4 ข้อ จะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความ และเป็นในแง่ร้าย 2 ข้อความ ผู้ทำหน้าที่ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นแง่ดีเพียง 1 ข้อความ และแง่ร้ายอีก 1 ข้อความ คือ เลือกข้อความที่พนักงานนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุด และมีคุณสมบัติน้อยที่สุด เช่น ตัวอย่าง

มาก	น้อย	
1	1	ไม่บรรลุว่าทำงานผิดพลาด
2	2	ทำตัวเป็นที่น่าเคารพนับถือ
3	3	ไม่ทำงานให้เสร็จตามที่มอบหมาย
4	4	ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ผลดีของวิธีนี้คือ ก่อให้เกิดอคติน้อยกว่าวิธีประเมินรายกราฟเพราะหัวหน้างานไม่มีทางเลือกแต่ทางที่ดีอย่างเดียว ข้อความในแต่ละคู่จะสัมพันธ์กัน แต่ผลเสียก็คือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก การเก็บรักษาให้เป็นความลับตลอดไปเป็นเรื่องยาก และเป็นวิธีการที่ค่อนข้างยุ่งยากที่จะเข้าใจ

2. การเขียนรายงาน สาระสำคัญของวิธีนี้ ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานพนักงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่จริงก็ได้ ผู้พิจารณาต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ ซึ่งต้องอาศัยเวลามาก และที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจในงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก อนึ่ง วิธีการเขียนก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ข้อความออกมาในทางใดทางหนึ่งได้ง่ายกว่าสิ่งที่เกิดขึ้นจริง

3. การประเมินโดยกลุ่ม การประเมินที่กล่าวมาแล้ว ผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลใดคนหนึ่งดำเนินแต่ผู้เดียว แต่วิธีนี้กระทำกันเป็นกลุ่มประกอบด้วยหัวหน้าโดยตรงของพนักงาน และหัวหน้าส่วนงานอื่นอีกสามหรือสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เห็นการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของคนงานด้วย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ จึงสามารถให้ความเห็นและข้อเสนอแนะนำได้ กลุ่มบุคคลดังกล่าว จะต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็นประธาน หรือผู้ประสานงาน ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปราย โดยปกติก็ได้แก่ หัวหน้าโดยตรงของคนงานนั่นเอง

ในการประชุมปรึกษาหารือกันดังกล่าว หัวหน้าโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงาน และหน้าที่ที่คนงานปฏิบัติ แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้อย่างไร จากนั้นจึงพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงาน และความประพฤติของพนักงานกล่าวถึงแล้วสรุปออกมา วิธีนี้จะป้องกันไม่ให้หัวหน้าโดยตรงของคนงาน มีอคติในการพิจารณา เพราะการพิจารณาจากหลาย ๆ คนย่อมรอบคอบกว่า

4. การประเมินตามผลงาน วิธีการแบบใหม่ที่ใช้ได้ผลในการประเมินการปฏิบัติงานของคนงานก็คือ การประเมินจากผลงาน วิธีนี้จะช่วยแก้ บัญหาบางประการที่เกิดขึ้นในการประเมินการปฏิบัติงาน และมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน ลักษณะที่สำคัญของวิธีนี้มีดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการร่วมกันศึกษาลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ของแต่ละคน กล่าวคือ เพื่อให้รู้บริมาณและหน้าที่ของทุกคน

2. แต่ละคนกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในการนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องแนะแนวว่าวัตถุประสงค์ควรจะเป็นอย่างไร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ตกลงหามาตรการสำหรับวัดหรือประเมินการปฏิบัติงาน

4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการร่วมกันในการประเมินผลงานของแต่ละคน โดยอาศัยมาตรการและวัตถุประสงค์ข้างต้น การประเมินการปฏิบัติงานนี้จะต้องกระทำกันเป็นครั้งคราวปีละหลาย ๆ ครั้ง

5. ผู้บังคับบัญชาดำเนินการในฐานะผู้สนับสนุน กล่าวคือ เขาจะต้องคอยแนะนำและสอนงานอยู่เสมอ ๆ เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประสบผลสำเร็จตามจุดประสงค์ข้างต้น

6. ในการประเมินการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย แต่จะมีส่วนอย่างมากในการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

7. การพิจารณาจะคำนึงถึงผลงานเป็นหลัก และไม่พิจารณาถึงการกระทำของแต่ละคน

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญของวิธีนี้ การพิจารณาวัตถุประสงค์จะต้องกระทำอย่างรอบคอบ และต้องให้ทุกคนร่วมมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น

จึงสรุปได้ว่า วิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีสิ่งที่เจ้าหน้าที่หรือผู้ทำหน้าที่ประเมิน ควรจะต้องคำนึงอยู่หลายประการ เช่น วัตถุประสงค์ของการประเมิน เกณฑ์ที่ใช้ประเมิน การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การจัดบันทึกผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

<u>การกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

การกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การ

กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติและการแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน (Mondy และ Noe, 1990) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการทำการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง หน่วยงานทางการศึกษาจำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานมุ่งไปสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นมีวัตถุประสงค์หลายประการไม่อาจตอบสนองการประเมินได้หมดทุกประการ ดังนั้น ผู้บริหารควรที่จะเลือกวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญมากที่สุด และสามารถที่จะปฏิบัติได้ (Mondy และ Noe, 1990) การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่ใช่หน้าที่การรับผิดชอบของฝ่ายการเจ้าหน้าที่แต่ฝ่ายเดียว แต่เป็นหน้าที่การรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหาร (เกศินี หงสนันทน์, 2530)

วัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปใช้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล มีดังต่อไปนี้

1. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน
2. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
3. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาปรับปรุงสมรรถภาพผู้ปฏิบัติงาน
4. เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี
6. เพื่อพิจารณาบุคคลที่หย่อนสมรรถภาพให้ออกจากงาน
7. เพื่อวางแผนในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน

2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เมื่อหน่วยงานทางการศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรชี้แจงถึง

ปัจจัยพื้นฐานอันได้แก่ แบบฟอร์มและเครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักเกณฑ์ในการประเมินต้องอธิบายให้ชัดเจนว่า ทำอะไร ใครเป็นผู้ประเมิน ผู้รับการประเมินเป็นใคร จัดกระทำเมื่อใด ทั้งนี้หน่วยงานต้องเลือกชี้แจงให้ตรงกับกรณีที่เป็นจริง ประการสำคัญเกณฑ์ในการประเมินเป็นคำอธิบายถึงสภาพการปฏิบัติงานที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติให้เสร็จและเป็นที่ยอมรับทุกฝ่าย (เกศินี หงสนันทน์, 2530)

3. การรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ ผู้ประเมินต้องสังเกตและบันทึกผลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมิน ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ลงในแบบประเมินให้ครบถ้วนตามหลักการ โดยมีการกำหนดรายการและเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการรวบรวมข้อมูล การกระทำดังกล่าวทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน

อนึ่งข้อมูลที่รวบรวมได้มานั้น ควรจะต้องมาจากหลายแหล่งด้วยกัน (เกศินี หงสนันทน์, 2530) แต่ผู้บริหารหรือผู้ประเมินจะต้องกำหนดแหล่งข้อมูลว่าข้อมูลแต่ละประเภทหรือแต่ละเรื่องควรจะได้รับจากแหล่งใด (บรีชา คัมภีร์ปกรณ์, 2534)

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลังจากดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานมาแล้ว อาจกระทำโดยผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตัวผู้ปฏิบัติงาน หรือกระทำเป็นกลุ่มแล้ว จึงมีการพิจารณาคุณค่าของงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำมาในช่วงเวลาที่กำหนด โดยพิจารณางานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเปรียบเทียบกับมาตรฐานงานตามที่กำหนดไว้

5. การแจ้งและอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน

หลังจากเสร็จการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้ประเมินจะแจ้งและอภิปรายผลการประเมินให้ผู้ถูกประเมินได้ทราบ เพราะการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นการบอกให้ทราบว่าจะพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร

ดังนั้น การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานเป็นวิธีการกระทำที่ยึดหลักของข้อมูลย้อนกลับ คือบอกให้พนักงานรู้ และขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาที่ประเมินก็ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากพนักงานด้วย (เสนาะ ติเยาว์, 2534)

จึงสรุปได้ว่า กิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องจัดกระทำเป็นขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ก็เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคคลและเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

ข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น เกี่ยวข้องกับคนจึงมีการผิดพลาดหรือบกพร่องให้เห็นอยู่บ่อย ๆ ข้อผิดพลาดเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงาน และการบริหารงานบุคคล ข้อควรคำนึงที่จะช่วยลดความผิดพลาดนั้น นักวิชาการบริหารงานบุคคลได้เสนอไว้ดังต่อไปนี้

บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ (2528) ได้กล่าวไว้ 5 ประการ คือ

1. การคัดเลือกผู้ทำหน้าที่ประเมินผลงานให้เหมาะสม
2. ผู้ทำหน้าที่ในการพิจารณาควรมีความเข้าใจในหลักการวัตถุประสงค์
3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่าการพิจารณาจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกของคนงาน โดยเฉพาะความยุติธรรมต่อคนงานเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง
4. วิธีการเสนอแนะใด ๆ ที่เป็นประโยชน์ ควรนำมาใช้และปฏิบัติเพื่อศึกษาเรียนรู้พฤติกรรมของคนโดยตลอด
5. ควรยกเลิกระบบพวกพ้อง หรือขจัดความสัมพันธ์พิเศษ หากผู้พิจารณาไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับงานออกจากกันได้ ก็เป็นเรื่องยากที่จะให้การประเมินนั้นเป็นไปตามหลักการ

เสนาะ ติเยาว์ (2534) ได้เสนอหลักการที่ดีที่ช่วยลดข้อผิดพลาดไว้ 5 ประการดังนี้

1. การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ประเมินการปฏิบัติงาน จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสม อย่างน้อยประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และผู้บังคับบัญชาของฝ่ายงานหรือหัวหน้าแผนก

2. ผู้ทำหน้าที่พิจารณาการปฏิบัติงานคงจะมีความเข้าใจในหลักการวัตถุประสงค์ และวิธีการโดยตลอด ด้วยการปรึกษาหารือก่อนว่าจะดำเนินการอย่างไร

3. ต้องระลึกอยู่เสมอว่า การพิจารณาประเมินผลจากผู้บฏิบัติงานมีผลต่อความรู้สึกของผู้บฏิบัติงาน

4. ผู้ทำหน้าที่ประเมินการบฏิบัติต้องมีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้บฏิบัติงาน

5. ผู้พิจารณาจะต้องขจัดความรู้สึกที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับพนักงาน

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ (2527) เสนอวิธีการลดข้อผิดพลาดไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดหลักการและขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ทั้งนี้จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ทราบว่าจะต้องปฏิบัติงานหลักอะไร

2. ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับผลสำเร็จในงานของตนในแต่ละช่วงเวลา

3. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลความสำเร็จของงาน

4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีการประชุมพบปะกันเป็นครั้งคราวตามความจำเป็น เพื่อติดตามและประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานหรือไม่เพียงใด

5. ผู้บังคับบัญชามีบทบาทในฐานะเป็นผู้สนับสนุนให้กำลังใจมากกว่าที่จะอยู่ในฐานะที่มีอำนาจสั่งการโดยเด็ดขาด

สมพงศ์ เกษมสิน ได้เสนอข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ (2526)

1. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานต้องได้รับความเห็นชอบ จากผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกคน เพราะหากผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เห็นด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่มีผลอะไร นอกจากนี้ แม้จะมีผู้บังคับบัญชาบางคนไม่เห็นด้วย อาจเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ และก่อให้เกิดทัศนคติไม่งดงามต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ในที่สุด

2. เมื่อทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วจำต้องยึดนโยบายและปฏิบัติโดยเคร่งครัดและทั่วถึง มิฉะนั้น แบบประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็ไม่สัมฤทธิ์ผล

3. ก่อนที่จะนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับความเห็นชอบมาใช้ ควรจะได้ชี้แจงให้ผู้มีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้เข้าใจถึงแบบและวิธีการโดยถ่องแท้ เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินไปในแนวเดียวกัน

4. เจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่นการรวบรวมผลการปฏิบัติงาน การจำแนกและอื่นๆ ควรต้องได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ความเข้าใจโดยถูกต้อง เพื่อสามารถปฏิบัติงานโดยไม่มีข้อมูลผิดพลาด

5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากเพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่แล้ว ควรมีลักษณะเป็นไปในทางสอนแนะงานแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ในการดำเนินงานมีข้อบกพร่องผิดพลาดประการใด จนเป็นอุปสรรคต่อการพิจารณาความดีความชอบแล้ว ควรแจ้งให้เจ้าตัวทราบ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

จึงสรุปได้ว่า ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น การมีส่วนร่วมและรับรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติให้ครบทุกขั้นตอน ละเอียดรอบคอบและต้องมีความรู้ในสิ่งที่จะประเมินเป็นอย่างดี

<u>ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำโดยมนุษย์ และมนุษย์มิใช่ปราศจากความรัก เกลียด โลภ และหลง จึงเป็นธรรมดาอยู่เองที่อาจมีความลำเอียง ผิดพลาด และอ่อนในด้านคุณภาพได้ ภิญโญ สาธร (2517) มีความเห็นสอดคล้องกับชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2534) เกี่ยวกับปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ความผิดพลาดอันเกิดจากการปล่อยหรือกดคะแนน (Leniency or Strickness error) ผู้ประเมินทุกคนย่อมมีแบบค่านิยมของตนเอง ซึ่งบางกรณีเกิดจากความรู้สึกที่ผังแน่นตามประสบการณ์ที่ตนเคยได้รับมาจากระบบการประเมินผลการศึกษา ที่ตนเองเคยถูกประเมินมา มีความยากลำบากเกินกว่าปกติ แนวโน้มที่จะกดคะแนนหรือให้คะแนนต่ำก็เป็นไปได้ การแก้ปัญหานี้ผู้บริหารระดับสูงต้องเรียกประชุมหัวหน้าหน่วยงานทุกคนให้มาพังคำอธิบายและอภิปรายกันให้ความคิดเห็นในระดับเดียวกันเสียก่อนที่จะลงมือประเมิน และควรทำความเข้าใจความหมายของคะแนนแต่ละอย่างให้แน่ชัดแจ้งว่ามีความหมายแค่ไหน มีลักษณะงานอย่างไร

2. ความผิดพลาดอันเกิดจาก "ฮาโลเอฟเฟค" (Halo Effect) หมายถึง ความยึดมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล ปัญหาในทางปฏิบัติมักเกิดขึ้นเสมอ ๆ คือ ผู้ประเมินมักจะให้ความสำคัญในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง เหนือลักษณะอื่น ๆ การที่ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความลำเอียง เพราะเชื่อหรือคิดว่าใครมีดีอะไรอย่างหนึ่งก็ต้องดีไปหมดทุกอย่าง หรือมีความประทับใจต่อบุคคลใด ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็จะนำสิ่งเหล่านั้น มาเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้อาจแก้ไขได้โดย ให้หัวหน้างานพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดก่อนอย่างตรงไปตรงมา แล้วจึงพิจารณาที่จะเลือกใช้เทคนิคในการประเมินที่ถูกต้องต่อไป

3. แนวโน้มเข้าหาศูนย์กลาง (Central Tendency) หัวหน้าหน่วยงานส่วนมากอาจไม่ต้องการให้คะแนน หรือประเมินบุคคลต่ำหรือสูงเกินไป เพราะไม่แน่ใจและไม่ได้ดูแลผู้ปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องจาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ไม่ทราบพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกประเมิน จึงให้คะแนนระดับปานกลางกับบุคคลทุกคนหรือส่วนมาก ซึ่งเรื่องนี้จะต้องมีการชี้แจงให้เข้าใจกัน และควรแนะนำให้มีการนิเทศงานกันอย่างจริงจัง จนทำให้หัวหน้าหน่วยรู้จักบุคคลผู้ถูกประเมินอย่างแท้จริง

4. เกิดความลำเอียง เพราะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonnel Relation bias) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึกของหัวหน้างานที่มีผู้บฏิบัติงาน เกี่ยวกับการชอบหรือไม่ชอบในตัวบุคคล ซึ่งมีผลอย่างมากต่อการประเมินผลการบฏิบัติงาน ผู้ประเมินที่มีความสัมพันธ์ส่วนตัวใกล้ชิดกับบุคคลบางคน อาจลำเอียงได้เพราะความสัมพันธ์นั้น ๆ การแก้ปัญหานี้ให้ใช้แบบฟอร์มประเมินชนิดบรนัย ซึ่งกำหนดรายละเอียดไว้ชัดแจ้ง และไม่ต้องใช้วิจารณญาณมากนัก

5. อิทธิพลของหน่วยงาน (Organization influence) หัวหน้าหน่วยงานบางคนต้องการให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น ก็เลยให้คะแนนบุคคลทุกคนสูง เป็นการแสดงว่า ตนเองมีความสามารถในการบริหารงานมากกว่าหน่วยงานอื่น วิธีอาจแก้ไขได้โดยการกำหนดให้ผู้ประเมินแสดงหลักฐานทุกข้อที่ได้ให้คะแนนไป ผู้ประเมินอาจระมัดระวังเพราะไม่อาจหาเหตุและหลักฐานมารับรองทุกคนได้

6. ในกรณีที่ต้องการใช้หน่วยงานกลางในการประเมินผลนั้น อาจทำให้ผู้บังคับบัญชาของคนงานไม่พอใจก็ได้ เนื่องจากยังไม่ยอมรับและมีความคิดว่าดุลพินิจของตนนั้นถูกต้องแล้ว ซึ่งอาจทำให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากหัวหน้างานคลาดเคลื่อนได้

7. บัญหาในเรื่องการต่อต้านจากบุคคลผู้ถูกประเมิน อันเป็นธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งเป็นการยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ผู้ถูกประเมินอาจไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินหรืออาจปิดบังซ่อนเร้นข้อบกพร่องของตนด้วยวิธีต่าง ๆ อันจะทำให้การประเมินคลาดเคลื่อนหรือต้องใช้เวลาพิจารณาข้อเท็จจริงมาก

8. บัญหาในเรื่องการรักษาเป็นความลับ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพราะว่าในแบบการเก็บไว้เป็นความลับ

นั้น ผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่าเขาปฏิบัติงานได้ผลหรือไม่ได้ผล จะไม่มีช่องทางปรับปรุงงาน ไม่ทราบโอกาสก้าวหน้าของงาน

<u>การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน</u>

การแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้ คือ

1. พยายามประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของบุคคลในการประเมินโดยพรรณนาความให้น้อยที่สุด เพื่อป้องกันการเกิดอคติขึ้นในการประเมิน

2. ผู้ประเมินต้องทำความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินโดยการทำการชี้แจง ทำความเข้าใจ การฝึกอบรม ซึ่งจะมีผลให้ผู้ประเมินสามารถประเมินโดยเข้าใจเรื่องที่จะประเมินได้อย่างแท้จริงและทำได้ถูกต้อง

3. ใช้แบบประเมินที่เน้นในด้านที่สามารถระบุออกมาได้โดยแน่ชัด

4. สนับสนุนให้มีการใช้วิธีการกำหนดแนวทางร่วมกันในการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารู้จักกับผู้ใต้บังคับบัญชาดียิ่งขึ้น เพื่อผลประโยชน์ในการประเมินที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องแม่นยำ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดคือการพิจารณาการพรรณนางาน การกำหนดนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 โดยมีศึกษาธิการจังหวัดเป็นหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่งมาประจำเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติงานในราชการ อันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 กำหนดให้ศึกษาธิการจังหวัด เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการทำหน้าที่ ดูแล กำกับ เร่งรัดการปฏิบัติราชการของหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งส่วนราชการสังกัดส่วนภูมิภาคและส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาคภายใต้ข้อบังคับ กฎหมาย ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.)

ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 กำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดดังนี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2535)

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัด แผนปฏิบัติการรวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงานโครงการการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปีให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับ เร่งรัด ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงภายในจังหวัด และเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมในจังหวัด

2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม รวมทั้งส่งเสริมและควบคุมมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา ของหน่วยงาน ทั้งในจังหวัดและนอกสังกัดกระทรวงภายในจังหวัด ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาการศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัด

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดหรือศึกษาธิการจังหวัดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมิได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในจังหวัดโดยเฉพาะ

5. ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

จากอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว จะเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวกับการศึกษาการศาสนาและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นงานในหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการใน 3 ฐานะ คือ ในฐานะกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และในฐานะผู้บฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ รวมถึงคุรุสภาด้วย

<u>โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด</u>

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 2 (2533-2535) โดยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 6 ฝ่าย ได้ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ งานธุรการทั่วไป และงานธุรการของกรมที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รับผิดชอบปฏิบัติเกี่ยวกับงานการเจ้าหน้าที่

2. ฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินและบัญชี

การพัสดุรวมทั้งควบคุม ตรวจสอบและแนะนำเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีแก่หน่วยงานต่าง ๆ

3. ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานข้อมูลและสารสนเทศ งานแผนงาน โครงการและงบประมาณ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม และการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาชนบท

4. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการส่งเสริมการศึกษาในระบบโรงเรียน งานการศึกษานอกโรงเรียน งานควบคุมและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

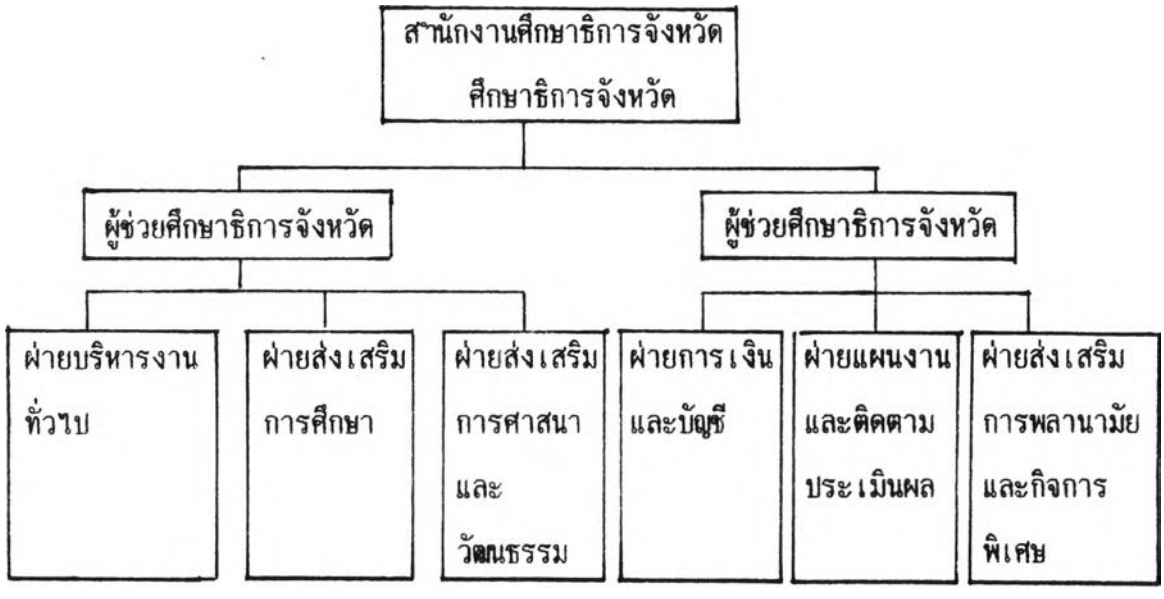
5. ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศาสนาและการวัฒนธรรม ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรของรัฐ และท้องถิ่น เพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมการศาสนาและการวัฒนธรรม

6. ฝ่ายส่งเสริมพลานามัยและกิจการพิเศษ มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนด้านพลานามัยแก่นักเรียน นักศึกษา เยาวชนและประชาชน การดำเนินการส่งเกี่ยวกับลูกเสือยุวกาชาด เนตรนารี และลูกเสือชาวบ้าน รวมทั้งทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานกิจการพิเศษ

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปรากฏดังแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1

โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด



งานบริหารทั่วไป	งานส่งเสริมการศึกษาของรัฐและเอกชน	งานส่งเสริมการศาสนา	งานการเงิน	งานแผนงานและสารสนเทศ	งานส่งเสริมพลานามัยและการกีฬา
งานการเจ้าหน้าที่	งานส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา	งานส่งเสริมการวัฒนธรรม	งานการบัญชี	งานติดตามการประเมินผลและพัฒนาชนบท	งานส่งเสริมการลูกเสือและยุวกาชาด
					งานกิจการพิเศษ

ที่มา : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, หน้า 81

งานบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ตามที่กระทรวงได้ปรับปรุงงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของศึกษาธิการจังหวัดตามกรอบอัตรากำลัง 3 ปี (2533-2535) ให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด ปฏิบัติงานในฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดนั้น งานที่ปฏิบัติแบ่งได้ออกเป็น 4 ลักษณะดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.)

1. งานบริหารทั่วไป ปฏิบัติงานบริการและประสานงานด้านธุรการและจัดทำงานสารบรรณ ให้กับหน่วยงานหรือสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัด

2. งานการเงินบัญชีและพัสดุ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินทุกประเภท การจัดทำบัญชี ทะเบียนคุม และเอกสารทางการเงินทุกประเภทในหน่วยงานหรือสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัด

3. งานบริหารบุคคล ปฏิบัติงานเกี่ยวกับแผนอัตรากำลัง การสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ย้ายโอน การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ ขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และจัดสวัสดิการ จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการ ดำเนินงานวินัย และการให้พ้นจากราชการในหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัด

4. งานวิชาการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนปฏิบัติการและปฏิทินงานประจำปี การนิเทศแนะนำการปฏิบัติงาน และการกำกับเร่งรัด ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานหน่วยงานในสังกัดที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัด

สรุปได้ว่างานบริหารของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีงานหลัก อยู่ 4 งาน ได้แก่ งานบริหารทั่วไป งานการเงินบัญชีและพัสดุ งานบริหารบุคคล และงานวิชาการ การดำเนินงานต่าง ๆ ได้กล่าวแล้วนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้งานด้านอื่น ๆ เกิดประสิทธิภาพตามมาด้วย งานบริหารงานบุคคลเป็นงานที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารการศึกษาควรให้ความสนใจ เนื่องด้วยคนเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีผลต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์การมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ หลักการบริหารสมัยใหม่ จึงให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคคลขององค์การมากยิ่งขึ้น แม้จะมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมากขึ้นเป็นลำดับ

ในสังคมปัจจุบัน แต่ถ้าหากการจัดการในด้านการบริหารงานบุคคลขาดประสิทธิภาพ ก็จะทำให้การพัฒนาองค์การ รวมทั้งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไม่เป็นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

การบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายดังที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้เสนอไว้ ดังนี้คือ การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การสรรหาบุคคล การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ การบกครองบังคับบัญชา การพัฒนาบุคคล การจัดประโยชน์เกื้อกูล และการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

สำหรับการบริหารงานบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด นับตั้งแต่เจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนนักการภารโรงนั้น ผู้บริหารสำนักงานควรถือว่าเป็นบุคลากร มีความสำคัญต่อการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการ ศึกษาธิการจังหวัดจะต้องให้ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อให้บุคคลทุกระดับในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดได้ใช้ ความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้กับสำนักงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจอย่างมีความสุข

ในการบริหารบุคลากรในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผู้บริหารควรจะได้จัดทำแผนอัตรากำลังบุคลากรในสำนักงาน พยายามแสวงหาและเสนอขออัตรากำลังคน กำหนดขอบข่ายและชี้แจงหน้าที่รับผิดชอบให้บุคลากรแต่ละคนได้ทราบ มีการมอบหมายงานให้ทำตามความรู้ความสามารถ มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดสภาพการทำงานให้ได้รับความสะดวก จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เกิดความสุขสบาย จัดกิจกรรมระหว่างบุคลากรในสำนักงาน มีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ให้ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ และให้ความเป็นธรรมในการให้คุณให้โทษแก่บุคลากร ในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

จึงเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคลากร ของสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นการบริหารที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและมีปัญหาในการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการโดยสมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อลดปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ (สมาคมศึกษาธิการแห่งประเทศไทย, 2536)

หลักในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี มีดังนี้

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี เป็นการให้บำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการในการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาโดยหน่วยงานต่าง ๆ หรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาว่าบุคคลใดปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมาได้ผลตามเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด ก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ ซึ่งปกติจะพิจารณาเลื่อนให้ 1 ขั้น และในทางตรงกันข้าม ถ้าหากผู้ใดปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ก็จะไม่เลื่อนเงินเดือนให้

2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีนั้น เป็นระบบจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานวิธีหนึ่ง เนื่องจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีนั้น หน่วยงานจะพิจารณาเลื่อนให้เฉพาะผู้ปฏิบัติงานได้ผลดี ตามเกณฑ์ดังกล่าวเท่านั้น ดังนั้น การเลื่อนขั้นเงนเดือนประจำปีก็เท่ากับเป็นสิ่งจูงใจที่ให้ข้าราชการได้ปฏิบัติงานนั่นเอง

3. ข้าราชการจะได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีในขั้นที่กำหนดไว้ว่าเป็นเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ครองอยู่เท่านั้น จะเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีให้สูงกว่าเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งที่ครองอยู่ไม่ได้

สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ปัจจุบันใช้กฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2519) ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. การนับเวลาเกี่ยวกับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน "ในรอบปีที่แล้วมา" นั้น ให้ถือระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม ถึงวันที่ 30 มิถุนายนของปีถัดไป

2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีของข้าราชการ ให้เลื่อนตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่ได้เลื่อนนั้น

3. ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ไม่เกินขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งผู้ซึ่งได้รับเงินเดือนเท่าหรือสูงกว่าขั้นสูงของเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ดำรงอยู่แล้วจะเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ได้

4. การเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย พิจารณาโดยคำนึงคุณภาพและปริมาณของตำแหน่งและผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัยตลอดจนความสามารถและความอุตสาหะในการปฏิบัติงาน

ในการพิจารณาผลงานของข้าราชการผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามที่กล่าวมาข้างต้น ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้พิจารณา แล้วรายงานผลการพิจารณานั้น พร้อมด้วยข้อความพิจารณาประกอบอื่น ๆ เช่น วันลา การมาสาย การรักษาวินัยต่อไปยังผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับชั้น ถึงผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน

และในการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาดังกล่าว ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปแต่ละระดับที่ได้รับรายงาน เสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้มีอำนาจเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วย

5. การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ให้นับช่วงเวลาปฏิบัติราชการในรอบปีที่แล้วมาเป็นเกณฑ์ เว้นแต่ผู้ซึ่งได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่ หรือผู้ซึ่งกลับเข้ามารับราชการ หลังจากได้รับอนุญาตให้ไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน ให้นับช่วงเวลาปฏิบัติราชการไม่น้อยกว่าแปดเดือนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

ในกรณีที่ข้าราชการผู้ใดรอน เลื่อนตำแหน่ง ย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ไปช่วยราชการในต่างกระทรวง ทบวง กรม หรือผู้นั้นได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือหน้าที่งานพิเศษในรอบปีที่แล้วมา ก็ให้นำผลงานของผู้นั้นทุกตำแหน่งและทุกแห่งมาประกอบการพิจารณาด้วย

6. เมื่อผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนได้รับรายงาน จากผู้บังคับบัญชาแล้วเห็นว่าข้าราชการผู้ใดปฏิบัติงานตามหน้าที่ไม่ได้ผลเท่าที่ควร หรือไม่อยู่ในเกณฑ์เลื่อนขั้นเงินเดือนก็ให้งดเลื่อนขั้นสำหรับผู้นั้น

7. ข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีจะต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

1. ในรอบปีที่แล้วมาได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถและด้วยความอุตสาหะ จนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ในเกณฑ์ที่สมควรจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน

2. ในรอบที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์

3. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ถูกสั่งพักราชการเกินกว่า 4 เดือน

4. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่มีวันลามาก โดยถือเกณฑ์วันลารวมทั้งลากิจและลาป่วยไม่เกิน 45 วัน เว้นแต่

4.1 ลาอุปสมบทหรือไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ เมืองเมกกะ ประเทศซาอุดิอาระเบียไม่เกิน 120 วัน

4.2 ลาคลอดบุตรไม่เกิน 60 วัน

4.3 ลาป่วยต้องรักษาเป็นเวลายาวนาน รวมกันไม่เกิน 120 วัน

4.4 ลาป่วย เพราะประสบอันตรายในขณะปฏิบัติราชการตามหน้าที่ หรือขณะเดินทางกลับจากปฏิบัติหน้าที่ราชการ

5. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ลาบ่อยครั้ง หรือมาสายเนือง ๆ เว้นแต่เพราะเหตุสุดวิสัย

6. ในรอบปีที่แล้วมาต้องไม่ขาดราชการ เว้นแต่เพราะเหตุสุดวิสัย

7. ในรอบปีที่แล้วมาเข้ารับราชการมาแล้วเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 เดือน

8. ในรอบปีที่แล้วมาถ้าเป็นผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อในประเทศหรือไปศึกษาฝึกอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในรอบปีที่แล้วมา เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 8 เดือน

8. ข้าราชการผู้ซึ่งได้เลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่าหนึ่งขั้นต้องมี คุณสมบัติอยู่ในหลักเกณฑ์ การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ประการหนึ่งประการใด ต่อไปนี้ด้วย

8.1 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลงานดีเด่น จนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้

8.2 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ ที่มีการต่อสู้หรือที่ต้องเสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ

8.3 ปฏิบัติหน้าที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ

8.4 ปฏิบัติงานโดยมีความริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือประดิษฐ์สิ่งหนึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่ม หรือได้รับรองให้ใช้ในการค้นคว้า หรือสิ่งประดิษฐ์นั้น

8.5 ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความตรากตรำ เหน็ดเหนื่อยเป็นพิเศษ และเป็นผลดียิ่งแก่ประเทศชาติ

9. ข้าราชการพลเรือนผู้ใด ซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจเลื่อนเงินเดือนเห็นสมควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือน ถ้าผู้นั้นอยู่ในระหว่างถูกสอบสวนว่ากระทำผิดวินัย หรือถูกฟ้องในคดีอาญา ก่อนมีคำสั่งเลื่อนเงินเดือนให้รอการเลื่อนเงินเดือนไว้ก่อน และให้กันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อสอบสวนพิจารณาเสร็จสิ้นแล้วในปีใดผู้นั้นไม่ถูกลงโทษทางวินัย เว้นแต่ถูกลงโทษภาคทัณฑ์ หรือไม่ถูกศาลพิพากษาให้รอการเลื่อนเงินเดือนไว้ตามสิทธิด้วย

10. ข้าราชการพลเรือนผู้ใด ซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเห็นสมควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ได้ถึงแก่กรรมอันมิใช่เกิดขึ้นเนื่องจากการประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงของตน หรือต้องไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหาร หรือออกจากราชการเพราะความเจ็บป่วยซึ่งแพทย์ที่ทางราชการรับรองได้ตรวจแล้วเห็นว่าไม่สามารถรับราชการต่อไปได้ ก่อนที่จะมีคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีตามปกติ ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้นั้นย้อนหลังไปถึงวันที่ 1 ตุลาคม ของปีที่มีสิทธิได้เลื่อนนั้นก็ได้

11. ข้าราชการผู้ใดซึ่งผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนเห็นสมควรให้ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน แต่ต้องพ้นจากราชการไปเพราะเกษียณอายุตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ผู้บังคับบัญชาจะสั่งเลื่อนขั้นเงิน

เดือนเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญให้ผู้นั้นในวันสิ้นปีก่อนที่พ้นจากราชการได้

12. การเลื่อนขั้นเงินเดือนนอกจากหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 หรือไม่ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ.นี้ แต่ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน พิจารณาเห็นว่าสมควรให้เลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้นั้นโดยมีเหตุผลเป็นกรณีพิเศษ ก็ให้ผู้บังคับบัญชาเสนอ ก.พ. (หรือเสนอ ก.ค. ในกรณีข้าราชการครู) เพื่ออนุมัติให้เป็นพิเศษเฉพาะราย

หลักเกณฑ์และวิธีการในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้เป็นแนวในการพิจารณาดำเนินการ ซึ่งในทางปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เกี่ยวกับเรื่องนี้ด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมติของคณะรัฐมนตรีที่กำหนดโควต้าในการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกิน 1 ขั้น ที่กำหนดไว้ว่า

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ขั้น ให้คิดตามโควต้าตามกลุ่มข้าราชการ คือ

1.1 กลุ่มระดับ 1-3

1.2 กลุ่มระดับ 4-5

1.3 กลุ่มระดับ 6-8

1.4 กลุ่มระดับ 9-11

2. แต่ละกลุ่มให้เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ขั้น ได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการที่มีตัวอยู่ในวันที่ 1 กรกฎาคม

นอกจากนี้ในทางปฏิบัติในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ส่วนราชการต่าง ๆ จะกำหนดแนวนโยบายหรือหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติ ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนสำหรับข้าราชการในแต่ละกรมด้วย เช่น

1. นโยบายและหลักเกณฑ์เฉพาะกรม เช่น การจัดสรรโควต้า

ระหว่างกองและจังหวัด การกำหนดเกี่ยวกับการลาบ่อยครั้ง หรือการมาสาย เนือง ๆ เป็นต้น

2. แบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานและพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นการดำเนินการทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับอำเภอ ได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มกำลังความสามารถและมีความสุขและความพอใจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุเมธ วงศ์บุญย์ยง (2524) ได้ทำการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม พบว่า ในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ยังไม่มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้เป็นมาตรฐาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ซึ่งพอสรุปได้ว่าปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. การที่สำนักงาน ก.พ.ในฐานะหน่วยบริหารงานบุคคลกลาง และหน่วยราชการต่าง ๆ มิได้กำหนดมาตรฐานการทำงาน หรือเกณฑ์งานที่พอใจของแต่ละงานไว้ให้ชัดเจน ทำให้ขาดมาตรฐานงานที่จะใช้เปรียบเทียบในการประเมินผลงานข้าราชการ

2. การที่หน่วยงานต่าง ๆ ใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการ เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเพียงอย่างเดียว เพื่อการปรับปรุงวิธีการทำงาน เป็นต้น

3. บัญหาด้านผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ ในฐานะผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ศรัทธาในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานดีเพียงพอมีการใช้ทัศนคติส่วนตัวเป็นเกณฑ์ พิจารณามากกว่าที่จะยึดหลักเกณฑ์เป็นเกณฑ์

สุบิน ภุมรินทร์ (2532) ได้ทำการศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาญจนบุรี

ผลการวิจัยพบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี เป็นการประเมินผลตามระเบียบข้อกำหนดของทางราชการ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการครู ส่วนการนำผลไปใช้เพื่อประโยชน์อย่างอื่นมีน้อยมาก วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผู้ประเมินส่วนใหญ่ใช้ ได้แก่ การประเมินสิ่งที่เป็นนามธรรม และปัญหาข้อจำกัดด้านโควต้า 2 ขั้น รวมถึงการแบ่งกลุ่มระดับข้าราชการ

ประภิน วีระศิลป์ (2535) ได้ทำการศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบและปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู โดยมีส่วนที่ควรปรับปรุงดังนี้ คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานทุกกลุ่ม ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. โรงเรียนควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และเป็นที่เข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน

3. ผู้ประเมินควรรู้วิธีการและเกณฑ์ในการประเมิน

4. การอภิปรายผลการประเมินกับผู้ถูกประเมิน ควรดำเนินการในบรรยากาศที่มีลักษณะเปิด

จากผลการวิจัยที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าได้มีการวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีการสำรวจสภาพและปัญหาเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน