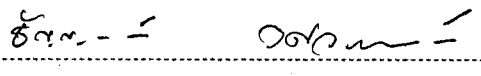



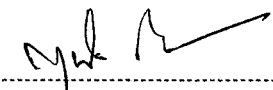
หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์
การเกษตร จังหวัดสงขลา
ชื่อและนามสกุล นางสุชาดา ประทุมพร
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชัยฉัตรชัย วศวรรณวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชัยฉัตรชัย วศวรรณวัฒน์)


..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ไอภาวดี เข็มทอง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว้ออิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่
ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา

ผู้ศึกษา นางสุชาดา ประทุมพร ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ธีชญุธรรม์ วศวรรณวัฒน์ ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา 2) ศึกษาหลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 3) ศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสงขลา จำนวน 6 แห่ง โดยศึกษาจาก ประธานกรรมการ ผู้จัดการ และ เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและแบบสอบถาม โดยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ประธานกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ และแจกแบบสอบถามให้เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชากรอกข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ - 20 มีนาคม 2551 การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นสถิติเชิงพรรณนา(Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา เริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ เพื่อขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี โดยเทคนิคและวิธีการที่ใช้ คือ ใช้เทคนิคที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลักใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือหลัก ไม่ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน กำหนดให้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี 2) หลักและวิธีการประเมินของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาทุกคนใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากคุณภาพของผลงานและพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน 3) ปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ปัญหาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาจากผู้ประเมินและปัญหาจากผู้ถูกประเมิน

คำสำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จลุล่วงได้ ผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์รัชฎญ์ศรี มศวรธรรมวัฒน์ ที่ได้กรุณาสละเวลาเพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำในการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ แขนงวิชา สหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ประสาทวิชาให้ผู้ศึกษาได้นำความรู้มาใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ คณะกรรมการดำเนินการ ประธานกรรมการ ผู้จัดการ และ เจ้าหน้าที่ สหกรณ์การเกษตรเกษตรหาคใหญ่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด สหกรณ์การเกษตรกระแสสินธุ์ จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด ที่ช่วยประสานงานในการหาข้อมูล และผู้ให้ข้อมูลทุกท่าน ขอขอบคุณสำหรับกำลังใจที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ทุกท่าน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้รับการสนับสนุนกำลังใจอย่างดีจาก บิดา มารดา สามีและ ลูก ๆ ซึ่งนับว่าเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่ง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

สุชาดา ประทุมพร

มีนาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
บริบทสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา.....	8
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	11
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	54
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	56
ตอนที่ 1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	56
ตอนที่ 2 หลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา.....	69
ตอนที่ 3 ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	83

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	87
สรุปผลการศึกษา	87
อภิปรายผล	91
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก	99
ก. แบบสัมภาษณ์	100
ข. แบบสอบถาม	102
ประวัติผู้ศึกษา	112

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสงขลา.....	10
ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง.....	54
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการทำงาน.....	69
ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุการครองตำแหน่ง.....	70
ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	70
ตารางที่ 4.4 การได้รับการอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	71
ตารางที่ 4.5 การทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	71
ตารางที่ 4.6 แหล่งข้อมูลที่ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	71
ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	72
ตารางที่ 4.8 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	73
ตารางที่ 4.9 เครื่องมือที่ใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	74
ตารางที่ 4.10 การแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน.....	74
ตารางที่ 4.11 วิธีการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน.....	75
ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	75
ตารางที่ 4.13 เหตุผลของความเหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	76
ตารางที่ 4.14 เหตุผลของความไม่เหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	76
ตารางที่ 4.15 การบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่.....	77
ตารางที่ 4.16 เหตุผลของการบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของ.....	77
ตารางที่ 4.17 เหตุผลของการไม่บันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่.....	78
ตารางที่ 4.18 การแจ้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	78
ตารางที่ 4.19 ความคิดเห็นเกี่ยวกับขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน.....	79
ตารางที่ 4.20 เหตุผลของการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ.....	79
ตารางที่ 4.21 การแจ้งผลการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการประเมิน.....	80
ตารางที่ 4.22 วิธีการแจ้งผลการประเมิน.....	80
ตารางที่ 4.23 รูปแบบการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวาจา.....	81

สารบัญตาราง(ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24 เหตุผลของการไม่ได้แจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมิน การปฏิบัติงาน.....	81
ตารางที่ 4.25 ลำดับความสำคัญของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์.....	82
ตารางที่ 4.26 ปัญหาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	83
ตารางที่ 4.27 ปัญหาจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	84
ตารางที่ 4.28 ปัญหาจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	85

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างการประเมินความสามารถด้าน ภาวะผู้นำของนาย ก.....	25

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะการที่องค์การหนึ่ง ๆ จะบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จนั้น จะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะ (Competency) ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วยังต้องมีความร่วมมือร่วมใจและทำงานกันเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากจะเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาดและการจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญที่สุดของการแข่งขันทางธุรกิจ (ชูชัย สมิทธิไกร 2550 : 7)

การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเครื่องมือหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ที่องค์ประกอบต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน(Integrated Human Resource Management) ทั้งยังมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับแผนธุรกิจขององค์กร โดยมีส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลที่ได้จากการประเมินสามารถนำไปใช้นับตั้งแต่กระบวนการสรรหา คัดเลือกพนักงาน ซึ่งเมื่อองค์กรรับพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ก็จะมีการทดลองงานเป็นระยะเวลาหนึ่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในช่วงทดลองงาน จะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบขีดความสามารถของพนักงานใหม่ และมีความมั่นใจมากขึ้นที่จะบรรจุพนักงานที่มีคุณภาพเป็นพนักงานประจำต่อไป สำหรับการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานทราบจุดเด่น จุดด้อย ระดับขีดความสามารถ และศักยภาพของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน องค์กรจะได้ฝึกอบรมปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยและพัฒนาจุดเด่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้กว้างขวางมากขึ้น อันจะนำไปสู่กระบวนการพิจารณาแต่งตั้งผู้ที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้การประเมินผลการปฏิบัติงานยังจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรควรจะให้ผลตอบแทนมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับผลงานของพนักงานแต่ละช่วงที่ทำการประเมิน

หากพนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด ก็จะมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่จะให้พนักงานมีโอกาสรับปรุงแก้ไขตนเองหรือควรให้พ้นจากการเป็นพนักงานขององค์กรในที่สุด (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร 2545: 1)

การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรนั้นเป็นความต้องการอย่างยิ่งของผู้บริหารขององค์กรทุกองค์กร ทั้งนี้เพราะบุคลากรของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารที่สามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตนได้ ทั้งนี้โดยการรับรองผลการประเมินไปใช้ในการกระตุ้นและจูงใจสมาชิกขององค์กร และการที่จะนำผลการประเมินไปใช้ได้นั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดและหลักการตลอดจนวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและสามารถใช้ได้จริง

สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสงขลา มีทั้งหมด 16 สหกรณ์ ดำเนินธุรกิจหลักด้านสินเชื่อ ด้านการรับฝากเงิน ด้านการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของยุค โลกาภิวัตน์ เพื่อให้สามารถเผชิญหน้ากับภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารที่สามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบจะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถนำผลจากการประเมินไปใช้ประกอบการตัดสินใจพิจารณาตอบแทนความดีความชอบอย่างสมเหตุสมผล และยังใช้เป็นเครื่องมือประกอบในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรสหกรณ์ซึ่งนอกจากจะทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจที่ดีสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังทำให้เจ้าหน้าที่มีความรักสหกรณ์ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความเจริญเติบโตของสหกรณ์ในอนาคต

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา โดยจะศึกษาหลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาของสหกรณ์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการนำผลการประเมินผลไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์การเกษตร และผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรสหกรณ์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสงขลา

2.2 เพื่อศึกษาหลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตร จังหวัดสงขลา

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้บูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

Mathis & Jackson, 2000 (อ้างใน ชูชัย สมมติไกร 2550 : 366-367) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคคลปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายขององค์กรหรือไม่

Dipboye, Smith, & Howell, 1994; Schmitt & Klimoski, 1991 (อ้างใน ชูชัย สมมติไกร 2550 : 369) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความแม่นยำในการประเมิน มีความเที่ยง (reliability) มีความตรง (validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (relevance) มีความสามารถในการจำแนก (discriminative) มีความยุติธรรม (fair) และ สามารถทำได้จริง (practicality)

เวอร์เธอร์ และเดวิส (William B. Werther, Jr. and Keith Davis) (อ้างใน มานิตย์ ศุทธสกุล 2550 : 28) จำแนกเทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา (Past – Oriented Appraisal Methods) และวิธีการประเมินผลที่มุ่งเน้นอนาคต (Future – Oriented Appraisals)

คาแลย์ (อ้างใน มานิตย์ ศุทธสกุล 2550: 29) จำแนกเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผู้ทำหน้าที่ประเมินเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ เทคนิคเชิงอัตวิสัย (Subjective

Techniques) เทคนิคการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Interpersonal Comparison Techniques) และ เทคนิคเชิงภาววิสัยหรือเชิงปรนัย (Objective Techniques)

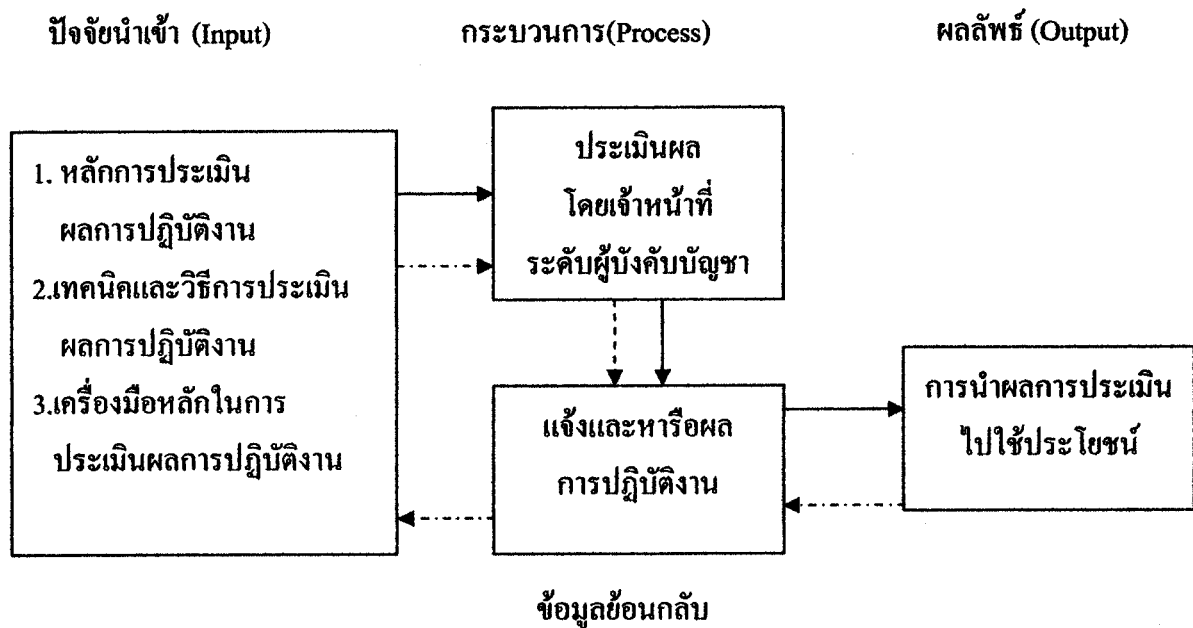
ศุภชัย ขาวะประภาส , 2548 (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550: 30) กล่าวว่า เทคนิค และกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นกับวัตถุประสงค์หรือการนำผลการประเมินไปใช้ ประโยชน์ แบ่งได้เป็น 5 ระยะ ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะของ บุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) ยึดพฤติกรรมเป็นหลัก (Job Performance or Behavior Based Approach) ยึดผลสำเร็จของงานหรือยี่ควัตถุประสงค์เป็นหลัก (Result or - Objective Based Approach) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Approach /Hybrid System) และ การประเมินผลแบบรอบทิศทาง หรือการประเมินผลแบบ 360 องศา

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การ ออกแบบระบบและวิธีการ การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งผลการประเมินและ ปรีกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน การดำเนินการกับผู้รับการประเมิน การติดตามประเมินผลผลการปฏิบัติงานของบุคคล การติดตามประเมินผลและพัฒนาระบบและ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิท สัจฉกร (2545: 10) กล่าวว่า การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่การงาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

Edwin B. Flippo,1966 (อ้างใน อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิท สัจฉกร 2545: 10) กล่าวว่าภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินจะต้องแจ้งผลการประเมินและหารือ เพื่อให้พนักงานผู้รับการ ประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

จากแนวคิด ทฤษฎี ดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงกำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตของการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากร คือ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา มีจำนวน 16 สหกรณ์ ในการศึกษาครั้งนี้เลือกศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรที่มีเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ 15 คน ขึ้นไป จำนวน 6 สหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด สหกรณ์การเกษตรกระแสดินธุ์ จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษากระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา เกี่ยวกับ แนวความคิด หลักการ เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการและวิธีการที่ใช้ในการแข็งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

4.3 ขอบเขตด้านเวลา ช่วงเวลาเก็บรวบรวมข้อมูลคือวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2551 – 20 มีนาคม 2551

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสงขลา ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด สหกรณ์การเกษตรกระแสสินธุ์ จำกัด และ สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

5.2 ประธานกรรมการ หมายถึง ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตร

5.3 เจ้าหน้าที่สหกรณ์ หมายถึง เจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตร

5.4 ผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการ หมายถึง ผู้จัดการหรือผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

5.5 เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้าแผนกสินเชื่อ หัวหน้าแผนกการเงิน หัวหน้าแผนกบัญชี และ หัวหน้าแผนกการตลาด ของสหกรณ์การเกษตร

5.6 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการ ขั้นตอน ที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรตั้งแต่ แนวความคิด หลักการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

5.7 หลักการประเมิน หมายถึง หลักการที่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย เป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน มีความแม่นยำในการประเมิน มีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน มีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว และมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

5.8 วิธีการประเมิน หมายถึง วิธีการที่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การใช้คุณภาพของงานและการใช้พฤติกรรมการทำงาน

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร

6.2 เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

6.3 เพื่อให้สำนักงานสหกรณ์จังหวัดใช้เป็นคู่มือสำหรับการปฏิบัติงานของข้าราชการในการแนะนำส่งเสริมสหกรณ์

6.4 เพื่อเสนอกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการนำไปศึกษาเพื่อจัดทำเป็นคู่มือสำหรับสหกรณ์การเกษตรในโอกาสต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา ครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษา แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถประมวลได้เป็น 3 หัวข้อ ดังนี้

1. บริบทสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. บริบทสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา

1.1 ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และธุรกิจหลัก

ความเป็นมา สหกรณ์การเกษตร คือ สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวขึ้นจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลค่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

วัตถุประสงค์ สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอบเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม และจริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวม ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

ธุรกิจหลัก สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจหลัก ดังนี้

(1) **ธุรกิจการซื้อ** คือ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เมล็ดพืช และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก โดยจะสำรวจความต้องการของสมาชิกก่อน แล้วสหกรณ์จะเป็นผู้จัดหาจำหน่ายต่อไป ซึ่งเพราะการรวมซื้อในปริมาณมาก จะทำให้ซื้อได้ในราคาที่ต่ำลงและเมื่อถึงสิ้นปีหากสหกรณ์มีกำไรก็จะนำเงินจำนวนนี้มาเฉลี่ยคืนให้แก่สมาชิก

(2) **ธุรกิจการขาย** หรือการรวบรวมผลผลิตให้แก่สมาชิกทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ผลผลิตจะขายได้ในราคาสูงขึ้น สมาชิกไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบจากพ่อค้าในเรื่องการชั่ง ตวง วัด หรือ ถูกกดราคาในการรับซื้อผลผลิต

(3) **ธุรกิจธนกิจ(สินเชื่อ)**

ก. **การให้เงินกู้** เมื่อเกษตรกรรวมตัวกันเป็นสหกรณ์สามารถสร้างความเชื่อถือให้กับสถาบันการเงิน หน่วยงานของทางราชการ และบุคคลทั่ว ๆ ไป โดยสหกรณ์จะจัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำมาให้สมาชิกนำไปลงทุนเพื่อการเกษตร ซึ่งสหกรณ์จะพิจารณาจากแผนการดำเนินงานหรือแผนการใช้เงินกู้ของสมาชิกประกอบการให้เงินกู้ เช่น สหกรณ์อาจให้เงินกู้แก่สมาชิกเพื่อนำไปซื้อวัสดุการเกษตร ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในครอบครัว หรือเพื่อนำไปบุกเบิกปรับปรุงที่ดิน หรือจัดซื้อที่ดินการเกษตร ในกรณีที่สมาชิกไม่มีที่ดินทำกิน หรือมีน้อยไม่เพียงพอทำการเกษตร

ข. **การรับฝากเงิน** เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการออมทรัพย์ และเพื่อเป็นการระดมทุนในสหกรณ์ สหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ เงินฝากออมทรัพย์ และเงินฝากประจำ โดยสหกรณ์จะจ่ายดอกเบี้ยให้อัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์

(4) **ธุรกิจการส่งเสริมอาชีพและบริการ** สหกรณ์อาจจัดให้มีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ทางการเกษตรหรืออาจขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานราชการอื่น ในการให้คำปรึกษาแนะนำให้สมาชิกมีความรู้ ความเข้าใจในหลักวิชาการแผนใหม่ ตลอดจนการวางแผนการผลิตให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้กลุ่มแม่บ้านสหกรณ์ทำอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว

1.2 สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลาที่ดำเนินธุรกิจอยู่ในปัจจุบัน ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ สหกรณ์กองทุนสวนยาง และ สหกรณ์ผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ รวมทั้งสิ้น 118 สหกรณ์

ณ วันที่ 28 มีนาคม 2551 สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ มีทั้งหมด 16 สหกรณ์ มีสินทรัพย์ หนี้สิน และทุน ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ฐานะการเงินของสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสงขลา ณ วันที่ 28 มีนาคม 2551

	ชื่อสหกรณ์	สินทรัพย์	หนี้สิน	ทุน
1.	สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด	488,617,511.16	351,024,057.49	137,593,453.67
2.	สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด	387,913,055.36	241,344,709.81	146,568,345.55
3.	สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด	313,763,771.97	222,735,769.68	91,028,002.29
4.	สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด	183,665,296.55	125,350,307.21	58,314,989.34
5.	สหกรณ์การเกษตรสทิงพระ จำกัด	79,380,631.19	36,455,914.88	42,924,716.31
6.	สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด	594,313,588.02	470,652,908.95	123,660,679.07
7.	สหกรณ์การเกษตรเทพา จำกัด	64,551,076.49	54,185,153.17	10,365,923.32
8.	สหกรณ์การเกษตรนาทวี จำกัด	98,550,660.10	72,194,709.49	26,355,950.61
9.	สหกรณ์การเกษตรสะเตาะ จำกัด	166,588,877.34	131,723,456.60	34,865,420.74
10.	สหกรณ์การเกษตรคลองหอยโข่ง จำกัด	104,365,363.07	76,108,725.53	28,256,637.54
11.	สหกรณ์การเกษตรกระแสสินธุ์ จำกัด	120,568,458.79	82,820,607.71	37,747,851.08
12.	สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด	865,548,149.90	686,005,573.62	179,542,576.28
13.	สหกรณ์การเกษตรควนเนียง จำกัด	105,651,529.12	86,287,226.99	19,364,302.13
14.	สหกรณ์การเกษตรบางกล่ำ จำกัด	143,330,669.17	110,871,945.57	32,458,723.60
15.	สหกรณ์การเกษตรสิงหนคร จำกัด	133,513,590.34	83,031,899.05	50,481,691.29
16.	สหกรณ์การเกษตรสะบ้าย้อย จำกัด	82,815,547.69	56,267,589.15	26,547,958.54

ที่มา : กรมตรวจบัญชีสหกรณ์

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1 แนวความคิดและหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา,สมิท สัจจกร(2545:9-10) กล่าวว่าในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ (Unsyatematic) และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน (Casual) การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ คือ ใช้วิธีการนับผลงานคนที่ทำงานได้ เพื่อใช้เป็นปัจจัยกำหนดว่า ใครควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด การประเมินส่วนใหญ่มักใช้วัดผลการปฏิบัติงานของคณงานในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มมีมาตั้งแต่สมัยปฏิวัติอุตสาหกรรมในยุโรปเมื่อศตวรรษที่ 17 และได้มีการพัฒนาให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบถูกบันทึกไว้ครั้งแรกเมื่อ ค.ศ.1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมโดย Robert Owen ซึ่งได้ใช้สมุคบันทึกและเครื่องหมายแสดงลักษณะในโรงงานปั่นฝ้าย New Lanark ในสก๊อตแลนด์ สมุคบันทึกลักษณะนั้น บันทึกรายงานของคณงานแต่ละคนในวันหนึ่ง ๆ ส่วนเครื่องหมายแสดงลักษณะนั้น แสดงให้เห็นความแตกต่างจากการประเมินคณงานจากเลวไปยังดี ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีหลักเกณฑ์และเป็นที่ยุ้จักกันแพร่หลายภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 โดย วอลเตอร์ คิลล์ สก๊อต (Wilter Dill Scott) ได้เสนอแนะให้กองทัพบกสหรัฐอเมริกาประเมินผลการปฏิบัติงานของทหารบกเป็นรายบุคคล (Man – to-Man Rating) ซึ่งปรากฏผลเป็นที่พอใจ และนอกจากนั้นได้มีการนำวิธีการประเมินแบบต่าง ๆ เข้ามาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะแปลความหมายของผลการปฏิบัติงานออกมาเป็นตัวเลข สามารถที่จะปรับระดับตัวเลขเหล่านั้นได้ตามความสามารถของบุคคล ทำให้การประเมินมีความแน่นอนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบดังกล่าวนี้ อาจจะประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

สำหรับในวงการธุรกิจ มีการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ในช่วงศตวรรษที่ 20 ระหว่างปี ค.ศ. 1920-1950 ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก ๆ เรียกว่า Merit Rating Programs) ซึ่งเป็นการประเมินที่มุ่งประเมินเพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นรายชั่วโมง โดยใช้ระบบการเปรียบเทียบกับปัจจัยต่าง ๆ (Factors) ความรู้ต่ำหรือน้อยมาก(Degree)และการให้คะแนน(Points) ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะนี้ได้รับความสนใจมากขึ้น และได้นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ตลอดจนผู้ทำงานด้านเทคนิคและวิชาชีพ

ต่อมาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Merit Rating ที่ใช้ประเมินคนงานรายชั่วโมงได้ลดความสำคัญลง เนื่องจากธุรกิจต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงบทบาทและความสำคัญของพนักงานระดับสูงซึ่งมีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ จึงมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะ Employee Appraisal หรือ Performance Appraisal โดยมุ่งที่จะประเมินว่าพนักงานผู้ใดมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต และเพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เป็นที่ไปตามนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะแรก อยู่ภายใต้สมมุติฐานที่กำหนดให้ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) เป็นผู้มีความสำคัญในการตัดสินใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าบุคคลอื่น ๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สร้างขึ้น จึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (Trait) หรือบุคลิกภาพ (Characteristic) ต่อมาผลการวิจัยของ Rensis Likert ใน New Pattern of Management และศูนย์วิจัยทางสังคมศาสตร์ ค้นพบว่า วิธีการประเมินที่เน้นลักษณะของบุคคลหรือบุคลิกลักษณะนอกจากไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการยกระดับการผลิตและแรงจูงใจของคนงานให้ดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการไม่พัฒนาบุคลากรอีกด้วย Likert ได้เสนอให้ใช้วิธีการประเมินที่ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานแทนวิธีการประเมินแบบเดิมที่เน้นคุณลักษณะของบุคคล

2.1.2 ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Torrington ; Derek;& Hall; Laura; 1991 (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550 : 6) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะเป็นกิจกรรมสำคัญกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่แล้ว ยังเป็นเครื่องมือ วิธีการ และข้อมูลพื้นฐานสำหรับการเสริมสร้างและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบคุณธรรม ตลอดจนการพัฒนาาระบบและวิธีการบริหารองค์การ ในภาษาอังกฤษมีคำศัพท์ที่ใช้แตกต่างกันอยู่หลายคำ เช่น performance appraisal , performance assessment , performance evaluation , individual assessment , job appraisal เป็นต้น คำศัพท์ที่ใช้แตกต่างกันดังกล่าว บางครั้งบ่งชี้ถึงแนวทางการประเมินที่แตกต่างกันไป

Mohrman , Allan M., Jr. , Resnick – West, Susan M., Lawler III, Edward E., 1989(อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550 : 6-7) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน (Performance) อาจพิจารณาโดยคำนึงถึงตัวผู้ปฏิบัติงาน พฤติกรรมและงานที่ปฏิบัติ และผลลัพธ์หรือผลงานที่บรรลุผลสำเร็จ รวมทั้งสถานการณ์ที่สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะเกิดขึ้น และหรือพิจารณาถึงในทุกประเด็นดังกล่าวทั้งหมด นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาว่า ใครคือผู้กำหนดหรือให้คำนิยามผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจได้แก่ ที่ปรึกษาจากภายนอก ผู้บริหารระดับสูงซึ่งกำหนดเป้าหมายในลักษณะการกำหนดจากเบื้องบนลงมา ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ที่ติดต่อดสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารซึ่งได้ปรึกษาและพิจารณา

ร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา และ / หรือ โดยผู้บังคับบัญชาร่วมกันและมีการติดต่อสื่อสารถึงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ประเมิน

Klingner, Donald E., Nalbandian, John, 2003 (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550 : 7) เสนอให้มีการพิจารณาและกำหนดวัตถุประสงค์สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แน่นอนชัดเจนเสียก่อน เป้าหมายต่าง ๆ อาจได้แก่ การสื่อสารถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญของการบริหารให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของตนเอง การจัดสรรรางวัลจากองค์กร ซึ่งอาจได้แก่การเพิ่มเงินเดือนและการสนับสนุนความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ตลอดจนการดำเนินงานวิจัยด้านบุคคลอย่างเป็นระบบ

Daley, Dennis M., 2002 (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550 : 7) มีความพยายามที่จะตอบคำถามว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ประเมินทำไม ประเมินอะไร ประเมินเมื่อไร และใครคือผู้ประเมิน

ตามทัศนะ จุดเน้น และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น นักวิชาการจึงให้คำนิยามหรือความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกันไป ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ไมเคิล อาร์มสตรอง (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550 : 7) ให้คำนิยามไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทางการบริหารที่เป็นระบบ ซึ่งมีเป้าหมายโดยรวมที่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร โดยการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของปัจเจกบุคคลผู้ปฏิบัติงานและทีมงาน

โจเซฟ บี คิงส์เบอรี่ (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550 : 7) ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาได้บันทึกและลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบ เพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือเลื่อนขึ้นเงินเดือนแก่บุคลากร

เวอร์เนอร์ และ เควิส (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550 : 7) ให้ความหมายในลักษณะของการกล่าวนำเกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการประเมินผลของงาน ซึ่งหากดำเนินการอย่างถูกต้องก็จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาระดับต้น หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ และประโยชน์ต่อองค์กรในภาพรวม

โมแกนเคอร์ และวินเทอร์ตัน (อ้างใน มานิคย์ ศุทธสกุล 2550 : 8) เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นพื้นฐานสำคัญของขั้นตอนทั้งหมดของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และมุ่งเน้นการประเมินในฐานะที่เป็นกิจกรรมในเชิงพัฒนา

ศุภชัย ยาวะประภาส (อ้างใน มานิคย์ ศุทธสกุล 2550 : 7) เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบความสามารถและสมรรถนะของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานใน ความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงปริมาณ และ/หรือ คุณภาพ เพื่อที่จะตัดสินใจดำเนินการตามกระบวนการบริหารในขั้นตอนต่อไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

มานิคย์ ศุทธสกุล (2550 : 8) เห็นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การวัด และการประเมินความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคคล ประสิทธิภาพและ / หรือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามลักษณะ หน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งเชิงปริมาณและ คุณภาพ เพื่อประกอบการตัดสินใจในกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการนำไปใช้เป็นเครื่องมือและข้อมูลพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาระบบและวิธีการบริหารองค์การ

Mathis & Jackson ,2000 (อ้างใน ชูชัย สมิทธิกร 2550 : 366-367) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการพิจารณาตัดสินว่าบุคคลปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงผลการพิจารณานั้น ๆ การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การ เพราะจะทำให้ทราบว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายและนโยบายของ องค์การหรือไม่ นอกจากนั้นยังช่วยให้ทราบว่า บุคลากรแต่ละคนควรจะได้รับรางวัลตอบแทนมาก น้อยเพียงไรจากการปฏิบัติงาน และยังทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ต่อการฝึกอบรม การโยกย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง ของบุคลากร

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Mohrman , Allan M., Jr. , Resnick – West, Susan M., Lawler III, Edward E.,1989 (อ้างใน มานิคย์ ศุทธสกุล 2550 : 10) กล่าวว่า วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานอาจพิจารณาได้จาก เป้าหมายขององค์การ (The Organization's Goal) และ เป้าหมายของปัจเจกบุคคลผู้ปฏิบัติงาน(The Individual's Goal) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของระบบข้อมูลข่าวสารและการควบคุมขององค์การ องค์การส่วนใหญ่มักออกแบบให้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนสนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร พร้อม ๆ กับมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูก

ออกแบบเพื่อให้ข้อมูลว่าทั้งปัจเจกบุคคลผู้ปฏิบัติงานและทั้งองค์การในภาพรวมกำลังดำเนินงานไปอย่างไร พร้อมกับออกแบบให้เป็นสื่อหรือเครื่องมือสำหรับองค์การในการใช้ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของปัจเจกบุคคล เป้าหมายขององค์การ อาจได้แก่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างระบบคุณธรรม เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายของผลงานร่วมกับผู้ปฏิบัติ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับความจำเป็นในการอบรมและพัฒนา เพื่อใช้ในการจำแนกทักษะและความสามารถพิเศษของผู้ปฏิบัติงาน หรือเพื่อใช้ในการจำแนกและระบุความพร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ส่วนเป้าหมายของปัจเจกบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับทราบปฏิกิริยาย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบเกี่ยวกับตัวเอง การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น โอกาสที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบข้อมูลที่ทำให้สามารถประเมินผลการทำงานของตนเองและทราบว่าต้องเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองอย่างไร จึงจะก้าวหน้าได้ต่อไป

Mohrman & Lawler, 1983 (อ้างใน ชูชัย สมितिไกร 2550:367) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความคิดความชอบของบุคลากร ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี การจ่ายโบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง
- (2) เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงข้อดีข้อบกพร่อง และศักยภาพของบุคลากร อันจะทำให้ทราบว่าควรจะจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างไร จึงจะทำให้องค์การมีบุคลากรที่เหมาะสมกับการดำเนินงาน
- (3) เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะได้แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
- (4) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนบุคลากรขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันมีความรู้ ทักษะ และความสามารถระดับใด มีปริมาณและคุณภาพเพียงพอต่อการดำเนินการขององค์การหรือไม่ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์การสามารถวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น
- (5) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรขององค์การ การประเมินผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลที่จำเป็น สำหรับการประเมินประสิทธิภาพของวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร กล่าวคือ หากบุคลากรที่ผ่านการสรรหาและคัดเลือกมาแล้ว สามารถ

ทำงานได้ดีก็แสดงวิธีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรมีความถูกต้อง แม่นยำ นอกจากนั้น ยังอาจให้ข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ เช่น แหล่งที่ควรให้ความสนใจในการสรรหาบุคลากร เป็นต้น

2.1.4 หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา,สมิท สัจจกร (2545: 7) กล่าวว่า หลักการสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุวัตถุประสงค์มีดังนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน มิใช่ประเมินค่าบุคคล (*Weight the Work – Not the Worker*) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของผลการปฏิบัติงานเท่านั้นมิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงาน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงาน ผู้ปฏิบัติแล้วประเมินค่าออกมา จึงทำให้เกิดความสับสนในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเป็นการวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เพียงแต่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตามความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินการไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานให้มีประสิทธิผลนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดมาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการหนึ่งที่สำคัญ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน

ก. มีความเที่ยง (Reliability) หมายถึง การประเมินต้องมีความคงเส้นคงวา กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาควรจะได้ใช้มาตรฐานเดียวกันในการประเมินบุคลากรที่อยู่ในแผนกหรือตำแหน่งเดียวกัน หากมีผู้ประเมินหลายคน ก็ควรมีผลการประเมินที่สอดคล้องกัน

ข. มีความตรง (Validity) หรือเกี่ยวข้องกับงาน (Relevance) หมายถึง หลักเกณฑ์หรือมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ใช้ในการประเมินต้องมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับงานโดยตรง ซึ่งงานแต่ละชนิดอาจมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินแตกต่างกัน

ค. มีความสามารถในการจำแนก (Discriminative) หมายถึง การแยกแยะผู้ที่ปฏิบัติงานดีและไม่ดีออกจากกัน ได้อย่างถูกต้อง

จ. มีความยุติธรรม (Fair) หมายถึง ความเหมาะสมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินประเมิน การปฏิบัติต่อบุคคล และผลลัพธ์ของการประเมินจะต้องปราศจากอคติอันเนื่องมาจากปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน

ฉ. สามารถทำได้จริง (Practicality) หมายถึง สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ได้อย่างไม่ลำบากเกินไป และไม่ต้องใช้เวลา เงิน และบุคลากรมากเกินไป

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมินที่สำคัญได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่การทำงาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) และแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)

(5) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมิน ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Edwin B. Flippo, 1966 อ้างใน อลงกรณ์ มีสุทธา, สมิต สัจฉกร 2545: 10)

(6) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

2.2 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ศุภชัย ขวาระประภาช , 2548 (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550: 10) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนหลักที่สำคัญ 7 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยเหตุที่การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคคล และการให้ออกจากงาน ฯลฯ และกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาการบริหารขององค์กร เช่น การพัฒนาองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารผลงาน ฯลฯ ขั้นตอนแรกและสำคัญของกระบวนการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานจึงอยู่ที่การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แน่นอน ชัดเจน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินงานในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการนำผลที่ได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ต่อไป

(2) การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อได้ทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลลัพธ์สุดท้ายหรือการนำผลของการประเมิน ฯ ไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาาระบบและวิธีการบริหารแล้ว ก่อนจะออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาหรือค้นหาคำตอบสำหรับคำถามอื่น ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แน่นอน ชัดเจน หรือเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการพิจารณาว่าจะประเมินเพื่อค้นหาคำตอบอะไร เช่น คำตอบเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ สมรรถนะ บุคลิกภาพหรือพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของบุคคล หรือเกี่ยวกับผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน ในเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพประกอบกัน ใครบ้างคือผู้ทำหน้าที่ในการประเมิน ช่วงระยะเวลาใดบ้างหรือความถี่ในการประเมิน โดยเฉพาะใช้หลักเกณฑ์ใดเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ ใช้หลักเกณฑ์กลางสำหรับทุกลักษณะงานหรือผู้ปฏิบัติงานทุกคนทั่วทั้งองค์กร หรือเป็นเกณฑ์เฉพาะสำหรับแต่ละลักษณะงานหรือแต่ละตำแหน่งหรือกลุ่มตำแหน่งที่มีบทบาท ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติใกล้เคียงกัน และประเมินผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานคล้ายคลึงกัน รายละเอียดของข้อพิจารณา (criteria) และเกณฑ์การตัดสินใจจะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ตามมาตรฐานกลางทั่วไป ตามบริบทและสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือตามวิสัยทัศน์และพันธกิจรวมทั้งเป้าหมายขององค์กรในอนาคต ทั้งนี้ หมายรวมทั้งมาตรวัดที่ใช้ในการวัดและประเมินผล ที่ต้องการประเมินเพียงผ่านหรือไม่ผ่านการประเมิน หรือต้องการจำแนกและระบุเป็นอันดับหรือระดับ ข้อมูลข่าวสารหรือหลักฐานที่จะนำมาใช้ในการประเมิน ตลอดจนเป้าหมายสุดท้ายหรือการนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์

ภายหลังจากที่มีการพิจารณาและได้ข้อยุติหรือคำตอบสำหรับประเด็นพื้นฐานที่สำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบจึงดำเนินการกำหนดระบบหลักเกณฑ์ วิธีการ ช่วงเวลา ที่มาของข้อมูลข่าวสารและหลักฐานสำหรับใช้ในการประเมิน ผู้ทำหน้าที่ประเมิน แบบฟอร์มและรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจสรุปเป็นกฎ ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง หรือประกาศ ในกรณีของการปรับปรุง พัฒนา หรือการริเริ่มระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานขึ้นใหม่ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบควรนำเสนอ

ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ พร้อมทั้งเผยแพร่และรับฟังความเห็นจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างกว้างขวาง เพื่อให้ประกอบการปรับปรุง แก้ไข หรือเพิ่มเติมระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ออกแบบไว้ พร้อมทั้งเป็นการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและการให้การยอมรับภายในองค์กรไว้ล่วงหน้า ก่อนมีการบังคับใช้หรือนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

(3) การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ

เมื่อถึงช่วงเวลาของการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามระบบและวิธีการที่กำหนดไว้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการนำเสนอผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจได้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และหรือผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลาง ในฐานะที่เป็นผู้ต้องได้รับการประเมินด้วย หน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานด้านแผนงานและโครงการ หรือหน่วยงานด้านสารสนเทศ จะต้องรวบรวมและสรุปรายงานสรุปผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาและตามรูปแบบหรือแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ เพื่อนำเสนอต่อผู้มีอำนาจหน้าที่ในการประเมิน ก่อนที่ผู้มีบทบาทและอำนาจหน้าที่ในการประเมินจะดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ และรายงานผลต่อผู้มีอำนาจหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อไป

(4) การแจ้งผลการประเมินและหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

เมื่อผู้ประเมินดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ประเมินตามเทคนิคและวิธีการที่กำหนดที่แล้ว จะเป็นขั้นตอนการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้กับผู้รับการประเมิน โดยพูดคุยในลักษณะปรึกษาหารือเพื่อให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงผลการประเมินตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ จุดเด่นและจุดด้อยของผู้รับการประเมินที่ควรปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา รวมทั้งการให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาเกี่ยวกับผลงานหรือการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการทำงาน ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร ความคาดหวังขององค์กร หน่วยงาน หรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป

(5) การดำเนินการกับผู้รับการประเมินตามผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนนี้คือขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจได้แก่การส่งเลื่อนเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัสตามเกณฑ์ การส่งย้าย หรือการย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่

การสั่งให้เข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เหมาะสม ตามข้อค้นพบจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการให้พ้นจากงาน เป็นต้น

(6) การติดตามประเมินผลผลการปฏิบัติงานของบุคคล

ในองค์การขนาดใหญ่ โดยเฉพาะในองค์การที่มีรูปแบบการจ้างงานระยะยาวในลักษณะ life long service ดังเช่นกรณีข้าราชการ ลูกจ้างประจำ หรือพนักงานประจำขององค์การต่าง ๆ ผู้บริหารองค์การ หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรจัดให้มีการรวบรวม จัดระบบ และติดตามพัฒนาการของผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะของเพิ่มข้อมูลหรือฐานข้อมูลบุคคล ทั้งนี้ เพื่อใช้ในการศึกษาและพิจารณาเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงาน และใช้ประกอบการวางแผนการพัฒนาบุคคลผู้ปฏิบัติงานผู้นั้น ตลอดจนการนำไปใช้เป็นข้อมูลข่าวสารสำหรับการวางแผนและบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ต่อไป

(7) การติดตามประเมินผลและพัฒนาระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อมีการออกแบบ พัฒนา และใช้ระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไปได้ระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้บริหารองค์การ หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบงานประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง ควรจัดให้มีการติดตาม ศึกษา และปรับปรุงหรือพัฒนาระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากองค์การไม่มีการพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม ทันสมัย และตรงกรณี ระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวอาจไม่เป็นที่ยอมรับ ทั้งจากผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน หรือกลายเป็นกิจกรรมที่กระทำไปตามกำหนด ทนทำหรือทำแบบขอไปที โดยไม่ได้ตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

2.3 เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลายวิธีการขึ้นกับวัตถุประสงค์การนำไปใช้ประโยชน์ จุดเน้นของการประเมิน ความเหมาะสมกับองค์การหรือลักษณะงานที่ประเมินแล้วแต่กรณี

เวอร์เธอร์ และเควิส (William B. Werther, Jr. and Keith Davis) (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550 : 28) จำแนกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 2 วิธีการคือ

(1) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา (Past – Oriented Appraisal Methods) เป็นวิธีการที่มีข้อดีในการมุ่งพิจารณาและวัดหรือประเมินจากผลของงานที่เกิดขึ้นแล้ว ส่วนจุดอ่อนที่เห็นได้ชัดคือ คล้ายกับการขบถยนต์และมองที่กระจกมองหลังที่มองเห็นได้ว่าผ่านถึงที่ไหนแล้ว แต่ไม่สามารถมองเห็นข้างหน้าที่กำลังจะไป ผลของงานที่เกิดขึ้น

ผ่านมาและเป็นอดีตไปแล้วนั้น ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขอะไรได้อีก อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานสามารถได้รับปฏิกริยาช้อนกลับและนำไปสู่การใช้ความพยายามใหม่เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเองต่อไป วิธีการประเมินผลที่เน้นสนใจผลงานหรือผลการปฏิบัติงานในอดีต คือ Rating scale, Checklist, Forced choice method, Critical incident method, Behaviorally anchored rating scale, Field review method, Performance test and observations และ Comparative evaluation approaches

(2) *วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นอนาคต (Future – Oriented Appraisals)* การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลงานในอนาคต กระทำได้โดยการประเมินที่ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน หรือการกำหนดเป้าหมายของผลงานในอนาคตไว้ล่วงหน้า ซึ่งในทางปฏิบัติ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นอดีตก็อาจรวมแผนงานในอนาคตที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานระดับต้นได้กำหนดและบันทึกไว้แล้ว วิธีการต่าง ๆ ในกลุ่มนี้ คือ Self-appraisals, Management by Objectives, Psychological Appraisals และ Assessment Centers

คาเลย์ (อ้างใน มานิตย์ สุทธสกุล 2550: 29) จำแนกเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผู้ทำหน้าที่ประเมินเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

(1) *กลุ่มเทคนิคเชิงอัตวิสัย (Subjective Techniques)* ได้แก่ การไม่ประเมิน (The Nonappraisal) ซึ่งพัฒนาจากการใช้อัตวิสัยของ Peter Drucker การเขียนพรรณนา (The Essay) การใช้มาตรวัดเชิงกราฟฟิก (The Graphic Rating Scale) การใช้แบบตรวจสอบรายการและตัวเลือกที่กำหนดไว้ (Checklist and Forced Choice) และ การใช้มาตรฐานแบบผสมผสาน (Mixed Standards)

(2) *กลุ่มเทคนิคการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล (Interpersonal Comparison Techniques)* เป็นวิธีการประเมินที่ใช้เกณฑ์การพิจารณาทั้งที่เป็นอัตวิสัยและภาวะวิสัย กล่าวคือ เป็นการเปรียบเทียบในระหว่างบุคคลมากกว่าที่จะเน้นเปรียบเทียบกับงานใดงานหนึ่งที่ปฏิบัติเท่านั้น ได้แก่ การจัดอันดับ (ranking) การจัดอันดับตามแนวทางนี้เป็นการพิจารณาถึงพฤติกรรมในภาพรวม โดยเปรียบเทียบและจัดอันดับจากน้อยที่สุดไปหาดีที่สุดในบรรดาผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด และวิธีการกระจายแบบบังคับ (forced distribution) วิธีการนี้มีสมมติฐานว่าผลงานของผู้ปฏิบัติงานจะเหมาะสมกับรูปแบบหรือมีลักษณะการกระจายคล้ายกับโค้งปกติ (normally distribution, bell-shaped curve) ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานที่ผ่านกระบวนการสรรหาที่เข้มงวด และได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่มีอยู่ให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงไม่อาจจัดอันดับให้มีผลการประเมินที่กระจายตามรูปแบบของโค้งปกติได้

(3) *กลุ่มเทคนิคเชิงภาววิสัยหรือเชิงปรนัย (Objective Techniques)* เป็นเทคนิคที่เน้นองค์ประกอบหรือปัจจัยในเชิงภาววิสัย ได้แก่ มาตรการวัดเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้ (Behaviorally Anchored Rating Scales : BARS) ซึ่งพัฒนาจากมาตรวัดเชิงกราฟฟิก ที่เน้นการใช้ ทัศนวิสัยของผู้ประเมิน โดยพยายามแปลงมาตรวัดแบบกราฟฟิกให้เป็นเชิงภาววิสัยที่ชัดเจนขึ้น แม้วิธีการดังกล่าวเป็นที่สนใจและนำไปใช้อย่างแพร่หลายในภาครัฐกิจเอกชน แต่ BARS ก็เป็นวิธีการประเมินที่เน้นจุดสนใจอยู่ที่ปัจจัยนำเข้า (input) และกระบวนการ (process) ก่อนข้างมากกว่าปัจจัยนำออก (output) หรือผลลัพธ์ (result) ในขณะที่ภารกิจหรือการดำเนินงานในภาครัฐกลับผูกพันอยู่กับผลลัพธ์และการทำงานในลักษณะกลุ่มหรือการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่มากกว่า ต่อมา จึงมีการพัฒนาวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ซึ่งค่อนข้างเฉพาะเจาะจงและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในภาครัฐขึ้นใหม่ เช่น มาตรการวัดเชิงพฤติกรรมที่คาดหวัง (Behaviorally Expected Scales : BES) และมาตรวัดเชิงพฤติกรรมจากการสังเกต (Behaviorally observed scale : BOS) นอกจากนี้ ได้แก่ วิธีการประเมินผลการจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives Appraisal)

ศุภชัย ขาวะประภาส ในหนังสือ การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย (อ้างใน มานิตย์ สุทธิสกุล 2550: 30) ระบุว่าเทคนิคและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากมายหลายวิธี ขึ้นกับวัตถุประสงค์หรือการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ และมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไปตามเทคนิคหรือวิธีการที่เลือกใช้ ทั้งนี้ อาจจำแนกตามพัฒนาการของปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมิน ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ระยะ คือ

(1) *การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach)* ได้แก่ การให้คะแนนโดยใช้ตาราง (graphic rating / rating scale) การประเมินแบบตรวจรายการ (checklist method) การเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงาน (employee comparison method) การแบ่งชั้นของผู้รับการประเมิน (grading) และการประเมินตามค่าคะแนน (point rating)

(2) *การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดพฤติกรรมเป็นหลัก (job performance or behavior based approach)* ได้แก่ การประเมิน escription appsoach / narrative method การประเมินผลตามแบบพรอบสต์ (probst rating critical-incid) จากเหตุการณ์สำคัญ การประเมินโดยวิธีการเขียนคำบรรยาย (free form essay / essay dent method) การประเมินโดยผู้ประเมินมากกว่า 1 คน (multiple rating / multiple appraisal / group rating) การประเมินร่วมกันระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน (mutual rating) การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (peer rating)

การประเมินตนเอง (self-appraisal rating) การสัมภาษณ์ความก้าวหน้า (progress review) การประเมินโดยวิธีการสัมภาษณ์ (field interview method / review method) การประเมินแบบใช้ศูนย์กลางการประเมิน (assessment center) การประเมินตามพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน (behaviorally anchored scales : BARS / behavioral exception scales : BES) และการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตโดยอาศัยมาตราส่วน (behavioral observation scales)

(3) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชี้ผลสำเร็จของงานหรือยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลงาน (appraisal by result / result centered method / target setting method) การประเมินโดยใช้ตัวชี้วัดโดยตรง (the direct index) การประเมินโดยเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards of performance) การจดบันทึกปริมาณงาน (production records) การบันทึกผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลา (periodic records) การทดสอบผลงาน (performance test) การบันทึกหน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่ง (analysis of position functions and responsibilities)

(4) การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (hybrid approach / hybrid system) เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนควบคู่ไปกับการประเมินพฤติกรรมสำคัญที่แสดงออกในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยนำจุดเด่นของวิธีการประเมินทั้ง 2 วิธีมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน คือ การประเมินผลโดยใช้หลักการบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (management by objective : MBO) และการประเมินผลจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (behaviorally anchored rating scales : BARS) ซึ่งช่วยให้สามารถวางแผนการปฏิบัติงานและแจ้งผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทนให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

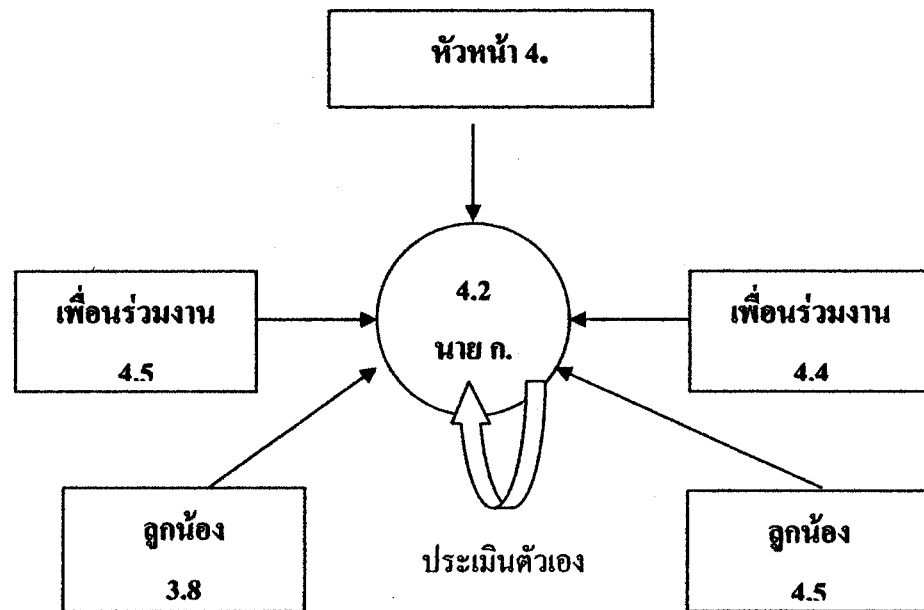
ในการกำหนดเทคนิคและวิธีการประเมินขึ้นอยู่กับพิจารณาของแต่ละองค์กรในการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่า ใครทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ประเมินอย่างไร (ใช้วิธีการอัตวิสัยหรือกาววิสัย) ประเมินอะไร (ประเมินพฤติกรรมหรือประเมินผลงาน และประเมินผลงานในอดีตที่ผ่านมาหรือจะประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในระยะข้างหน้า) เป็นต้น มิใช่เพียงการลอกเลียนหรือหยิบฉวยเทคนิค รูปแบบ หลักเกณฑ์หรือแบบฟอร์มขององค์กรหรือหน่วยงานอื่นมาใช้ในอีกองค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งอย่างตรง ๆ ง่าย ๆ นอกจากนี้ ยังเห็นได้ว่า องค์กรหรือผู้รับผิดชอบจะต้องมีการติดตาม กำกับ และพัฒนาเทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่เดิมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นธรรม

และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการบริหารและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างตรงกรณีและมีประสิทธิภาพด้วย

(5) การประเมินผลแบบรอบทิศทาง หรือการประเมินผลแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของกลุ่มที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ / หรือหน่วยงานอื่นในองค์กร ผู้เกี่ยวข้องหรือลูกค้าภายในรวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทาง หรือแบบ 360 องศา ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ การระบุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร การระบุสมรรถนะที่จำเป็นและความต้องการของกลุ่มบุคคลเป้าหมายที่รับการประเมิน การออกแบบเครื่องมือ ซึ่งได้รับความร่วมมือและเห็นชอบจากผู้บริหาร การแจ้งผลการใช้เครื่องมือการประเมินผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไข และการประเมินผลกระบวนการดำเนินงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบทิศทางเพื่อศึกษาปัญหาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง, WWW:hrcenter.co.th กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่ที่นิยมใช้ในปัจจุบันมากที่สุด เนื่องจากเป็นวิธีการที่ประเมินแล้วมีความน่าเชื่อถือมากที่สุดถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการอื่นๆ เพราะเป็นการประเมินความสามารถของคนๆหนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง (ดังภาพที่ 2.2) แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมา เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนั้นอยู่ในระดับใด



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างการประเมินความสามารถด้านภาวะผู้นำของนาย ก.

ที่มา : WWW:hrcenter.co.th

ภาพที่ 2.2 จะเห็นว่าจากคะแนนเต็ม 5 ในหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำ นาย ก. ได้คะแนนเฉลี่ยจากการประเมินแบบ 360 องศาเท่ากับ $4+4.2+4.5+4.5+3.8+4.4 = 4.23$ ซึ่งในการประเมินจริงแล้วจะต้องมีการคำนวณค่าเบี่ยงเบนของข้อมูลที่ได้ด้วย เช่น ต้องตัดคะแนนที่สูงหรือต่ำมากเกินไปออก

เมื่อประเมินครบทุกคนทุกหัวข้อแล้ว จะมีการสรุปผลการประเมินความสามารถโดยรวมของแต่ละคนออกมา เพื่อนำไปใช้ในการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาต่อไป โดยทั่วไปแล้วคนที่จะเป็นผู้ให้คำปรึกษามักจะเป็นคนนอก (Third Party) เพราะมีความเป็นกลางมากกว่าคนภายในองค์กร หรือถ้าไม่ได้ว่าจ้างบุคคลภายนอกมา หน้าที่นี้ก็มักจะตกอยู่กับหัวหน้าที่จะต้องทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ชี้แนะและช่วยเหลือให้ผู้ถูกประเมินวางแผนในการพัฒนาความสามารถที่ยังบกพร่องอยู่ โดยการจัดทำแผนพัฒนาส่วนบุคคลที่เรียกว่า Individual Development Plan โดยระบุว่า จะพัฒนาเรื่องอะไร อย่างไร ให้อยู่ในระดับใดและเมื่อใด

ขั้นตอนในการจัดทำแบบสำรวจพฤติกรรม 360 องศา

1. จัดทำ Competencies List ขึ้นมาเพื่อสำรวจดูว่าในองค์กร มี Competencies อะไรบ้าง
2. กำหนดพฤติกรรมหลักของแต่ละ Competency ว่ามีพฤติกรรมหลักอะไรบ้าง เช่น พฤติกรรมของการบริการลูกค้า (Customer Service)

2.1 ความรวดเร็วในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า

2.2 ความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า

2.3 ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า

3. จัดทำแบบสอบถามโดยใช้พฤติกรรมหลักเป็นคำถาม เช่น

จากการที่ท่านได้มีโอกาสติดต่อกับงานหรือร่วมงานกับนาย ก. ท่านรู้สึกอย่างไรกับพฤติกรรมของนาย ก. ในเรื่องต่อไปนี้

หัวข้อการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ				
	ดีมาก	ดี	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การบริการลูกค้า					
ความรวดเร็วในการตอบสนอง					
ความถูกต้องของการบริการที่ได้รับ					
การรับฟังความคิดเห็น					

4. เลือกแบบสอบถามให้เหมาะสมกับ Competencies ของงานในแต่ละตำแหน่ง

5. เลือกบุคคลที่จะตอบแบบสอบถาม ซึ่งการเลือกนี้จะต้องเป็นการร่วมกันเลือกระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องว่าควรส่งแบบสอบถามไปให้ใครบ้าง สำหรับจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามให้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหัวหน้างานและลูกน้อง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานนั้น ๆ ว่าต้องติดต่อประสานงาน ทำงานร่วมกับใครบ้าง

6. ประมวลผล โดยสรุปการสำรวจเปรียบเทียบให้เห็นมุมมองของผู้ดำรงตำแหน่งกับมุมมองของคนอื่น ๆ รอบด้านว่ามีความรู้สึกเหมือนหรือต่างกันอย่างไร

7. สรุปผลและแจ้งให้กับผู้ประเมินทราบ เพื่อนำไปปรับปรุง Competencies ต่อไป การนำระบบการประเมิน 360 องศามาใช้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการชี้แจงให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบและเห็นความสำคัญของระบบนี้ว่า จะช่วยพัฒนาตัวบุคคล พัฒนาองค์กรได้อย่างไร เพราะถ้าคนไม่เปิดรับระบบนี้แล้ว โอกาสที่จะล้มเหลวมีสูงมาก ผลการประเมินจะถูกต้องหรือเกิดประสิทธิภาพสูงสุดก็ต่อเมื่อผู้ประเมิน ประเมินด้วยความเป็นจริง ในขณะที่ตัวผู้ถูกประเมินจะต้องเปิดใจกว้าง เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่นเพื่อนำไปพัฒนาตนเองต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่ จะต้องมีการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) ซึ่งจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัดของงานในตำแหน่งหน้าที่ไม่เปลี่ยนแปลง ต่อมาก็กำหนดตัวชี้วัดย่อย ๆ ของ KPI แต่ละตัว ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถ

เปลี่ยนแปลงเพิ่มลดจำนวนตัวชี้วัดได้ทุกปี และการกำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดแต่ละตัวก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทุกปีทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายขององค์กรในแต่ละปีว่าจะเน้นไปทางใด

จะเห็นได้ว่าเทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากมายหลายวิธีการ ขึ้นกับวัตถุประสงค์ การนำไปใช้ประโยชน์ จุดเน้นของการประเมิน และความเหมาะสมกับ องค์กรหรือลักษณะงานที่ประเมิน ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจ และผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน ควรให้ความสนใจอย่างจริงจัง และตัดสินใจโดยคำนึงถึงความครอบคลุม ครอบคลุม ของข้อมูลข่าวสารตามวัตถุประสงค์เฉพาะของการประเมิน ความแน่นอน ความชัดเจน ความ ถูกต้อง ความเที่ยงตรง ความเป็นธรรม โดยเฉพาะความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ บน พื้นฐานของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ การใช้ประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา ซึ่งมีอิทธิพลค่อนข้างสูง ทั้งต่อระบบและวิธีการบริหารงานขององค์กร กระบวนการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

2.4. เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา,สมิท สัจฉกร (2545: 10) กล่าวว่า เครื่องมือหลักที่ต้องใช้ เพื่อให้การประเมินเป็น ไปอย่างถูกต้องชอบธรรม มีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรง ประกอบด้วยเอกสาร 4 อย่าง คือ

2.4.1 ใบกำหนดหน้าที่การงาน (Job Description) คือเอกสารที่ระบุให้รู้ขอบเขต ของงานและหน้าที่หลักของผู้ดำรงตำแหน่ง รวมถึงข้อมูลจำเป็นอื่น ๆ เกี่ยวกับผู้ดำรงตำแหน่ง การใช้ใบกำหนดหน้าที่การงาน เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยผู้ประเมินไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาดในการทำงานอื่นซึ่งอยู่นอกเหนือหน้าที่ของผู้รับการประเมินมาพิจารณา

2.4.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Standard) หมายถึง เกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จและความล้มเหลวของการปฏิบัติงานจะระบุ ว่างานที่ต้องทำนั้นควรมีปริมาณมากน้อยเพียงใด มาตรฐานที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

(1) ไม่อยู่ในระดับสูงจนเกินไป จนไม่มีใครสามารถทำงานได้ และควรเป็น สิ่งท้าทายความพยายามของผู้ปฏิบัติงาน

(2) มาตรฐานตั้งอยู่บนรากฐานความต้องการของงาน ไม่ใช่ผลงานที่ทำอยู่ใน ปัจจุบัน เนื่องจากความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มาตรฐานของกลุ่มนั้นอาจต่ำหรือสูงเกินไป

(3) มาตรฐานจะต้องทันสมัย มาตรฐานไม่ใช่สิ่งถาวร จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไปตามเงื่อนไขของงาน การมอบหมายความรับผิดชอบหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ตำแหน่ง

- (4) ต้องเกิดจากการปรึกษาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน
- (5) มาตรฐานจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษรจะได้ปฏิบัติในแนวเดียวกันหมดทั้ง

องค์การ

(6) มาตรฐานมีเกณฑ์ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบได้ เป็นสิ่งที่สามารถวัดได้และควรหลีกเลี่ยงการวัดเชิงพรรณนาให้มากที่สุด

2.4.3 แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)

เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มเป็นเอกสารที่ออกแบบขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานว่า ได้ทำอะไรเป็นผลสำเร็จบ้าง สิ่งที่บรรจุในแบบฟอร์มขึ้นอยู่กับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่จะกำหนดแบบฟอร์มให้มีมาตรฐานโดยทั่วไปไม่สามารถกระทำได้

สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ วัตถุประสงค์ขององค์กร วัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน รวมทั้งแบบแสดงลักษณะงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยเป็นแนวทางในการกำหนดหัวข้อในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ โดยสรุปการออกแบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปคือ การนำหลักการและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมาบรรจุลงในแบบฟอร์มประเภทที่ต้องการ

2.4.4 ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personal - Procedure on Performance Evaluation) หมายถึง การนำวัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีการปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมาประมวลไว้เป็นระเบียบวิธี เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติซึ่งจะทำให้การปฏิบัติทางด้านนี้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และจะได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

2.5. การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้พนักงานรับทราบ ถือว่าเป็นการแจ้งให้พนักงานได้รับรู้ถึงสถานภาพของตัวเองว่าเป็นอย่างไรในทัศนะของหัวหน้าเพื่อที่พนักงานจะได้ดำเนินการแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลยิ่งขึ้น การแจ้งผลการปฏิบัติงานเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two - Way Communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้แจ้งผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการสังเกตและติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นระยะเวลาหนึ่งให้แก่พนักงานได้ทราบ ในขณะที่เดียวกันก็จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ชักถามข้อข้องใจ หรือขอคำอธิบายเพิ่มเติม หรือแม้แต่การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าลักษณะ

การแจ้งผลการปฏิบัติงานที่คิดจำเป็นจะต้องกระทำร่วมกันในลักษณะของการปรึกษาหารือเพื่อหาข้อยุติที่จะใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานเป็นงานที่ยากที่สุดในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะต้องอาศัยทักษะความชำนาญของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก จึงจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในเรื่องนี้อยู่เสมอ

2.5.1 วัตถุประสงค์ของการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัจฉกร (2524: 73) กล่าวว่า การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- (2) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาในอนาคต
- (3) เพื่อทราบถึงระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานและหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต
- (4) เพื่อสำรวจท่าทีของพนักงานเมื่อได้รับฟังการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

2.5.2 ประโยชน์ของการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

สมิต สัจฉกร (2524: 172-173) กล่าวว่า การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ที่สำคัญหลายประการ ทั้งต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา และต่อตัวพนักงาน จึงสามารถแยกได้เป็น 3 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) ประโยชน์ต่อองค์กร

- 1.1 มีระบบที่ประกันความเข้าใจและเชื่อมั่นต่อองค์กรว่าได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลการปฏิบัติงานของตน
- 1.2 เสริมสร้างการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้สามารถตรวจสอบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กร
- 1.3 เป็นหลักประกันให้หัวหน้างานผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์การประเมินที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถชี้แจงแก่พนักงานได้
- 1.4 เป็นมาตรการเพื่อให้พนักงานปรับปรุงตนไปตามทิศทางที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร

1.5 เป็นเครื่องมือช่วยกระตุ้นเตือนให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณมีความหมาย
ต่อองค์กร

(2) *ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา*

2.1 ทำให้ผู้บังคับบัญชากับพนักงานได้สัมพันธ์กันใกล้ชิดในการรับรู้ผลการ
ปฏิบัติงาน

2.2 ถ้าแจ้งผลอย่างถูกต้องและใช้วิธีการที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานเพิ่ม
ความเคารพยำเกรงในตัวผู้บังคับบัญชายิ่งขึ้น

2.3 ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องใส่ใจติดตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
อย่างจริงจังจึงจะสามารถแจ้งผลได้ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน

2.4 เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบความคิด ทัศนคติ และความมุ่งมั่น
ทะเขอทะยานของพนักงานเพื่อจะได้เสริมสร้างแรงจูงใจได้ถูกต้อง

2.5 เป็นวิธีที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมและตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่อง
ต่าง ๆ ของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น

(3) *ประโยชน์ต่อตัวพนักงาน*

3.1 ทำให้พนักงานทราบว่าผลการปฏิบัติงานของคุณมีคุณค่าอย่างไรใน
ความเห็นของผู้บังคับบัญชา

3.2 ทำให้พนักงานได้ทราบหลักเกณฑ์ของการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน

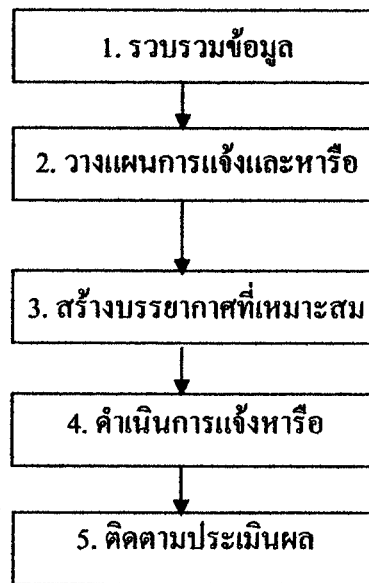
3.3 ทำให้พนักงานได้ทราบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของคุณเพื่อจะได้
หาทางแก้ไขและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3.4 ทำให้พนักงานได้ทราบถึงแนวทางที่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชามุ่ง
ประสงค์ให้คุณปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3.5 เพื่อให้พนักงานทราบว่าผู้บังคับบัญชาได้ใช้หลักเกณฑ์ในการ
ประเมินผลกับพนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค โดยไม่ได้อาศัยความรู้สึกส่วนตัว

2.5.3 *กระบวนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน*

จำเนียร จวงตระกูล (2531:90-94) กล่าวว่า การแจ้งและหารือผลการ
ปฏิบัติงานจะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งประกอบไปด้วย
กระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



(1) *รวบรวมข้อมูล* ก่อนการแข่งและหารือผลการปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวพนักงานให้ได้มากที่สุด เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทักษะและปฏิกิริยาต่าง ๆ ของพนักงานผู้นั้นที่มักปรากฏเสมอ จุดมุ่งหมายสำคัญของการรวบรวมข้อมูลก็เพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพิจารณาข้อดีข้อด้อยของพนักงาน ทราบความแตกต่างของพนักงานผู้นั้น และสามารถที่จะแยกข้อเท็จจริงออกจากความเห็นส่วนตัวของผู้ประเมิน สำหรับแหล่งข้อมูลนั้นอาจหาได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น แฟ้มทะเบียนประวัติ บันทึกหลักฐานการผลิต การสังเกตจดจำของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย การจดบันทึกข้อเด่นข้อด้อยของพนักงาน ตรวจสอบงานบันทึกการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการศึกษาทำความเข้าใจในประเด็นของความแตกต่างระหว่างบุคคลของพนักงานผู้รับการประเมิน

(2) *วางแผนการแข่งและหารือ* ในขั้นตอนนี้ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการแข่งและหารือ ประเด็นที่จะหารือ การเตรียมคำถามเพื่อเริ่มการแข่งและหารือ และการกำหนดแนวทางที่เป็นข้อยุติไว้ล่วงหน้าซึ่งจะทราบได้จากการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมไว้ในขั้นตอนแรก การจัดทำแนวทางในการแข่งและหารืออาจเขียนเป็นรายการตรวจสอบ ขึ้นมาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีประเด็นต่าง ๆ อย่างพร้อมมูลที่จะสามารถส่งเสริมหรือชักนำให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการหารือได้มากขึ้นและยังทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความมั่นใจมากขึ้นในการแข่งและหารือผลการปฏิบัติงาน

(3) *สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม* การแจ้งและหารือควรจะทำในเวลาที่คุณประเมินและรับการประเมินสะดวก ควรจะทำในสถานที่ซึ่งเป็นการส่วนตัวและปราศจากสิ่งรบกวนที่จะเบี่ยงเบนความสนใจของผู้ประเมินและรับการประเมิน และที่สำคัญที่สุดก็คือการแจ้งถึงจุดมุ่งหมายของการแจ้งและหารือการปฏิบัติงานให้พนักงานทราบล่วงหน้าเพราะพนักงานรับการประเมินมักจะมีความวิตกกังวลหากผู้บังคับบัญชาเชิญเข้าพบและอาจเกิดความรู้สึกในทางลบที่จะเป็นผลเสียต่อการแจ้งและหารือได้

(4) *ดำเนินการแจ้งและหารือ* ขั้นตอนนี้จะป็นขั้นตอนที่สำคัญเพราะจะเป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน จึงทำให้ผู้บังคับบัญชาที่ขาดประสบการณ์อาจประสบความยุ่งยากได้ เทคนิคในการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแจ้งและหารือได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

- 4.1 การเป็นผู้ฟังที่ดีและสร้างความเป็นกันเองให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย
- 4.2 พยายามส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น
- 4.3 เริ่มต้นด้วยการกล่าวชมเชยการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงาน
- 4.4 แสดงให้พนักงานเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีความสนใจในการปฏิบัติงานและปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 4.5 ตัดสินใจดำเนินการ โดยพยายามทำให้พนักงานยอมรับหรือเห็นด้วยกับการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

(5) *ติดตามประเมินผล* เป็นขั้นตอนที่จะตรวจสอบว่าการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานนั้นว่าได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้แต่แรกหรือไม่ โดยอาจจะออกแบบตรวจสอบเพื่อประเมินผลในลักษณะของแบบตรวจสอบรายการ ที่มีรายการต่าง ๆ เช่น การเตรียมการและบรรยากาศในการแจ้งและหารือ การกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม การแจ้งวัตถุประสงค์ การปิดการแจ้งและหารือ ฯลฯ สิ่งที่จะต้องพิจารณาอีกประการหนึ่งคือควรเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อระบายความคับข้องใจโดยผู้บังคับบัญชาจะต้องพยายามไม่รวบรัดคัดความเพื่อหาข้อสรุป เพราะถ้าหากไม่สามารถสรุปเหตุการณ์แจ้งและหารือได้ในคราวเดียวกันก็นัดหมายเพื่อหารืออีกครั้งในภายหลังได้

2.5.4 รูปแบบของวิธีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ มีสุทธา,สมิท สัจฉกร (2545:175) กล่าวว่าวิธีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่มี 3 รูปแบบ ดังนี้

(1) *แบบแจ้งและชักจูง (Tell and Sell)* หมายถึง การแจ้งผลในรูปแบบของผู้พิพากษาที่อ่านคำพิพากษาให้คู่ความฟัง กล่าวคือ ผู้ประเมินแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมิน

ทราบ และขณะเดียวกันก็พยายามผูกชกุงให้ผู้รับการประเมินยอมรับในข้อดีและข้อเสียของคน
รูปแบบนี้ใช้ได้ดีกับพนักงานที่มีอายุน้อยหรือพนักงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์และต้องการ
คำแนะนำจากผู้มีอำนาจหน้าที่ในการมอบหมายงานแก่ตน

(2) แบบแข็งและรับฟัง (Tell and Listen) วิธีนี้ผู้แข็งผลจะมีบทบาทเป็นผู้รับ
ฟังโดยผู้แข็งอาจนั่งเงียบในบางครั้ง เพื่อให้โอกาสผู้รับการประเมินระบายความรู้สึกออกมา แบบ
นี้จะสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ในขณะที่แข็งผลผู้รับ
การประเมินมักจะมีความรู้สึกสร้างสรรค์และมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ประเมินเมื่อสิ้นสุดการแข็งผล

(3) แบบร่วมแก้ปัญหา (Problem Soiving) หมายถึง การแข็งผลในรูปแบบที่ผู้
แข็งผลแสดงบทบาทเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือต่อผู้รับแข็ง โดยผู้แข็งจะมุ่งสร้างพื้นฐานที่แน่นหนัก
ในผลประโยชน์ร่วมกันเป็นหลักเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศของการหารือ รูปแบบนี้จะช่วยลด
ช่องว่างเกี่ยวกับฐานะและตำแหน่งอันเกิดจากการมุ่งความสนใจไปยังผลประโยชน์ร่วมกัน ผู้แข็ง
จะต้องส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรเกิด
การพัฒนาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในอนาคต

2.5.5 ข้อควรคำนึงในการแข็งและหารือผลการปฏิบัติงาน

(1) คุบบรรยากาศก่อนการแข็งผล การมีบรรยากาศที่ดีก่อนการแข็งและหารือ
จะช่วยให้ผู้รับแข็งยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายโดยผู้ประเมินจะต้องพิจารณาว่ามีปัญหาข้อข้องใจ
ใด ๆ กับผู้รับการประเมินหรือไม่ ถ้าหากมีจะต้องทำการพูดคุยกันเสียก่อน เพื่อให้การแข็งผลการ
ประเมินนั้นไม่มีอิทธิพลของอารมณ์โกรธเคืองมาเกี่ยวข้องอันอาจจะส่งผลต่อการยอมรับผลการ
ประเมินของผู้รับการประเมิน

(2) สื่อสารอย่างระมัดระวัง ผู้ประเมินจะต้องพยายามใช้ภาษาพูดในขณะที่แข็ง
ผลการประเมินให้ตรงกับภาษาที่เขียนไว้ในแบบประเมิน เช่น คำว่า “ปานกลาง” ในแบบประเมิน
อาจหมายถึง “แย่” ผู้แข็งผลจะต้องระวังไม่ไปตีความว่าหมายถึง “มีความสามารถแต่ไม่พิเศษนัก”
เพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดขึ้นได้

(3) อ้างอิงหลักฐานอย่างชัดเจน เมื่อมีความจำเป็นต้องกล่าวถึงหลักฐานเพื่อ
ยืนยันผลการประเมินแล้ว ผู้ประเมินควรจะต้องอธิบายอย่างชัดเจน เช่น ถ้ากล่าวถึง “งานตกค้าง”
ควรพูดว่า “เมื่อใด” และถ้ากล่าวถึงลูกค้าที่ประทับใจในการบริการก็ควรจะต้องบอกด้วยว่าลูกค้าผู้นั้น
เป็นใคร ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือแต่ควรระวังไม่ให้การยกหลักฐานมากล่าวอ้างนั้นกลายเป็น
การโต้แย้งเพื่อเอาชนะกับผู้รับการประเมิน

(4) ต้องบอกกล่าวทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้รับการประเมินบางคนอาจขอร้องให้
ผู้ประเมินแจ้งเฉพาะข้อเสียของการปฏิบัติงานโดยอ้างว่าเป็นการประหยัดเวลา แต่นั่นไม่ใช่สิ่งที่

ถูกต้อง ผู้ประเมินจะต้องทำการแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อให้ผู้รับการประเมินทราบว่าเขามีคุณค่าต่อองค์กรและต่อผู้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด จากการศึกษาวิจัยพบว่า การรู้ข้อดีของตนเองในข้อดีของตนจะมีอิทธิพลในการเสริมสร้างการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นมากกว่า การรู้แต่ข้อเสียของตน ข้อควรระวังอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้แจ้งผลจะต้องหลีกเลี่ยงคำพูดที่บั่นทอนความภาคภูมิใจในตนเองของผู้ได้บังคับบัญชาเพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดปฏิกิริยาป้องกันตนเอง (Defense Reaction) โดยการไม่ให้ความร่วมมือในการปรับปรุงอันก่อให้เกิดผลเสียตามมาในภายหลัง

(5) **อย่าขอให้ผู้รับการประเมินเปลี่ยนตัวเอง** ความเป็นจริงประการหนึ่งคือ ลักษณะข้อดีข้อเสียของคนใดคนหนึ่งเป็นผลมาจากบุคลิกภาพของบุคคลผู้นั้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพบางประการจะส่งผลต่อพฤติกรรมบางอย่างได้ เช่น นาย ก. มีความสุขภาพขึ้นแค่ปฏิบัติงานแย่งก็ได้ ดังนั้นผู้ประเมินจึงไม่จำเป็นต้องขอให้ผู้รับการประเมินเปลี่ยนตัวเอง แต่อาจใช้วิธีปรึกษาหารือกับผู้รับการประเมินว่าเขาต้องการรับการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงลักษณะบุคลิกภาพบางประการหรือจะยอมรับการโยกย้ายตำแหน่งงาน

(6) **ระมัดระวังไม่ให้ผู้รับการประเมินรู้สึกว่าการประเมินเกิดจากความรู้สึกส่วนตัว** ในกรณีที่ผู้ประเมินรู้สึกว่าผู้รับการประเมินรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความเป็นธรรม ผู้ประเมินควรแนะนำให้ผู้รับการประเมินของความเห็นจากผู้บังคับบัญชาคนอื่น ๆ หรือเพื่อนร่วมงานด้วยกันเพื่อจะได้มองภาพลักษณะของงานได้กว้างขวางมากขึ้น แม้ว่าการประเมินของบุคคลอื่นไม่สามารถนำมาทดแทนการประเมินของผู้บังคับบัญชาโดยตรงได้ แต่ก็ทำให้ผู้รับการประเมินทราบว่า ไม่มีใครสามารถสกัดความรู้สึกส่วนตัวออกจากการประเมินผลได้ทั้งหมด

(7) **เตรียมพร้อมที่จะใช้มาตรการเด็ดขาด** ผู้ประเมินจะต้องเตรียมพร้อมที่จะใช้มาตรการเด็ดขาดในกรณีที่ผลการประเมินออกมาในระดับที่ไม่อาจยอมรับ โดยอาจเสนอให้โยกย้าย สับเปลี่ยนสายงาน ฯลฯ เพราะเมื่อผู้รับการประเมินพ้นจากตำแหน่งงานเดิมอาจเป็นการส่งเสริมให้ผู้รับการประเมินมีโอกาสเจริญก้าวหน้าที่เป็นอยู่ได้

(8) **ผู้ประเมินจะต้องรักษาบทบาทของตนไว้** ผู้ประเมินจะต้องไม่ขอให้ผู้รับการประเมินแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลงานของตนให้ผู้ประเมินฟัง เพราะผู้รับการประเมินอาจจะประเมินตนเองที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงซึ่งถ้าหากผู้ประเมินรับฟังแล้วเชื่อเช่นนั้นก็อาจไม่เป็นธรรมต่อผู้รับการประเมินคนอื่นได้

(9) **ผู้ประเมินจะต้องแจ้งผลการประเมินด้วยตนเอง** การแจ้งผลการประเมินเป็นสิ่งสำคัญที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคตได้ ดังนั้นภารกิจนี้ผู้ประเมินจะต้องให้ความสำคัญที่จะต้องกระทำด้วยตนเอง การฝากงานการแจ้งผลการประเมินไว้กับผู้อื่น

เช่น ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปหรือต่ำลงมานั้นนอกจากจะเป็นการปิดภาระงานไปให้บุคคลอื่นแล้วยังเป็นการบ่อนทำลายความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

2.6. การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

Gilliland & Langdon, 1998 (อ้างใน ชูชัย สมितिไกร 2550: 368) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการด้วยกัน โดยสรุปได้ดังนี้

- (1) ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล กล่าวคือ บุคลากรจะรู้สึกยอมรับและพึงพอใจต่อการประเมินผล
- (2) เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการประเมินผล ก็จะทำให้มีแรงจูงใจที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้นกว่าเดิม
- (3) ทำให้บุคลากรทราบถึงสิ่งที่ตนเองควรจะมีการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- (4) ทำให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร กล่าวคือ มีความไว้วางใจผู้บังคับบัญชา มีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร มีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร
- (5) ทำให้องค์กรมีความชอบธรรมตามกฎหมาย กล่าวคือ สามารถป้องกันตนเองทางกฎหมาย และลดความน่าจะเป็นในการถูกฟ้องร้องจากบุคลากร

มานิตย์ สุทธสกุล (2550: 17-19) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) หลักความเสมอภาคในโอกาส หรือหลักความเป็นธรรม (Equality of Opportunity or Equity) หลักความมั่นคงในอาชีพ (Security of Tenure) และหลักความเป็นกลางในทางการเมือง (Political Neutrality) การประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประกอบการดำเนินงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ในหลาย ๆ กรณีด้วยกัน ดังนี้

- (1) การพิจารณาและตัดสินใจประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของพนักงานใหม่ การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานของผู้ทดลองงาน
- (2) การพิจารณาเลื่อนเงินเดือน

ในระยะแรกของการดำเนินงานประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ มักใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นเครื่องมือเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการเลื่อนเงินเดือน ตามระดับของประสิทธิผลและ

ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มุ่งให้เกิดความเป็นธรรมในการพิจารณา และมุ่งเสริมสร้างความยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างแรงจูงใจที่ดี และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาผลงาน พัฒนาการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาพฤติกรรมการทำงาน ให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์หรือเป้าหมายขององค์การ

(3) การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรม โดยเฉพาะการพิจารณาตัดสินใจคัดเลือกและเลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน องค์การหรือผู้บริหารอาจใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่ใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ และเป็นไปตามระบบคุณธรรมอย่างแท้จริง

(4) การพิจารณาย้ายหรือย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

การพิจารณาเกี่ยวกับการย้าย หรือการย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารจากการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะช่วยให้องค์การหรือผู้บริหารมีโอกาสดำเนินการและตัดสินใจอย่างละเอียด รอบคอบ บนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริง และสามารถอธิบายหรือให้คำตอบแก่ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและโปร่งใส ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักและยอมรับในเหตุผลและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การตามระบบคุณธรรม

(5) การวางแผนและบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในการวางแผนและบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและเป็นระบบ จะช่วยให้องค์การและผู้บริหารได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความจำเป็นในการอบรมหรือพัฒนาบุคคล (Training Needs) ที่ถูกต้อง ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในการจัดวางหลักสูตร ระบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา และการระบุกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาได้อย่างแน่นอน ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

(6) การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ

การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) นอกจากผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบจะร่วมกับผู้ปฏิบัติงานในการพิจารณาและกำหนดทางก้าวหน้าในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานในอนาคตแล้ว ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบ ยังต้องให้คำปรึกษาแนะนำและให้การสนับสนุนปฏิบัติงาน ในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีศักยภาพที่เหมาะสมสำหรับการก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพที่วางแผนไว้ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม จะช่วยให้องค์การ

สามารถให้คำปรึกษาแนะนำและให้การสนับสนุนการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

(7) การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนและจัดเตรียมทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์สำหรับตำแหน่งบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหรือเฉพาะทาง เพื่อให้องค์กรมีผู้ปฏิบัติงานที่ตรงตามความต้องการของงาน ในเวลาที่เหมาะสม (Put The Right Man on The Right Job at The Right Time) การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ (Human Resource Supply) ในแต่ละช่วงเวลา และสามารถเตรียมการล่วงหน้าหรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับ สืบทอดตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและตรงตามเวลาที่ต้องการ

(8) การให้ออกจากงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ และต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรหรือผู้บริหารมีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นระบบ เมื่อมีการพิจารณาและตัดสินใจให้พนักงานออกจากรางงานจะสามารถใช้ข้อมูลข่าวสารดังกล่าวที่รวบรวมไว้เป็นข้อมูลหรือหลักฐานในการชี้แจง อธิบาย และทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับ ดังตัวอย่างการจ่ายและให้ออกจากราชการ (Buy Off) ขององค์การภาครัฐในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ซึ่งเป็น ไปอย่างค่อนข้างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับ

อลงกรณ์ มีสุทธา,สมิท สัจฉกร (2545 :165-166) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้แก่

(1) การตรวจสอบจุดเด่นและจุดด้อยของทีมงาน ในกรณีของการทำงานเป็นทีมเน้นการตรวจสอบประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนในทีมงานจะมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความสำเร็จของทีมงานเป็นอย่างมากเพราะหากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในทีมขาดทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านใดก็ตามก็อาจทำให้ทีมงาน ไม่สามารถปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นกระบวนการที่สามารถชี้ให้เห็นจุดด้อยของทีมงานเพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้ทันที่ซึ่งทำได้เป็นอย่างดี

(2) การสื่อสารกลับให้ทราบถึงลีลา (Style) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการเปิด โอกาสให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลีลาการบริหารงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อที่ผู้บังคับบัญชาจะได้ดำเนินการปรับปรุงให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(3) การลดอัตราการเข้าหรือออกจากงานของพนักงาน (Turnover Rate) การประเมินผล การปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงสาเหตุของการเข้าหรือออกจากงานของพนักงานเพื่อองค์กรจะได้ แก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็น ช่วยให้สามารถลดอัตราการเข้าหรือออกจากงานได้ การแก้ปัญหา การเข้าหรือออกจากงานจะทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกและฝึกอบรม พนักงานและยังทำให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างราบรื่นไม่สะดุดขาดตอน

(4) การตรวจสอบกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การประเมินผลการ ปฏิบัติงานจะทำให้สามารถประเมินประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานว่า พนักงานที่รับเข้ามาปฏิบัติงานนั้น ได้ตามที่องค์กรคาดหวังหรือไม่ หากไม่ก็จำเป็นจะต้อง ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้มีความรัดกุมยิ่งขึ้น

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 109-126) กล่าวว่า เมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

(1) การขึ้นค่าจ้างเงินเดือนประจำปี (salary increase) การปรับเงินเดือนประจำปีเป็น ส่วนหนึ่งของการบริหารค่าจ้างตามหลักการบริหารค่าจ้างที่จะต้องกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับปริมาณงานที่ทำได้ ดังนั้นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่างกันก็จะได้รับค่าตอบแทนที่ ต่างกัน การประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญที่ช่วยให้การปรับค่าจ้าง เงินเดือนมีความเป็นธรรมและเสมอภาค ผลการปรับค่าจ้างเงินเดือนขององค์กรใด ๆ ควรจะต้องมี หลักเกณฑ์ที่กำหนดอย่างแน่นอนเป็นลายลักษณ์อักษรและถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เช่น การกำหนด ช่วงระยะเวลาในการปรับซึ่งส่วนมากจะกำหนดไว้เป็น 1 ปี การกำหนดค่าของผลการปฏิบัติงานที่ มีสิทธิได้รับการพิจารณาปรับเงินเดือน หรือการกำหนดองค์ประกอบในการพิจารณาขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน เป็นต้น

(2) การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ (promotion) หมายถึง การที่พนักงานผู้หนึ่งได้รับการ แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นที่สูงขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงมีบทบาท สำคัญในเรื่องนี้ เพราะจะช่วยให้การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็น ไปด้วยความยุติธรรมและเหมาะสม สามารถบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ถูกต้องเหมาะสมกับงานและยังช่วยให้ทราบถึงศักยภาพของพนักงาน ในการก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งการเลื่อนตำแหน่งนั้นสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

2.1 การเลื่อนตำแหน่งตามแนวอาชีพเดิม เป็นการเลื่อนตำแหน่งโดยผู้ดำรงตำแหน่ง ยังเป็นคนเดิมแต่มีหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้ตำแหน่งงานถูกจัดอันดับให้อยู่ในกลุ่ม งานหรือระดับงานที่สูงขึ้น การขยายงานดังกล่าวนี้เป็นผลมาจาก 2 กรณีดังนี้

ก. เมื่อหน่วยงานขาดบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งนั้น จึงต้องลดระดับตำแหน่งลงมา และเมื่อพนักงานได้พัฒนาความรู้และทักษะเพิ่มมากขึ้นจนถึงระดับที่ต้องการแล้วและมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจจึงทำการเลื่อนตำแหน่งให้

ข. เมื่อตั้งตำแหน่งใหม่หรือต้องการศึกษาคำแหน่งงานให้ทราบอย่างชัดเจนถึงลักษณะงานก่อน ก็อาจกำหนดระดับตำแหน่งให้อยู่ในระดับต้นก่อน เมื่อบรรจุคนเข้าไปปฏิบัติงานแล้ว และผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าพอใจ สามารถรับผิดชอบในหน้าที่งานที่มากขึ้นได้ จึงพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้

2.2 การเลื่อนตำแหน่งข้ามสายอาชีพ เป็นการเลื่อนตำแหน่งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในสายอาชีพอื่น ซึ่งมักจะเกิดขึ้นจากกรณีดังนี้

ก. ตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่ในปัจจุบันเป็นตำแหน่งที่อยู่ในระดับสูงสุดของสายอาชีพนั้น

ข. พนักงานมีคุณสมบัติให้ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่านั้น

2.3 การเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับผู้บังคับบัญชา จะเกิดขึ้นได้จากกรณีดังนี้

ก. เมื่อตำแหน่งระดับผู้บังคับบัญชารว่างลงและจำเป็นต้องพิจารณาคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนั้นแทน

ข. เมื่อมีการขยายงานหรือเปลี่ยนแปลงสายงาน ย่อมมีผลในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานทำให้มีโอกาสดังกล่าวที่จะต้องเพิ่มตำแหน่งผู้บังคับบัญชา

(3) การโยกย้าย (Transfer หรือ Reassignment) เป็นกิจกรรมทางการบริหารบุคคลอย่างหนึ่งที่เป็นผลมาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้าย หมายถึง การบรรจุแต่งตั้งพนักงานจากตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน การโยกย้ายเป็นวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานให้ไปปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งที่เหมาะสมกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งการโยกย้ายจะกระทำในกรณีดังต่อไปนี้

3.1. เมื่อพนักงานในตำแหน่งนั้น ๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามที่ต้องการ

3.2. เมื่อพนักงานขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม (Disqualified) งานในบางตำแหน่งต้องการผู้ที่ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติพิเศษ หรืองานที่ต้องมีใบอนุญาตบางอย่าง เช่น นักบิน พนักงานขับรถ ต่อมาเมื่อเหตุการณ์บางอย่างทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานตามเงื่อนไขที่กำหนดได้ก็ทำให้พนักงานขาดคุณสมบัติในตำแหน่งงานนั้น จึงต้องมีการพิจารณาโยกย้ายไปปฏิบัติงานที่เหมาะสมกว่า

3.3. เมื่อต้องการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การปฏิบัติงานในตำแหน่งงานเดิมเป็นเวลานานอาจทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดต่ำลง

การโยกย้ายเพื่อหมุนเวียนงานจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว และยังเป็นโอกาสให้พนักงานมีทักษะในการทำงานหลายด้านทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานมากขึ้น

3.4. เมื่อตำแหน่งปัจจุบันเป็นตำแหน่งสูงสุดของสายอาชีพนั้น หากมีการโยกย้ายไปตำแหน่งอื่น ก็จะทำให้พนักงานผู้นั้นมีความรู้กว้างขวาง จึงมีโอกาที่จะได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นกว่าเดิมได้

(4) การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง (*Demotion and Termination*) เป็นมาตรการที่ค่อนข้างรุนแรงที่ผู้ประเมินมักจะเกิดความยากลำบากใจหากจะต้องนำมาปฏิบัติกับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามมาตรฐานที่กำหนดหรือขาดคุณสมบัติในตำแหน่งเดิม การลดตำแหน่งและการเลิกจ้าง จะพิจารณาโดยอาศัยผลการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมที่ได้ดำเนินการแจ้งให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานหรือแม้แต่การโยกย้ายแล้วไม่เป็นผลจึงต้องทำการลดตำแหน่ง แต่ต่อมาปรากฏว่ายังไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้จึงมีความจำเป็นที่อาจจะต้องพิจารณาเลิกจ้าง แต่การเลิกจ้างนั้นจะต้องมีเหตุผลสนับสนุนการเลิกจ้างอย่างสมเหตุสมผล เพราะจะเกี่ยวข้องกับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน ดังนั้นผู้ประเมินจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาให้ละเอียดรอบคอบ

(5) การจัดทำแผนการฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบจุดเด่นจุดด้อย ของพนักงานเพื่อการส่งเสริมพัฒนาจุดเด่นของพนักงานให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็จะหาวิธีปรับปรุงแก้ไขจุดด้อยของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบถึงสาเหตุที่พนักงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หากสาเหตุดังกล่าวเกิดจากการขาดความรู้ ขาดทักษะและประสบการณ์ในงานส่วนนั้น ก็อาจหาทางแก้ไขด้วยการฝึกอบรมซึ่งความต้องการในการฝึกอบรมอันเกิดจากผลการประเมินนี้จะใช้ประกอบในการจัดทำแผนการฝึกอบรม

2.7. ปัญหาและข้อควรคำนึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มานิคย์ ศุภธสกุล (2550: 36-41) กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงานอาจมีสาเหตุหลักที่สำคัญ ทั้งที่เกิดจากระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้มีบทบาทหน้าที่ในการประเมิน ผู้รับการประเมิน และ / หรือหลาย ๆ สาเหตุดังกล่าวร่วมกัน ดังนี้

(1) สาเหตุจากระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานของไทย ส่วนใหญ่เป็นการลอกเลียนแบบหรือประยุกต์ใช้จากระบบและวิธีการ รวมทั้งรายละเอียด หรือแม้แต่แนวทางและแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินการประเมินจากต่างประเทศ องค์กรหรือ

หน่วยงานอื่น มากกว่าที่จะมีการพิจารณาถึงบริบทและปัจจัยสภาพแวดล้อมของสังคมไทยหรือแต่ ละองค์การ การศึกษาและวัตถุประสงค์ของการประเมิน แนวทาง วิธีการ เกณฑ์การตัดสินใจในการ ประเมิน รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ในทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม และความเป็นไป ได้จริงในทางปฏิบัติ การขาดข้อมูลข่าวสารที่ใช้ประกอบการประเมินผลอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นระบบ ก่อให้เกิดปัญหาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้การยอมรับทั้งในฝ่ายของผู้ประเมิน ผู้รับการประเมิน ตลอดจน ผู้มีอำนาจหรือผู้มีส่วน เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระยะที่ผ่านมา การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในทางปฏิบัติจึงถูกมองว่าเป็นกิจกรรม หน้าที่ หรือพิธีกรรมส่วนหนึ่งในการจัดการบริหาร และ ไม่ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นกิจกรรมหรือเครื่องมือสำคัญในการจัดการบริหารและการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง จนมักมีคำกล่าวที่ว่า “ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ ก็ให้ได้เดือน เงินเดือนหนึ่งขั้น” หรือ “ค่าของคนอยู่ที่ (เป็น) คนของใคร” ในขณะที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด ให้ความสนใจในการประเมินผลหรือพิจารณาโดยคำนึงถึงผลงาน ผลการปฏิบัติงาน คุณลักษณะ สมรรถนะ หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ประโยชน์ที่แท้จริงของการนำผลการประเมินไป ประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนผลที่จะเกิดขึ้นตามมาจาก การประเมินผลการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อยมาก

(2) สาเหตุจากบทบาทหน้าที่ของผู้ประเมิน

ผู้มีบทบาทหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งมักมีอคติในการวัดและ ประเมิน ทำให้ประเมินตามความคิดเห็นหรือมองเห็นแต่จุดเด่นที่บิดเบือนของผลงานหรือผลการ ปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะในเชิงบวกหรือลบก็ตาม (Halo Effect) ความผิดพลาดอันเนื่องมาจากมักประเมิน หรือมองในระดับปานกลาง ๆ (The Error of Central Tendency) อคติในการประเมินที่ หละหลวมหรือเข้มงวดจนเกินไป (The Leniency and Strictness Biases) อคติในการประเมิน พฤติกรรมหรือผลงานบนพื้นฐานของวัฒนธรรม ความเชื่อ ชื่อเสียงเกียรติยศ หรือระบบอาวุโส (Cross-Cultural Biases) ความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัวที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่มของผู้มีบทบาท หน้าที่ในการประเมิน (Personal Prejudice) ผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นก่อนหน้าการ ประเมินในระยะเวลาอันใกล้หรือเกิดขึ้นไม่นาน (The Recency Effect)

(3) สาเหตุจากผู้รับการประเมิน

ตามบริบท (Structure or Collectivism) ระดับองค์การหรือหน่วยงาน ภาพ ใหญ่หรือภาพรวมของระบบและกระบวนการจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์ แบบผู้อุปถัมภ์กับลูกน้อง (Patron- Clientele Relationship) ระบบอาวุโส (Seniority) ระบบเป็น ผู้น้อยคอยก้มประนมกร ฯลฯ ผู้รับการประเมินหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ ซึ่งถือเป็น

ปัจเจกบุคคลหรือหน่วยย่อยของโครงสร้างใหญ่ในองค์กรหรือสังคมนั้น จึงมักยอมรับโดยปริยาย ไม่กล้าโต้แย้งหรือขอคำอธิบายเกี่ยวกับผลการประเมินของผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชา ในขณะที่มีผู้รับการประเมิน ส่วนหนึ่งต่อต้าน ไม่ยอมรับ ไม่คิดจะมีส่วนร่วมในการประเมิน (ในการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน หรือให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของตนเองหรือเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน) ยอมปล่อยให้ไปตามโชคชะตา หรือตามขบวนการที่องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาแต่ละคนหรือแต่ละยุคสมัยเป็นผู้คลั่งไคล้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการพิจารณาความคิดเห็นความชอบไปตามอรรถาธิบาย และบางส่วนถึงกับต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากไม่เชื่อว่าจะสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้ หรือจะเป็นประโยชน์เฉพาะในหมู่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีบทบาทหน้าที่ในการปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานใหม่เท่านั้น

(4) สาเหตุอื่น ๆ หรือหลาย ๆ สาเหตุดังกล่าวร่วมกัน

สาเหตุอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ความเชื่อหรือวัฒนธรรมองค์กรของ “การเกลียดความสุข” ซึ่งเป็นที่มาของการได้รับการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษโดยหมุนเวียนกันไปให้ทั่วถึงหรือที่เรียกว่า “ระบบเวียนเทียน” ผู้ที่เคยมีผลการปฏิบัติงานดีเด่นและได้รับการเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษแล้ว ควรแบ่งปันหรือเฉลี่ยให้ผู้ที่ไม่เคยได้รับการพิจารณาความคิดเห็นความชอบและเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษมีโอกาสบ้าง ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้รับการประเมินไม่ควรได้รับการพิจารณาความคิดเห็นความชอบและเลื่อนเงินเดือนกรณีพิเศษ 2 ปีติดต่อกัน หรือมากกว่า 2 ปีขึ้นไป การหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์หรือเปิดเผยข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดของผลงานหรือการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานหรือของผู้อื่น โดยเฉพาะในหน่วยงานย่อยหรือในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งทำให้การประเมินผลงานหรือการปฏิบัติงานไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริง ไม่ได้รับการยอมรับ และทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรมตามช่วงเวลาที่ไม่มีความสำคัญอะไร ทั้งนี้ ยังหมายรวมถึงกรณีในส่วนราชการที่อาศัยวิธีการเฉลี่ยจำนวนเงินหรือเม็ดเงินที่รัฐจัดสรรให้สำหรับการเลื่อนเงินเดือนประจำปี โดยเฉลี่ยให้ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือนคนละ 1 ½ ขึ้น ทั่วทั้งกอง โดยไม่ต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งหรือไม่พอใจในกลุ่มผู้รับประเมิน

จำเนียร จวงตระกูล (2531: 129-134) กล่าวว่า การดำเนินกิจกรรมใดก็ตามแม้ว่าจะได้พิจารณาวางแผนมาอย่างดีเพียงใดก็ตาม เมื่อนำเข้าสู่การปฏิบัติแล้วย่อมจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาก็ต้องจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาแล้วแก้ไขปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน ทั้งสาเหตุที่เกิด

จากระบบการประเมิน สาเหตุจากผู้ปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งสามารถจะแบ่งสาเหตุของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังต่อไปนี้

(1) ปัญหาที่เกิดจากผู้บริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการ

1.1 ผู้บริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการขาดความรู้ความเข้าใจในแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.2 ผู้บริหารชั้นสูงหรือเจ้าของกิจการไม่เห็นประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงไม่ให้การสนับสนุนกิจกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ฝ่ายบุคคลจะต้องใช้ความพยายามในการสื่อสารให้ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงแนวความคิดที่ถูกต้องในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และชี้แจงให้ทราบถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ที่จะเกิดแก่องค์กรในการนำระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารบุคคลและพัฒนาบุคคล

(2) ปัญหาที่เกิดจากผู้บังคับบัญชา

มักจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของผู้บังคับบัญชาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งความรู้สึกส่วนตัวเหล่านี้จะส่งผลให้การประเมินผลไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริงและไม่เป็นธรรมแก่ผู้รับการประเมินได้ ความรู้สึกนึกคิดหรือแบบความคิดที่ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาและมีอิทธิพลต่อการประเมินมีดังต่อไปนี้

2.1 The Central Tendency

ผู้บังคับบัญชาที่ใช้การประเมินผล โดยมีแบบความคิดชนิดนี้มักจะทำการประเมินพนักงานทุกคนให้อยู่ในระดับกลางเพื่อเหตุผลบางประการ เช่น การมีข้อมูลประกอบการประเมินไม่เพียงพอ ระยะเวลาในการประเมินกระชั้นชิด หรือการไม่ต้องการให้พนักงานได้แข่งผลการประเมิน แบบความคิดเช่นนี้เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องเพราะ โดยข้อเท็จจริงบุคคลล้วนมีความแตกต่างกันทั้งร่างกายและจิตใจ ความแตกต่างเช่นนี้ย่อมเป็นสิ่งที่ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินผลโดยอาศัยแบบความคิดเช่นนี้จะทำให้การประเมินผลไม่เป็นธรรม เพราะอาจทำให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง

2.2 The Recent หรือ The Recent High Performance

การประเมินผลในลักษณะนี้จะเป็นการประเมินผลโดยอาศัยเพียงพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใกล้กำหนดการประเมินมาเป็นข้อพิจารณา โดยไม่ได้คำนึงถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นตลอดช่วงระยะเวลาที่ทำการประเมิน การประเมินในลักษณะนี้อาจจะผิดพลาดได้ทั้งนี้เพราะผู้รับการประเมินมักจะปรับปรุงการ

ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับดี ในช่วงระยะเวลาที่ใกล้กำหนดการประเมินผลจึงอาจทำให้ผู้ประเมินมองข้ามข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาอื่น ๆ ได้

2.3 The Tight Rater

ลักษณะนี้จะเป็นการประเมินผลที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลอย่างง่าย ๆ ส่วนมากจะทำการประเมินอยู่ในระดับดีโดยจะไม่ให้ความสำคัญต่อข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเป็นผลจากความต้องการที่จะได้รับความนิยมนจากผู้บังคับบัญชา การประเมินลักษณะนี้นอกจากจะไม่เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติของพนักงานแล้วยังก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายในการพิจารณาปูนบำเหน็จการปฏิบัติงานสูงกว่าความเป็นจริง

2.4 Halo Effect

การประเมินผลลักษณะนี้จะเกิดจากอิทธิพลของความประทับใจในลักษณะบางประการของผู้รับการประเมินแล้วนำความประทับใจในเรื่องนั้นมามีผลต่อการประเมินในปัจจัยอื่นๆ เช่น ผู้ประเมินประทับใจที่ นาย ก. เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสุภาพจึงทำการประเมินว่า นาย ก. เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เช่นนี้ย่อมจะทำให้ผลการประเมินเบี่ยงเบนไปจากความเป็นจริง เพราะข้อเท็จจริงปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันเลย การประเมินเช่นนี้จึงถือว่าเป็นการประเมินผลที่ผิดพลาด ขาดความเที่ยงตรงและไม่น่าเชื่อถือ

2.5 Pitchfork Effect

เป็นการประเมินผลที่มีอิทธิพลมาจากความไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างหรือลักษณะของพนักงานบางคน เมื่อพบว่าผู้รับการประเมินมีการปฏิบัติงานบางอย่างในลักษณะที่ผู้ประเมินไม่ชอบหรือตัวผู้รับการประเมินมีบุคลิกลักษณะคล้ายคลึงกับบุคคลที่ผู้ประเมินไม่ชอบก็จะทำการประเมินออกมาในทางลบอยู่ตลอดเวลา การประเมินเช่นนี้จึงขาดความเที่ยงตรงและความยุติธรรมต่อผู้รับการประเมินและอาจเป็นการสร้างความเป็นปรปักษ์ให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

2.6 Horn Effect

ข้อผิดพลาดของการประเมินที่เกิดจากอิทธิพลข้อนี้ก็คือ การที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นนักสมบูรณ์แบบนิยม (Perfectionist) ซึ่งคิดว่าการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความถูกต้องสมบูรณ์แบบตามบรรทัดฐานของคนอยู่เสมอ เมื่อใดที่ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามความต้องการก็จะทำให้เกิดความผิดหวังและทำการประเมินผลให้ต่ำกว่าความเป็นจริง

2.7 The Feeling Based

เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชาประเมินผลโดยใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อมูล โดยจะให้ความสำคัญแก่คุณลักษณะบางอย่างในการประเมินมากจนทำให้มองข้ามความสำคัญของคุณลักษณะอื่นซึ่งมีความสำคัญเท่ากันหรือมากกว่า

2.8 The Competitive Rater

เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชานำตนเองเข้าไปเปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของคู่แข่งกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงบทบาทและสถานะของตน ผู้บังคับบัญชาจะมีสมมุติฐานว่า ไม่มีผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสามารถในการปฏิบัติงานเหนือกว่าตนเอง ดังนั้นเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับการประเมินผลให้อยู่ในระดับใดก็จะลดระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้ต่ำลงไปกว่าตน ด้วยความคิดที่ว่าผู้ได้บังคับบัญชาเป็นสาเหตุให้การปฏิบัติงานของตนเองต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

2.9 Length of Service Bias

เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการประเมิน โดยให้ความสำคัญในเรื่องอายุงานเป็นหลัก โดยผู้บังคับบัญชาจะมีสมมุติฐานว่า พนักงานที่มีอายุงานน้อย ซึ่งแท้จริงแล้วในบางกรณีพนักงานที่มีอายุงานน้อยอาจจะปฏิบัติงานได้ผลดีกว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานเรื่องจากพนักงานที่มีอายุงานน้อยมักจะมีความตั้งใจและความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จและในบางครั้งประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานของผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุงานมากก็อาจล้าสมัยเมื่อเทียบกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.10 The Stereotype Effect

ข้อผิดพลาดข้อนี้เกิดจากการที่ผู้บังคับบัญชามีสมมุติฐานที่ผิดต่อผู้ได้บังคับบัญชาในเรื่องรูปร่างหน้าตา เชื้อชาติศาสนา เผ่าพันธุ์วรรณะ ฯลฯ เช่น ความเชื่อที่ว่าคนผมหยิกหน้ากรือคอสั้นเป็นคนที่ไม่น่าเชื่อถือ เป็นต้น ความเชื่อเช่นนี้จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อแบบฝังใจและจะพยายามประเมินบุคคลที่มีลักษณะเหล่านั้นให้เป็นไปตามความเชื่อถือของตน

2.11 Similarity Error

เป็นข้อผิดพลาดที่มีสมมุติฐานที่ว่าพฤติกรรมใดที่มีลักษณะเหมือนกันก็จะเกิดผลที่เหมือนกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะประเมินผลผู้ได้บังคับบัญชาไปตามแนวทางที่ตนเองเข้าใจโดยเชื่อว่าเมื่อตนเองมีพฤติกรรมเป็นอย่างไรแล้วผู้อื่นจะมีพฤติกรรมที่เหมือนกับตน เช่น ถ้าผู้ประเมินเข้าใจว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นก็จะพยายามค้นหาความกระตือรือร้นที่มีอยู่ในตัวผู้ได้บังคับบัญชาและเมื่อค้นพบก็มีแนวโน้มที่จะประเมินไปในทิศทางที่เป็นคุณหรืออยู่ในเกณฑ์ที่ดี

2.12 Low Appraiser Motivation

ข้อผิดพลาดนี้เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการที่ผู้ประเมินมีแรงจูงใจต่ำที่จะเฝ้าติดตามความเป็นจริง กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการประเมินอันอันเกิดขึ้นภายหลังมากจนเกินไป โดยจะมีความลำบากใจหากจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้อยู่ในเกณฑ์ต่ำ เนื่องจากเห็นว่าจะเป็นการบั่นทอนความรู้สึกและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงทำให้มักจะประเมินผลให้สูงกว่าความเป็นจริง

2.13 The Effect of Time

เป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการนำผลความแตกต่างของช่วงเวลามามีอิทธิพลต่อการประเมิน ผู้ประเมินจะใช้กำหนดเวลาเป็นหลักในการประเมิน โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ทำการประเมินผลครั้งแรกในเดือน มกราคม พบว่า นาย ก. สามารถปฏิบัติงานได้ผลดีจึงทำการประเมินว่ามีผลการปฏิบัติงานดี และเมื่อถึงการประเมินครั้งที่ 2 ในเดือน กรกฎาคม พบว่า นาย ก. มีผลการปฏิบัติงานที่แย่ลงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานในครั้งก่อน จึงตัดสินใจว่า นาย ก. ทำงานด้อยประสิทธิภาพ โดยไม่ได้นำปัจจัยหรือเหตุผลอื่นมาประกอบในการประเมิน ซึ่งการพิจารณาเช่นนี้ก็อาจมีข้อผิดพลาดได้เพราะข้อเท็จจริงแล้วในเดือน กรกฎาคม นาย ก. อาจเจ็บป่วยทำให้การปฏิบัติงานด้อยประสิทธิภาพลงไปและมีโอกาสหายจากการเจ็บป่วยแล้ว นาย ก. ก็ยังสามารถปฏิบัติงานได้ดีเช่นเดิม

2.14 Organizational Influence

ข้อผิดพลาดนี้เกิดจากการที่หัวหน้างานบางคนต้องการที่จะให้หน่วยงานของตนเด่นกว่าหน่วยงานอื่น จึงทำให้การประเมินผลพนักงานในหน่วยงานของตนให้สูงกว่าหน่วยงานอื่น เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนมีความสามารถสูงในการบริหารงาน

นอกจากข้อผิดพลาดที่เกิดจากการมีแนวคิด สมมุติฐานและพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังอาจมีสาเหตุจากการที่ผู้ประเมินขาดทักษะและความชำนาญในเรื่องการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาถึงผลการปฏิบัติงาน ทักษะและความชำนาญในการประเมินผลให้ได้ผลถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นจะต้องมีการฝึกฝนและหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้กระบวนการประเมินผลที่องค์กรได้ออกแบบมาสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.15 Recent Behavior Bias

เป็นอคติที่เกิดจากพฤติกรรมซึ่งเพิ่งผ่านพ้นมาไม่นาน พฤติกรรมของพนักงานมักจะดีขึ้นและผลผลิตโน้มเอียงที่จะเพิ่มขึ้นเป็นเวลาหลายวัน หรือหลายสัปดาห์ก่อนจะมีการ

ประเมิน ซึ่งผู้ประเมินจะจำพฤติกรรมที่เพิ่งผ่านมากไม่นาน ได้แม่นยำกว่าการกระทำที่เกิดขึ้นในอดีต

2.16 ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกมากกว่าการใช้ข้อมูล

เนื่องจากขาดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินขาดหลักเกณฑ์ในการประเมิน จึงเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจในการประเมินมากเกินไป จนบางครั้งไม่สามารถควบคุมระดับดุลยพินิจของผู้ประเมินได้ ในขณะที่ตัวกันผู้ถูกประเมินก็ไม่สามารถโต้แย้งได้ส่งผลให้เกิดปัญหาการมีอคติ เกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้ถูกประเมิน

ข้อเสนอแนะ

- 1) ต้องมีการชี้แจงผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลให้มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการประเมินผลอย่างชัดเจน
- 2) ต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจในหลักการและวิธีการประเมินอย่างถูกต้องตรงกัน โดยในการฝึกอบรมจะต้องมีเนื้อหาที่มุ่งเน้นถึงความเที่ยงตรงในการสังเกต ความเที่ยงตรงในการจดบันทึก และความเที่ยงตรงในการประเมิน เพื่อให้การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมินมีความถูกต้องเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ และยังคงต้องเพิ่มเติมเนื้อหาในเรื่องทักษะในการสื่อสารเพื่อจะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถที่จะแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ควรจัดให้มีการทดสอบประเมินผล โดยใช้สถานการณ์จำลองที่มีผู้เชี่ยวชาญควบคุม ซึ่งวิธีนี้จะทำให้ผู้ประเมินสามารถประเมินได้อย่างถูกต้องตามหลักการ และเป็นไปในแนวทางเดียวกันและควรส่งเสริมให้เกิดแนวความคิดที่ว่า การประเมินผลเป็นกระบวนการที่สามารถใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมีฝีมือเพื่อการจัดผลิตพนักงาน

(3) ปัญหาที่เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงานผู้รับการประเมินและสภาพแรงงาน

3.1 พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อระบบการประเมินผล เนื่องจากมีความรู้สึกว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงและมักใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผล ความคิดเช่นนี้อาจมีสาเหตุจากตัวพนักงานเองที่มักใช้เหตุผลเข้าข้างตัวเอง เมื่อผลการประเมินที่ปรากฏออกมาไม่เป็นที่พอใจหรือไม่เป็นคุณแก่ตนจึงไม่ยอมรับ หรืออาจเกิดจากขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินจึงทำให้ไม่เชื่อถือในระบบการประเมินผล

3.2 สภาพแรงงานมักจะต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผล และการใช้ผลการประเมิน โดยเฉพาะในเรื่องของการขึ้นค่าจ้างเงินเดือน ซึ่งถ้าหากสภาพแรงงานขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบการประเมินผลแล้วก็อาจสร้างปัญหาในการบริหารงานได้

ข้อเสนอแนะ

1) ฝ่ายบุคคลจะต้องให้ความช่วยเหลือแนะแนวแก่พนักงานผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานในการหาวิธีสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้เกิดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยอาจจะเป็นการจัดปฐมนิเทศพนักงาน การประชุมชี้แจงในเรื่องการประเมินผล การเขียนบทความในวารสาร พนักงาน ฯลฯ และยังคงต้องดำเนินการเสริมสร้างแนวคิดให้ผู้บังคับบัญชาทำการประเมินผลอย่างมีเหตุผล ถูกต้อง และยุติธรรม

2) องค์กรจะต้องมีความจริงใจในการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถสร้างความเป็นธรรมแก่พนักงานและเป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงาน เมื่อปฏิบัติได้ดังนี้แล้วก็ไม่มีความผิดใดที่สภาพแรงงานจะสามารถยกขึ้นมากล่าวอ้างว่าระบบการประเมินผลที่มีอยู่นั้นเป็นระบบที่ไม่มีความถูกต้องยุติธรรมแก่พนักงาน

(4) ปัญหาที่เกิดจากฝ่ายบุคคล

ปัญหานี้ส่วนใหญ่มักเกิดจากการที่ฝ่ายบุคคลไม่เข้าใจในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตนในการส่งเสริมสนับสนุนผู้ประเมินผลให้สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้องตามหลักการซึ่งอาจจะเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ อย่างแท้จริงในเรื่องหลักการ เทคนิค และวิธีการที่จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างเหมาะสม จึงทำให้ระบบการประเมินผลที่มีอยู่ไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และอาจมีเหตุให้ผู้บริหารระดับสูงขาดความเชื่อถือ และไม่ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะต้องทำความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน โดยการศึกษาหาความรู้ และทักษะเพิ่มเติมเพื่อสร้างความเชื่อถือศรัทธาให้เกิดขึ้นซึ่งจะทำให้สามารถวางระบบการประเมินผลได้อย่างถูกต้องตามหลักการ และข้อสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือควรจะต้องปรับปรุงระบบการประเมินผลให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

(5) ปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.1 การนำระบบการประเมินผลที่ได้จัดทำไว้อย่างสำเร็จรูป (Tailor Mode) มาใช้ โดยระบบไม่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์กรแต่ละแห่ง ซึ่งมีความแตกต่างกัน ก็จะทำให้กระบวนการประเมินผลตามระบบดังกล่าวไม่เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่

5.2 ระบบการประเมินผลที่นำมาใช้สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการประเมินได้อย่างจำกัด งบประมาณเป็นจำนวนมาก

5.3 การใช้วิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับงานของผู้รับการประเมิน ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการประเมินผลนั้นมีอยู่มากมายหลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในตัวเอง

5.4 ข้อจำกัดของแบบประเมินผล เช่น แบบประเมินมีข้อความกำกวมคลุมเครือยากต่อการตีความ แบบประเมินที่มีได้มีการปรับปรุงให้ทันสมัย ฯลฯ ซึ่งข้อจำกัดเหล่านี้ อาจทำให้ผู้รับการประเมินไม่เชื่อถือในระบบการประเมินผลและยังทำให้เกิดปัญหาแก่ตัวผู้ประเมินอีกด้วย

5.5 ไม่มีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน

5.6 เป็นการวัดพฤติกรรมมากกว่าผลสำเร็จของงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้กันอยู่ส่วนมาก หัวข้อการประเมินจะเน้นเรื่องของพฤติกรรมการทำงาน (Means) มากกว่าวัดผลสำเร็จของงาน (Ended Results) ซึ่งหัวข้อการประเมินเหล่านี้ ตอบได้เพียงว่าพนักงานคนนั้นมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไร แต่ยังไม่สามารถตอบได้ว่า ผลงานที่เกิดขึ้นจริงของคนนั้นดีหรือไม่เพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่องค์กรคาดหวังหรือตั้งเป้าหมายไว้

5.7 ไม่มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับผลสำเร็จของงานที่ชัดเจน ผู้ประเมินส่วนมาก ไม่มีการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จของงานไว้ล่วงหน้า เมื่อถึงเวลาประเมินก็มักใช้หัวข้อมาตรฐานที่กำหนดไว้ในใบประเมินเป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงว่าเป้าหมายของผลสำเร็จของงานที่ต้องการคืออะไร ทำให้ผู้ถูกประเมินมองคนละด้านกันอยู่ตลอดเวลา

5.8 หัวข้อการประเมินผลงานเหมือนกันทุกตำแหน่ง ไม่ว่าจะในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน จะทำให้ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงได้ เพราะลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่งมีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน จึงทำให้เกิดการเสียเปรียบในบางตำแหน่ง

5.9 มีการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานเพียงด้านเดียว คือ มุมมองของหัวหน้า อาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมในการประเมินผลงานได้ โดยเฉพาะในตำแหน่งงานที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องติดต่อกับประสานงานกับบุคคลและหน่วยงานอื่นมาก หรือผู้ปฏิบัติงานที่ต้องออกไปปฏิบัติงานภายนอกโอกาสที่หัวหน้าจะไปติดตามดูผลการปฏิบัติงานตลอดเวลา คงจะเป็นไปได้ยาก

ข้อเสนอแนะ

1) ก่อนการวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการศึกษาลักษณะขององค์กรว่าเป็นอย่างไร มีข้อแตกต่างจากองค์กรอื่นหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้สามารถออกแบบระบบการประเมินผลให้มีความสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์กร การออกแบบระบบจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยอาศัยหลักวิชาการและประสบการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ระบบสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดได้เป็นอย่างดี

2) เนื่องจากข้อเท็จจริงที่ว่าไม่มีวิธีการประเมินผลใดที่มีความสมบูรณ์และใช้ได้เหมาะสมกับทุกองค์กร ดังนั้นการพิจารณาเลือกใช้วิธีการประเมินผลแบบใดจะต้องพิจารณาถึงนโยบาย ทรัพยากรบุคลากร และการดำเนินการ องค์กรที่เพิ่งเริ่มใช้ระบบการประเมินผลจึงควรจะใช้แบบประเมินผลที่ง่ายก่อน ต่อมาเมื่อคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผลแล้วจึงพัฒนาไปใช้วิธีการประเมินผลที่มีความซับซ้อนยิ่งขึ้น

3) แบบประเมินผลควรมีความชัดเจน เข้าใจง่าย สามารถทำการประเมิน ได้โดยง่าย และต้องพัฒนาปรับปรุงแบบประเมิน ให้มีความถูกต้องทันต่อเหตุการณ์เสมอ

4) ควรมีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และเมื่อปรับปรุงแล้วจะต้องสื่อสารให้พนักงานทราบถึงมาตรฐานที่กำหนดใหม่อย่างทั่วถึง

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรัฎฐ์ มากสินธ์ (2547) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด(มหาชน) กรุงเทพมหานคร กรณีศึกษาสาขาในสำนักงานเขต 8 ประชากรที่ศึกษา คือ ผู้บริหารสาขาและพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขต 8 จำนวน 90 คน พบว่า วัตถุประสงค์ในการประเมิน เพื่อเป็นแนวทางพิจารณาการพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน แบบประเมินผลการปฏิบัติงานควรมีการชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการและเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน เพื่อให้การประเมินผลงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ใช้ในการให้รางวัลและการยกย่องจากธนาคารเมื่อผลงานได้ตามเป้าหมาย

สุพรรณฉัตร โศกเกษม (2544) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุลจังหวัด นครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ อาจารย์ที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนประจำหรือบริหารงานระดับปริญญาตรีและปริญญาโท จำนวน 96 คน พบว่า สภาพปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวัตถุประสงค์ในการประเมิน ด้านลักษณะงานที่นำมาใช้พิจารณาในการประเมิน ด้านแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน และด้านขั้นตอนในการประเมินมีระดับปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง นั่นคือ มีการประเมินเพื่อปรับปรุงการสอนของอาจารย์ และนำมาเป็นข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของอาจารย์แต่ละคน มีการใช้การสอนในชั้นเรียนและการทำงานวิจัยบทความทางวิชาการมาพิจารณาในการประเมิน โดยใช้นักศึกษาและคณาบดีเป็นแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการประเมิน โดยมี

ขั้นตอนในการประเมินคือ จัดให้นักศึกษาประเมินการสอนของอาจารย์ และมีการแจ้งผลการประเมินให้อาจารย์แต่ละคนทราบ รวมทั้งจัดให้คณบดี / ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก ประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในส่วนปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล พบว่ามีอยู่ในระดับมาก นั่นคือ นโยบายของมหาวิทยาลัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ไม่ชัดเจน ความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้อุปประเมิน และรูปแบบของแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์ไม่ครอบคลุมภาระงานที่ปฏิบัติ

สมเกียรติ มาตยานุญ (2541) ได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ผู้อำนวยการกองประเมินผลและบริหารบุคคล องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย และผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานจำนวน 29 คน พบว่า องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ 2 ประการ คือ 1) ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานรวมทั้งศักยภาพการปฏิบัติงานแต่ละคน สามารถนำไปใช้เลื่อนขั้นเงินเดือน และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านการบริหารบุคคล 2) ใช้เป็นเครื่องมือให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสพบปะและปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ ขอบเขต หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติ โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เทคนิควิธีการจะใช้วิธีผสมระหว่างวิธีประเมินตามมาตราแบบถ่วงน้ำหนัก และวิธีประเมินแบบเขียนบรรยายความ และยังกำหนดให้ผู้ประเมินต้องแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล และกำหนดให้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบและการพิจารณาหาวิธีพัฒนาศักยภาพของพนักงานในอนาคต

พรดี ปัญจวรรณ (2540) ได้ศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด กรณีศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดเชียงใหม่ รวมทั้งศึกษาความพึงพอใจต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และศึกษาปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร กสิกรไทย จำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ในจังหวัด เชียงใหม่ทุกสาขา และทุกระดับ จำนวน 205 คน ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี เพื่อโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมและลงโทษ ธนาคารใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ Graphic Rating Scales ธนาคารกำหนดผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้จัดการสาขาและผู้บังคับบัญชา

ตามสายงาน ธนาคารมีการแจ้งผลการประเมิน ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีปัญหาอยู่ในระดับมากได้แก่ ผู้ประเมินผลไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ในการประเมิน ผู้ประเมินผลงานมีอคติส่วนตัว ผู้ประเมินผลให้คะแนนในหน่วยงานตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่นๆ ผู้ประเมินผลงานให้คะแนนในระดับปานกลาง เท่ากันหมด ทำให้ผลที่ได้ไม่มีความหมาย ผู้ประเมินผลคิดมาตรฐาน และเกณฑ์การประเมินผลไม่ชัดเจน การประเมินผลมีเพียงปีละ 1 ครั้ง ทำให้ผลที่ได้จากการประเมินมีความผิดพลาด

ปรีชา เรืองสุพันธ์ (2538) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทเกลือพิมาย จำกัด นครราชสีมา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานบริษัทเกลือพิมาย เกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่พนักงานบริษัทเกลือพิมาย จำนวน 90 คน พบว่า

1. ความเห็นเกี่ยวกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานโดยส่วนมากเห็นด้วยกับการที่ผู้ประเมินผลขั้นต้นเป็นหัวหน้างานของตน แต่จะต้องมีผู้กลั่นกรองผลการประเมินขั้นต้นอีกตามลำดับ สำหรับระยะเวลาในรอบของการประเมิน ควรประเมินทุกๆ 6 เดือน โดยต้องมีการชี้แจงวิธีการประเมินก่อนและต้องแจ้งผลการประเมินให้แก่ผู้ถูกประเมินทราบทุกครั้งที่มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยพนักงานส่วนมากยังคงเชื่อว่าแบบประเมินผลในปัจจุบันยังไม่ได้มาตรฐานในการชี้วัดที่แน่นอน เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ความรู้สึกส่วนตัวได้มาก และแบบประเมินผลควรครอบคลุมถึงเรื่องการโยกย้าย การเลื่อนขั้นและการฝึกอบรม

3. ความเห็นของพนักงานต่อผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยส่วนมากเห็นว่าควรจัดให้มีผู้ประเมินผลมากกว่าหนึ่งคน ผู้ประเมินควรได้รับการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับระบบการประเมินผลและต้องคอยเอาใจใส่ ดูแล ตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังต้องช่วยแนะนำวิธีการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น

4. ความเห็นของพนักงานต่อผู้ถูกประเมิน พนักงานโดยส่วนมากยอมรับกับการใช้ระบบการประเมินผล และมีความเชื่อถือในผลการประเมินที่ออกมา ต้องการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5. ปัญหาและผลกระทบจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน บริษัทใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปีให้กับพนักงานอย่างเดียวไม่ครอบคลุมประเด็นอื่น ๆ การให้คะแนนไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง การขาดจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการประเมิน การไม่เอาใจใส่ดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่มีเกณฑ์มาตรฐานของงาน

แบบประเมินผลใช้แบบเดียวกับทุกแผนกทำให้ไม่มีความเที่ยงตรงเพราะลักษณะงานของแต่ละแผนกปฏิบัติไม่เหมือนกัน ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบในด้านขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานลดลงจะส่งผลให้กระทบกระเทือนต่อการบริหารงานภายในบริษัทได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ใน สหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการ ศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษานี้ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา จำนวน 16 สหกรณ์ กลุ่มตัวอย่าง คือ สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอจำนวน 6 สหกรณ์ ที่มีเจ้าหน้าที่ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด สหกรณ์ การเกษตรรัตนภูมิ จำกัด สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด สหกรณ์การเกษตรกระแสดินธุ์ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด โดยศึกษาจากประธานกรรมการ ผู้จัดการ ผู้ช่วย ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา สหกรณ์ละ 6 คน ยกเว้นสหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด ไม่มีหัวหน้าแผนกการตลาดจึงรวมขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ 35 คน รายละเอียด ดังตารางที่ 3.1 ตารางที่ 3.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)
ประธานกรรมการสหกรณ์	6
ผู้จัดการสหกรณ์/ผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์	6
หัวหน้าแผนกสินเชื่อ	6
หัวหน้าแผนกการตลาด	5
หัวหน้าแผนกการเงิน	6
หัวหน้าแผนกบัญชี	6
รวมทั้งหมด	35

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ครั้งนี้ ประกอบด้วย

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก สำหรับสัมภาษณ์ประธานกรรมการและผู้จัดการ ในเรื่องแนวความคิด หลักการ เทคนิควิธีการ และเครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน หลักการและวิธีการที่ใช้ในการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงานและการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

2.2 แบบสอบถามสำหรับสอบถามเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการ วิธีการ และเครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 การแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ส่วนที่ 4 ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. สัมภาษณ์แบบเจาะลึกประธานกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ทั้ง 6 สหกรณ์ จำนวน 12 คน ในช่วงระหว่างวันที่ 1-16 กุมภาพันธ์ 2551

2. แจกแบบสอบถาม ให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา จำนวน 29 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ/ผู้ช่วยผู้จัดการ จำนวน 6 คน หัวหน้าแผนกสินเชื่อ 6 คน หัวหน้าแผนกการตลาด 5 คน หัวหน้าแผนกการเงิน 6 คน หัวหน้าแผนกบัญชี 6 คน ระหว่างวันที่ 16 กุมภาพันธ์ - 20 มีนาคม 2551 และรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจำนวน 29 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาจะนำเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 หลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1 สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 18 มิถุนายน 2511 ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2550 มีสมาชิกจำนวน 3,777 คน สินทรัพย์รวม 488,617,511.16 บาท หนี้สินรวม 351,024,057.49 บาท และทุนของสหกรณ์ 137,593,453.67 บาท ระหว่างปีบัญชี 2550 มีผลการดำเนินงานดังนี้ รับฝากเงิน 221,428,654.00 บาท ให้สินเชื่อ 195,785,252.00 บาท และจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 38,288,592.00 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง จำนวน 21 คน

ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ความเป็นมา ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ วิธีการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล (Trait) หรือ บุคลิกภาพ (Characteristic) สหกรณ์ได้นำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ครั้งแรกใน ปี พ.ศ. 2550

(2) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี

(3) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล กำหนดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้พิจารณาถึงความสามารถ การริเริ่ม ความอดุสาหะ ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงานใน

หน้าที่ตลอดจนความประพฤติและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในรอบปีทางบัญชีที่แล้วของ สหกรณ์ ซึ่งเป็นที่มาให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดี ความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการ สหกรณ์ได้นำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่จากสหกรณ์อื่นมาใช้ประเมินผล การปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ โดยไม่มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูก ประเมิน และกำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานปีละครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ จะกระทำหลังจาก ผู้สอบบัญชีรับรองงบการเงินเสร็จสิ้นแล้ว เนื่องจากจะต้องมีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละปีมาประกอบการพิจารณา ผู้จัดการรวบรวมสรุปผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ แต่ละคน นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการกับผู้รับการประเมิน หลังจากการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว สหกรณ์จะดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนเจ้าหน้าที่ตามผลการประเมิน โดย ถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เป็นหลักในการพิจารณา

เทคนิควิธีการ และ เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา (Past – Oriented Appraisal Methods) โดยมุ่งพิจารณาและ วัดหรือประเมินจากผลของงานที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach)

(2) เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมิน ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) แบบตรวจรายการ (Checklist Method) ประเภทถ่วงน้ำหนัก โดยเริ่ม นำมาใช้ครั้งแรกในปี 2550 ยังไม่มีการปรับปรุงแบบแต่อย่างใด ใช้กับทุกตำแหน่งยกเว้นผู้จัดการ ในส่วนตำแหน่งผู้จัดการ ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานคือ คณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์ โดยไม่มีหลักเกณฑ์ และไม่มีแบบฟอร์มที่ชัดเจน

(3) ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัย ต่าง ๆ จำนวน 23 ปัจจัย ได้แก่ เวลาทำงาน การลาหยุดงาน คุณภาพงาน ปริมาณงานที่ได้ ระยะเวลาที่ใช้ในงาน การเสียสละทุ่มเทให้กับงาน ความรู้ในงานที่ทำ การเรียนรู้งานใหม่ การ ปรับปรุงวิธีการทำงาน การให้บริการต่อบุคคลภายนอก การให้บริการต่อแผนกอื่น การให้ความ ช่วยเหลือ/ร่วมมือในแผนก การตัดสินใจในการแก้ปัญหา ความถูกต้องในการแก้ปัญหา ความเห็น ที่เห็นประโยชน์ต่อแผนก การให้ความร่วมมือต่อสหกรณ์ การควบคุมอารมณ์ สัมพันธภาพกับ

เพื่อนร่วมงาน การสื่อสารและความสามารถในการจัดระบบงาน กิริยามารยาท การปฏิบัติตามระเบียบสหกรณ์ การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

ในการประเมินเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับหัวหน้าแผนกลงไป จะมีการพิจารณาทั้ง 23 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้ผู้ประเมินสามารถพิจารณาให้คะแนนได้ง่าย

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

(1) การแจ้งและหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

(2) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ มีการนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และใช้ประกอบการตัดสินใจในการประเมินผลการทดลองการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ใหม่

1.2 สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด จัดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2524 ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2550 มีสมาชิกจำนวน 3,816 คน สินทรัพย์รวม 865,548,149.90 บาท หนี้สิน 686,005,573.62 บาท และทุนของสหกรณ์ 179,542,576.28 บาท ระหว่างปีบัญชี 2550 มีผลการดำเนินงานดังนี้ รับฝากเงิน 430,386,258.00 บาท ให้สินเชื่อ 239,657,918.00 บาท และจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 39,225,951.01 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง 25 คน

ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ความเป็นมา ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ วิธีการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล หรือ บุคลิกภาพ สหกรณ์ได้นำแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2548

(2) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรเพื่อการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี

(3) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยระบุว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน การเลื่อนขั้นเงินเดือน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง ให้พิจารณาถึงความสามารถ การริเริ่ม ความอดุสาหะ ความรับผิดชอบ

คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ตลอดจนความประพฤติกและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในรอบปีทางบัญชีที่แล้วของสหกรณ์ ซึ่งเป็นที่มาให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดให้ผู้รับผิดชอบและผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาหรือหาคำตอบเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แน่นอนชัดเจน โดยทุกฝ่ายทั้งผู้ประเมินและผู้ร่วมประเมินจะร่วมประชุมเพื่อกำหนดปัจจัยในการประเมินในแต่ละแผนก/ฝ่าย กำหนดมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ช่วงเวลาในการประเมินกำหนดประเมินปีละครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ จะกระทำ หลังจากผู้สอบบัญชีรับรองงบการเงินเสร็จสิ้นแล้ว เนื่องจากจะต้องมีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละปีมาประกอบการพิจารณา ผู้จัดการดำเนินการรวบรวมสรุปผลการประเมินการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่แต่ละคน นำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการกับผู้รับการประเมิน หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว สหกรณ์จะดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนเจ้าหน้าที่ตามผลการประเมิน โดยถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงาน

เทคนิควิธีการ และ เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา โดยมุ่งพิจารณาและวัดหรือประเมินจากผลของงานที่เกิดขึ้นแล้ว และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก

(2) เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมิน ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบการให้คะแนนโดยใช้ตาราง (Graphic Rating / Rating Scale) หรือการให้คะแนนตามมาตราส่วน โดยเริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี 2548 ใช้กับทุกตำแหน่งยกเว้นผู้จัดการ ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการคือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยไม่มีแบบฟอร์มที่ชัดเจน ใช้วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นสนใจในอดีตที่ผ่านมา โดยดูจากผลงานที่เกิดขึ้นแล้ว

(3) ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ จำนวน 11 ปัจจัย ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ ทักษะและความรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ความวิริยะอุตสาหะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความสามารถในการเสนอความคิดเห็น ความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง การรักษาวินัย ความสามารถในการวางแผนงาน การจัดระบบงาน การมอบหมายงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงาน และสุดท้ายคือความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรนาหม่อม จำกัด จะมีการพิจารณาทั้ง 11 ปัจจัยสำหรับเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา แต่สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจะพิจารณาเพียง 9 ปัจจัยยกเว้น 2 ปัจจัยสุดท้าย คือความสามารถในการวางแผนงาน การจัดระบบงาน การมอบหมายงาน และการติดตามผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา โดยแต่ละปัจจัยมีค่าคะแนน 5 คะแนน ซึ่งคะแนนที่กำหนดไว้ในแต่ละช่วงคะแนนจะมีคำอธิบายประกอบ เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถพิจารณาให้คะแนนได้ง่าย เนื่องจากคำอธิบายประกอบในแต่ละข้อปัจจัย จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถแยกแยะความแตกต่างของระดับคะแนนในแต่ละข้อปัจจัยได้

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

(1) การแจ้งและหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

(2) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ มีการนำไปใช้ประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

1.3 สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด จดทะเบียน 1 เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2517 ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2550 มีสมาชิกจำนวน 2,470 คน สินทรัพย์รวม 183,665,296.55 บาท หนี้สิน 125,350,307.21 บาท และทุนของสหกรณ์ 58,314,989.34 บาท ระหว่างปีบัญชี 2550 มีผลการดำเนินงานดังนี้ รับฝากเงิน 97,398,897.89 บาท ให้สินเชื่อ 67,771,535.00 บาท และจัดหาสินค้ามาจำหน่าย 78,152,281.66 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง 31 คน

ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) **ความเป็นมา** ระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล หรือบุคลิกภาพ สหกรณ์ได้นำระบบการประเมินผลที่มีรูปแบบที่ชัดเจนมาใช้ครั้งแรกในปี 2545

(2) **วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน** เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความคิดความชอบของบุคลากร ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี และการพิจารณาย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

(3) **ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการประเมิน และผู้ประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้หลักเกณฑ์การขึ้นค่าจ้างเจ้าหน้าที่ ประกอบการออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการออกแบบระบบและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ สหกรณ์กำหนดช่วงเวลาการประเมินผล ปีละ 2 ครั้ง คือ สิ้นเดือนธันวาคม และสิ้นเดือนมิถุนายน ของทุกปี ขั้นตอนการดำเนินการจะมีการรวบรวมและสรุปผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ตามแบบฟอร์มที่สหกรณ์กำหนดไว้ จากนั้นนำเสนอต่อผู้มีอำนาจหน้าที่ในการประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการกับผู้รับการประเมิน หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว สหกรณ์จะดำเนินการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเจ้าหน้าที่ตามผลการประเมิน โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การขึ้นค่าจ้างเจ้าหน้าที่

เทคนิควิธีการ และเครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) **เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา โดยมุ่งพิจารณาและวัดหรือประเมินจากผลของงานที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก

(2) **เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมิน** ได้แก่

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบการให้คะแนนโดยใช้ตาราง หรือการให้คะแนนตามมาตราส่วน เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี 2545

ข. ใบกำหนดหน้าที่การงาน (Job Description)

ค. หลักเกณฑ์การขึ้นค่าจ้างเจ้าหน้าที่

เครื่องมือหลักนี้ใช้กับทุกตำแหน่งยกเว้นผู้จัดการ ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการคือ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ โดยไม่มีหลักเกณฑ์ แบบฟอร์มที่ชัดเจน

(3) **ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ จำนวน 26 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนควบคุมติดตาม การพัฒนา/สอนงานผู้ได้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ เวลาทำงาน การลาหยุดงาน คุณภาพงาน ปริมาณงานที่ได้ ระยะเวลาที่ใช้ในงาน การเสียสละทุ่มเทให้กับงาน ความรู้ในงานที่ทำ การเรียนรู้งานใหม่ การปรับปรุงวิธีการทำงาน การให้บริการต่อบุคคลภายนอก การให้บริการต่อแผนกอื่น การให้ความช่วยเหลือ/ร่วมมือในแผนก การตัดสินใจในการแก้ปัญหา ความถูกต้องในการแก้ปัญหา ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อแผนกความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ การให้ความร่วมมือต่อสหกรณ์ การควบคุมอารมณ์ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารและความสามารถในการจัดระบบงาน กิริยามารยาท การปฏิบัติตามระเบียบสหกรณ์ และการเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด จะมี การพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 26 ปัจจัย สำหรับเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง ในแต่ละปัจจัยมีคำอธิบายประกอบเพื่อให้ผู้ประเมินสามารถพิจารณาให้คะแนนได้ง่าย เนื่องจากคำอธิบายประกอบในแต่ละข้อปัจจัยจะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถแยกแยะความแตกต่างของระดับคะแนนในแต่ละข้อปัจจัยได้

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

(1) การแจ้งและหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน แต่ในทางปฏิบัติมีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินบางราย

(2) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ได้นำไปใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และใช้ประกอบการพิจารณาย้ายหรือย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.4 สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด

สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด จัดทะเบียนครั้งแรกตามกฎหมายสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2514 ณ 30 มิถุนายน 2550 มีสมาชิกจำนวน 5,056 คน สินทรัพย์รวม 387,913,055.36 บาท หนี้สิน 241,344,709.81 บาท และทุนของสหกรณ์ 146,568,345.55 บาท ระหว่างปีมีผลการดำเนินการธุรกิจดังนี้ รับฝากเงิน 127,662,835.00 บาท ให้สินเชื่อ 124,965,000.00 บาท และ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย 7,930,015.00 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง 19 คน

ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) **ความเป็นมา** ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล หรือบุคลิกภาพ สหกรณ์ได้นำระบบการประเมินที่มีรูปแบบที่ชัดเจนมาใช้ครั้งแรกในปี 2545

(2) **วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน** เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความคิดความชอบของบุคลากร ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี และพิจารณาย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

(3) **ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการประเมิน และผู้ประเมิน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้หลักเกณฑ์การขึ้นค่าจ้างเจ้าหน้าที่ ประกอบการออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ออกแบบระบบและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ กำหนดการประเมิน ปีละ 2 ครั้ง สิ้นเดือนธันวาคม และสิ้นเดือนมิถุนายน ของทุกปี ขั้นตอนจะมีการรวบรวมและสรุปผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ตามแบบฟอร์มที่สหกรณ์กำหนดไว้ จากนั้นนำเสนอต่อผู้มีอำนาจหน้าที่ในการประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการกับผู้รับการประเมิน หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว สหกรณ์ได้ดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนเจ้าหน้าที่ตามผลการประเมินผล โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การขึ้นค่าจ้างเจ้าหน้าที่

เทคนิควิธีการประเมินและ เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) **เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ใช้เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา โดยมุ่งพิจารณาและวัดหรือประเมินจากผลของงานที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก

(2) **เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมิน** ได้แก่

ก. แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบการให้คะแนน โดยใช้ตาราง หรือการให้คะแนนตามมาตราส่วน เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี 2545

ข. ใบกำหนดหน้าที่การงาน

ค. หลักเกณฑ์การขึ้นค่าจ้างเจ้าหน้าที่

(3) ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ จำนวน 26 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนควบคุมติดตาม การพัฒนา/สอนงานผู้ได้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ เวลาทำงาน การลาหยุดงาน คุณภาพงาน ปริมาณงานที่ได้ ระยะเวลาที่ใช้ในงาน การเสียสละทุ่มเทให้กับงาน ความรู้ในงานที่ทำ การเรียนรู้งานใหม่ การปรับปรุงวิธีการทำงาน การให้บริการต่อบุคคลภายนอก การให้บริการต่อแผนกอื่น การให้ความช่วยเหลือ/ร่วมมือในแผนก การตัดสินใจในการแก้ปัญหา ความถูกต้องในการแก้ปัญหา ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อแผนก ความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ การให้ความร่วมมือต่อสหกรณ์ การควบคุมอารมณ์ สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน การสื่อสารและความสามารถในการจัดระบบงาน กิริยามารยาท การปฏิบัติตามระเบียบสหกรณ์ และสุดท้ายการเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด จะมีการพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 26 ปัจจัย สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่าย/แผนก แต่สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ จะพิจารณาใน 23 ปัจจัย โดยยกเว้น 3 ปัจจัยแรก คือ การวางแผนควบคุมติดตาม การพัฒนา/สอนงานผู้ได้บังคับบัญชาและความเป็นผู้นำ ในแต่ละปัจจัยมีคำอธิบายประกอบ เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถพิจารณาให้คะแนนได้ง่าย เนื่องจากคำอธิบายประกอบในแต่ละข้อปัจจัย จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถแยกแยะความแตกต่างของระดับคะแนนในแต่ละข้อปัจจัยได้

การแข่งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

(1) การแข่งและหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ได้กำหนดให้มีการแข่งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

(2) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ได้นำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี และใช้ประกอบการพิจารณาย้ายหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.5 สหกรณ์การเกษตรกระแสดินธุ์ จำกัด

สหกรณ์การเกษตรกระแสดินธุ์ จำกัด จัดทะเบียนครั้งแรกตามกฎหมายสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ 22 มีนาคม 2521 ณ 30 มิถุนายน 2550 มีสมาชิกจำนวน 1,321 คน สินทรัพย์รวม 120,568,458.79 บาท หนี้สินรวม 82,820,607.71 บาท และทุนของสหกรณ์ 37,747,851.08 บาท ระหว่างปีบัญชี 2550 มีผลการดำเนินงานธุรกิจดังนี้ รับฝากเงิน 45,514,251.57 บาท ให้สินเชื่อ 33,553,955.00 บาท และ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย 16,028,006.81 บาท มี คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง 15 คน

ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) **ความเป็นมา** ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ วิธีการการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล หรือ บุคลิกภาพ สหกรณ์ได้นำระบบการประเมินผลที่มีรูปแบบที่ชัดเจนมาใช้ครั้งแรกในปี 2548

(2) **วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน** เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร เพื่อขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี

(3) **ขั้นตอนการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล กำหนดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยให้พิจารณาถึงความสามารถ การริเริ่ม ความอุทิศสาคะ ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ตลอดจนความประพฤติและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในรอบปีทางบัญชีสหกรณ์ ซึ่งเป็นที่มาให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ระเบียบการบริหารงานบุคคล โดยผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการออกแบบระบบและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ สหกรณ์กำหนดให้มีการประเมินปีละครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ เมื่อถึงช่วงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการรวบรวมและสรุปผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ตามแบบฟอร์มที่สหกรณ์กำหนดไว้ จากนั้นนำเสนอต่อผู้มีอำนาจหน้าที่ในการประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการกับผู้รับการประเมิน หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว สหกรณ์จะดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนเจ้าหน้าที่ตามผลการประเมิน โดยถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เป็นหลักในการพิจารณา

เทคนิควิธีการประเมินและ เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) **เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ใช้เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา โดยมุ่งพิจารณาและวัดหรือประเมินจากผลของงานที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก

(2) **เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมิน** ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี 2548

(3) ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก 15 ปัจจัยย่อย ได้แก่

3.1 ผลงาน

- 1) คุณภาพของงาน
- 2) ปริมาณงาน
- 3) การนำผลงานไปใช้
- 4) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

- 1) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 2) การรักษาวินัย
- 3) ความอดุสาหะ
- 4) ความรับผิดชอบ
- 5) มนุษยสัมพันธ์
- 6) ความซื่อสัตย์ความคิดสร้างสรรค์
- 7) เวลาทำงาน
- 8) การลาหยุดงาน
- 9) การให้ความร่วมมือต่อสหกรณ์
- 10) กิริยามารยาท
- 11) การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรกระเสสินธุ์ จำกัด จะมีการพิจารณาจากปัจจัยทั้งหมดสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ในแต่ละปัจจัยมีคำอธิบายประกอบ เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถพิจารณาให้คะแนนได้ง่าย เนื่องจากคำอธิบายประกอบในแต่ละข้อปัจจัย จะช่วยให้ผู้ประเมินสามารถแยกแยะความแตกต่างของระดับคะแนนในแต่ละข้อปัจจัยได้

การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

(1) การแจ้งและหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ได้ กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการ ประเมิน

(2) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

1.6 สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด

สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด จัดทะเบียนครั้งแรกตามกฎหมายสหกรณ์ พ.ศ. 2511 เมื่อวันที่ มกราคม 2519 ณ 30 มิถุนายน 2550 มีสมาชิกจำนวน 2,686 คน สินทรัพย์รวม 594,313,588.02 บาท หนี้สินรวม 470,652,908.95 บาท และทุนของสหกรณ์ 123,660,679.07 บาท ระหว่างปีบัญชี 2550 มีผลการดำเนินงานดังนี้ รับฝากเงิน 97,627,253.23 บาท ให้สินเชื่อ 154,647,035.00 บาท รวบรวมผลิตผล 4,043,107.20 บาท แปรรูปผลิตผล 3,979,098.20 บาท และ จัดหาสินค้ามาจำหน่าย 145,590,788.10 บาท มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 15 คน เจ้าหน้าที่และลูกจ้าง 39 คน

ความเป็นมา วัตถุประสงค์ และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) ความเป็นมา ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่มีระบบ และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นไปที่ การประเมินคุณลักษณะของบุคคล หรือ บุคลิกภาพ สหกรณ์ได้นำระบบการประเมินผลที่มีรูปแบบชัดเจนมาใช้ครั้งแรกในปี 2548

(2) วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณา ความดีความชอบของบุคลากร เพื่อขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี

(3) ขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล กำหนดการเลื่อนเงินเดือนและค่าจ้าง ให้พิจารณาถึงความสามารถ การริเริ่ม ความอดุสาหะ ความรับผิดชอบ คุณภาพและปริมาณงานในหน้าที่ตลอดจนความประพฤติและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานในรอบปีทางบัญชีสหกรณ์ ซึ่งเป็นที่มาให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขึ้นเงินเดือน

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้ระเบียบการบริหารงานบุคคล โดยผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ดำเนินการออกแบบระบบและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ สหกรณ์กำหนดให้มีในการประเมินปีละครั้ง

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ เมื่อถึงช่วงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้จัดการจะรวบรวมและสรุปผลงานหรือผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ตามแบบฟอร์มที่สหกรณ์กำหนดไว้ จากนั้นนำเสนอต่อผู้มีอำนาจหน้าที่ในการประเมิน

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการกับผู้รับการประเมิน หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว สหกรณ์จะดำเนินการเลื่อนขึ้นเงินเดือนเจ้าหน้าที่ตามผลการประเมิน

โดยถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เป็นหลักในการพิจารณา

เทคนิควิธีการประเมินและเครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1) **เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ใช้เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา โดยมุ่งพิจารณาและวัดหรือประเมินจากผลของงานที่เกิดขึ้นแล้ว และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก

(2) **เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมิน** ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) เริ่มนำมาใช้ครั้งแรกในปี 2548

(3) **ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลัก และ 16 ปัจจัยย่อย ได้แก่

3.1 ผลงาน

- 1) คุณภาพของงาน
- 2) ปริมาณงาน
- 3) การนำผลงานไปใช้
- 4) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน

- 1) ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
 - ก. ความรู้ทางวิชาการ ความชำนาญในงาน
 - ข. ความสามารถในการวิเคราะห์ การแก้ปัญหาการตัดสินใจ
 - ค. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 - ง. การวางแผน ควบคุม ติดตามผลการปฏิบัติงานและพัฒนางาน

2) การรักษาวินัย

3) ความอดสาหัส

4) ความรับผิดชอบ

5) การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์

3.3 องค์ประกอบอื่น ๆ

- 1) การมีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
- 2) การให้ความร่วมมือเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ
- 3) สมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรระโนด จำกัด จะมีการพิจารณาจากปัจจัยทั้งหมดสำหรับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ

การแข่งและหารือผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

- (1) การแข่งและหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ไม่ได้กำหนดให้มีการแข่งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
- (2) การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ ใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

ตอนที่ 2 หลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 2 นี้ได้ข้อมูลจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ผู้ศึกษาจะนำเสนอเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชাজำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ปี	6	20.68
10 – 15 ปี	8	27.59
16 – 20 ปี	7	24.14
21 ปีขึ้นไป	8	27.59
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีอายุการทำงานอยู่ในช่วงระหว่าง 10 – 15 ปี และ 21 ปีขึ้นไป ในสัดส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 27.59 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 16 – 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.14 และอายุการทำงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.68

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาจำแนกตามอายุการครองตำแหน่ง

อายุการครองตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชา	จำนวน	ร้อยละ
1 – 5 ปี	12	41.38
6 – 10 ปี	6	20.69
11 – 15 ปี	5	17.24
16 - 20 ปี	4	13.79
21 ปีขึ้นไป	2	6.90
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา มีอายุการครองตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชาอยู่ในช่วงระหว่าง 1 – 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.38 รองลงมาเป็นผู้ที่มีอายุการครองตำแหน่งอยู่ในช่วงระหว่าง 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.69 นอกนั้น เป็นผู้ที่มีอายุการครองตำแหน่งอยู่ในช่วงระหว่าง 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี และ 21 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 17.24 13.79 และ 6.9 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาจำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	2	6.9
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส)	4	13.79
ปริญญาตรี	22	75.86
ปริญญาโท	1	3.45
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.3 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.86 รองลงมาจบประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ร้อยละ 13.79 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ ร้อยละ 6.9 และ ปริญญาโท ร้อยละ 3.45 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 หลักการ วิธีการประเมินผล และเครื่องมือหลัก

ตารางที่ 4.4 การได้รับการอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ได้รับการอบรม	8	27.59
ไม่ได้รับการอบรม	21	72.41
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 72.41 ไม่ได้รับการอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร้อยละ 27.59 ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมาก่อน

ตารางที่ 4.5 การทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์การประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
ทราบ	27	93.10
ไม่ทราบ	2	6.90
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.5 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาร้อยละ 93.10 ทราบวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร้อยละ 6.90 ไม่ทราบวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.6 แหล่งข้อมูลที่ทำให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แหล่งข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
1.นโยบายของสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร	17	58.62
2.ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ	12	41.38
3.ผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันแจ้งให้ทราบ	0	0
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.6 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานจากนโยบาย ซึ่งสหกรณ์ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร คิดเป็นร้อยละ 58.62 รองลงมาผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ คิดเป็นร้อยละ 41.38

ตารางที่ 4.7 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน	เห็นด้วย		ไม่เห็นด้วย	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นกิจกรรมที่สร้างความยุ่งยากและ ไม่มีความจำเป็น	3	10.34	26	89.66
2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาผลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่	29	100	0	0.00
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของสหกรณ์ให้ดีขึ้น	1	3.45	28	96.55
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานในบางครั้งไม่จำเป็นต้องเปรียบเทียบผลงานของเจ้าหน้าที่กับมาตรฐานการปฏิบัติงาน	7	24.14	22	75.86
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะต้องใช้ประวัติส่วนตัวของเจ้าหน้าที่แต่ละคนประกอบการพิจารณาด้วย	9	31.03	20	68.97
6. ควรหลีกเลี่ยงการแจ้งผลการประเมินเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการประเมินนั้นจะกระทบต่อความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน	18	62.07	11	37.93
7. การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นกิจกรรมที่เสียเวลาและไม่เกิดประโยชน์ เนื่องจากมิได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง	5	17.24	24	82.76

จากตารางที่ 4.7 เป็นการสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า

1. ร้อยละ 89.66 ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน นั้นเป็นกิจกรรมที่สร้างความยุ่งยากและไม่มีความจำเป็น” และมีเพียงร้อยละ 10.34 เท่านั้นที่เห็นด้วยต่อข้อความดังกล่าว
2. ร้อยละ 100 เห็นด้วยกับข้อความที่ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาผลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่”
3. ร้อยละ 96.55 ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของสหกรณ์ให้ดีขึ้น” มีเพียงร้อยละ 3.45 เท่านั้นที่เห็นด้วยต่อข้อความดังกล่าว
4. ร้อยละ 75.86 ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานในบางครั้งไม่จำเป็นต้องเปรียบเทียบผลงานของเจ้าหน้าที่กับมาตรฐานการปฏิบัติงาน” มีเพียงร้อยละ 24.14 เท่านั้นที่เห็นด้วยต่อข้อความดังกล่าว
5. ร้อยละ 68.97 ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะต้องใช้ประวัติส่วนตัวของเจ้าหน้าที่แต่ละคนประกอบการพิจารณาด้วย” มีเพียงร้อยละ 31.03 เท่านั้นที่เห็นด้วยต่อข้อความดังกล่าว
6. ร้อยละ 62.07 เห็นด้วยกับข้อความที่ว่า “ควรหลีกเลี่ยงการแจ้งผลการประเมินเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการประเมินนั้นจะกระทบต่อความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน” มีเพียงร้อยละ 37.93 เท่านั้นที่ไม่เห็นด้วยต่อข้อความดังกล่าว
7. ร้อยละ 82.76 ไม่เห็นด้วยกับข้อความที่ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นกิจกรรมที่เสียเวลาและไม่เกิดประโยชน์ เนื่องจากมิได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง” มีเพียงร้อยละ 17.24 เท่านั้นที่เห็นด้วยต่อข้อความดังกล่าว

ตารางที่ 4.8 วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 คุณภาพของงาน	0	0
2 พฤติกรรมการทำงาน	0	0
3.คุณภาพของผลงานและพฤติกรรมการทำงาน	29	100
4 ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ใช้ความรู้สึก	0	0
5 อื่น ๆ	0	0
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.8 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ใช้วิธีการวัดคุณภาพของผลงานและพฤติกรรมการทำงานเป็นหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 100

ตารางที่ 4.9 เครื่องมือที่ใช้ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n=29

เครื่องมือประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 ใบกำหนดหน้าที่การงาน(Job Description)	9	31.03
2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)	0	0
3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)	29	100
4 ทะเบียนประวัติของเจ้าหน้าที่ (Personnel File)	1	3.45
5 แบบบันทึกการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ((Performance Record)	0	0
6 อื่น ๆ	2	6.9

จากตารางที่ 4.9 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาใช้ ใบกำหนดหน้าที่การงาน คิดเป็นร้อยละ 31.03 และอื่น ๆ ร้อยละ 6.90 ซึ่งได้แก่ การสังเกตการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ และการสังเกตพฤติกรรมที่มีต่อส่วนรวม

ตารางที่ 4.10 การแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

การแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 ได้แจ้งให้ทราบ	17	58.62
2 ไม่ได้แจ้งให้ทราบ	12	41.38
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.10 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ได้แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 58.62 และไม่ได้แจ้งให้ทราบคิดเป็นร้อยละ 41.38

ตารางที่ 4.11 วิธีการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

วิธีการแจ้งถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1 แจ้งให้ทราบด้วยวาจา	0	0.00
2 แจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร	4	23.53
3 แจ้งให้ทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร	13	76.47
รวม	17	100

จากตารางที่ 4.11 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่แจ้งให้
ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยวิธีแจ้งให้ทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร
คิดเป็นร้อยละ 76.47 และแจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร คิดเป็นร้อยละ 23.53

ตารางที่ 4.12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความเหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1.เหมาะสมดีแล้ว	13	44.83
2.ไม่เหมาะสม	16	55.17
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.12 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นว่าแบบประเมินผล
การปฏิบัติงานของสหกรณ์เหมาะสมดีแล้ว และ ไม่เหมาะสม มีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ เห็นว่า
เหมาะสมดีแล้ว ร้อยละ 44.83 และเห็นว่ายังไม่เหมาะสม ร้อยละ 55.17

ตารางที่ 4.13 เหตุผลของความเหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 13

เหตุผลของความเหมาะสมของแบบประเมินผล การปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินง่ายต่อการทำความเข้าใจ	5	38.46
2. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมดแล้ว	12	92.31
3. สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้มาก	0	0.00
4. ความเห็นอื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.13 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 13 คน จากตารางที่ 4.12 เห็นว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม เนื่องจาก ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมดแล้ว คิดเป็นร้อยละ 92.31 และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินง่ายต่อการทำความเข้าใจ คิดเป็นร้อยละ 38.46

ตารางที่ 4.14 เหตุผลของความไม่เหมาะสมของแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n = 16

เหตุผลของความไม่เหมาะสมของแบบประเมินผล การปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินบางปัจจัยเป็นสิ่งที่วัดยาก	8	50.00
2. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินยังไม่ครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมด	8	50.00
3. ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินมีมากเกินไป	2	12.50
4. แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินไม่สามารถประเมินงานที่มีลักษณะแตกต่างกันได้	11	68.75
5. การให้น้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยไม่เหมาะสมกับงานที่แตกต่างกัน	10	62.50

จากตารางที่ 4.14 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 16 คน จากตารางที่ 4.12 ที่เห็นว่าแบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมนั้น ร้อยละ 68.75 ให้เหตุผลว่าแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินไม่สามารถประเมินงานที่มีลักษณะแตกต่างกันได้ ร้อยละ 62.50 ให้เหตุผลว่าการให้น้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยไม่เหมาะสมกับงานที่แตกต่างกัน ร้อยละ 50 ให้

เหตุผลว่า ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินบางปัจจัยเป็นสิ่งที่วัดยาก และยังไม่ครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมด และร้อยละ 12.50 ให้เหตุผลว่าปัจจัยที่ใช้ในการประเมินมีมากเกินไป

ตารางที่ 4.15 การบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

การบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
1.บันทึก	13	44.83
2.ไม่ได้บันทึก	16	55.17
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.15 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา มีสัดส่วนการบันทึกและไม่บันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ใกล้เคียงกัน คือ บันทึกผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 44.83 และไม่ได้บันทึกผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55.17

ตารางที่ 4.16 เหตุผลของการบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เหตุผลการบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
1.เพื่อช่วยเตือนความจำใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	12	92.31
2.เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงในการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน	1	7.69
3.อื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.16 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 13 คน จากตารางที่ 4.15 ที่ได้จดบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่นั้น ร้อยละ 92.31 ให้เหตุผลเพื่อช่วยเตือนความจำใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และร้อยละ 7.69 ให้เหตุผลเพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงในการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.17 เหตุผลของการไม่บันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n=16		
เหตุผลการไม่บันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่	จำนวน	ร้อยละ
1. สิ้นเปลืองเวลา เนื่องจากมีงานอื่นที่ต้องปฏิบัติอยู่มากแล้ว	3	18.75
2. การจับผิดเจ้าหน้าที่มากเกินไป อาจทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึก หวาดระแวง	11	68.75
3. อื่น ๆ	2	12.50

จากตารางที่ 4.17 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 16 คน จากตารางที่ 4.15 ไม่ได้บันทึกผลการปฏิบัติงานนั้น ร้อยละ 68.75 ให้เหตุผลว่าเป็นการจับผิดเจ้าหน้าที่มากเกินไป อาจทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกหวาดระแวง ร้อยละ 18.75 ให้เหตุผลว่า สิ้นเปลืองเวลา เนื่องจากมีงานอื่นที่ต้องปฏิบัติอยู่มากแล้ว และร้อยละ 12.5 ให้เหตุผลว่า เจ้าหน้าที่มีน้อยจึงอาศัยความจำ

ส่วนที่ 3 การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.18 การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. แจ้งให้ทราบทุกคน	9	31.03
2. แจ้งให้ทราบบางคน	3	10.35
3. ไม่ได้แจ้งให้ทราบ	17	58.62
รวม	29	100

จากตารางที่ 4.18 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 58.62 ไม่ได้แจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินทราบ ร้อยละ 31.03 แจ้งให้เจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินทราบทุกคน และร้อยละ 10.35 แจ้งให้เจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินบางคนทราบ

ตารางที่ 4.19 ขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน	การเรียงลำดับขั้นตอน					สรุป
	1	2	3	4	5	
1.การรวบรวมข้อมูล	6	3	2	0	0	1
2.การวางแผนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน	1	6	2	1	0	2
3. การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม	5	3	6	0	0	3
4.การดำเนินการแจ้งและหารือ	0	0	2	10	1	4
5.การติดตามและประเมินผล	0	0	0	1	11	5

จากตารางที่ 4.19 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จากตารางที่ 4.18 จำนวน 9 คน ที่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทุกคนทราบ และจำนวน 3 คน ที่แจ้งผลการประเมินแก่ผู้รับการประเมินบางคนทราบ นั้น ส่วนใหญ่ระบุขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เรียงตามลำดับดังนี้ คือ การรวบรวมข้อมูล การวางแผนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม การดำเนินการแจ้งและหารือ และขั้นตอนสุดท้าย คือการติดตามและประเมินผล

ตารางที่ 4.20 เหตุผลของการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

เหตุผลของการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ	จำนวน	ร้อยละ
1.เป็นระเบียบของสหกรณ์ ที่จะต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ	0	0.00
2. เพื่อเจ้าหน้าที่จะได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	8	66.67
3.เพื่อทราบทัศนคติและปฏิกิริยาของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการแจ้งผลการปฏิบัติงาน	5	41.67

จากตารางที่ 4.20 พบว่าเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 12 คนจากตารางที่ 4.18 ที่แจ้งผลการประเมินนั้น ร้อยละ 66.67 ให้เหตุผลในการแจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินเพื่อเจ้าหน้าที่จะได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ร้อยละ 41.37 ให้เหตุผลว่าเพื่อต้องการทราบทัศนคติและปฏิกิริยาของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการแจ้งผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.21 การแจ้งผลการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการประเมิน

การแจ้งผลการประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
1.แจ้งให้ทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล	9	75.00
2. แจ้งให้ทราบเป็นบางครั้ง	3	25.00
รวม	12	100

จากตารางที่ 4.21 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 12 คนจากตารางที่ 4.18 ที่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบนั้น ส่วนใหญ่ร้อยละ 75 แจ้งให้ทราบทุกครั้งที่เสร็จสิ้นการประเมินผล และมีเพียงร้อยละ 25 เท่านั้นที่แจ้งให้ทราบเป็นบางครั้ง

ตารางที่ 4.22 วิธีการแจ้งผลการประเมิน

วิธีการแจ้งผลการประเมิน	จำนวน	ร้อยละ
1. แจ้งเป็นหนังสือถึงเจ้าหน้าที่โดยตรง	3	25.00
2. แจ้งด้วยวาจาโดยเรียกเข้าไปพูดคุย	4	33.33
3. แจ้งเป็นหนังสือและด้วยวาจา	5	41.67
รวม	12	100

จากตารางที่ 4.22 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 12 คนจากตารางที่ 4.18 ที่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบนั้น ร้อยละ 41.67 ใช้วิธีแจ้งเป็นหนังสือและแจ้งด้วยวาจา ร้อยละ 33.33 แจ้งด้วยวาจาโดยเรียกเข้าไปพูดคุย และร้อยละ 25 แจ้งเป็นหนังสือถึงเจ้าหน้าที่โดยตรง

ตารางที่ 4.23 รูปแบบการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวาจา

รูปแบบการแจ้งผลการประเมินด้วยวาจา	จำนวน	ร้อยละ
1. แจ้งผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่รับทราบและพยายามชักจูงให้เจ้าหน้าที่ยอมรับในข้อดีข้อเสียของตนเอง	2	22.22
2. แจ้งผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่รับทราบโดยรับฟังความรู้สึกและความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่	2	22.22
3. แจ้งผลในลักษณะหารือถึงปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน	5	55.56
รวม	9	100

จากตารางที่ 4.23 พบว่าเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 4 คนที่ได้แจ้งผลการประเมินด้วยวาจาอย่างเดียว และจำนวน 5 คนที่ได้แจ้งผลการประเมินทั้งด้วยวาจาและด้วยหนังสือ จากตารางที่ 4.22 นั้นมีรูปแบบการแจ้งผลการประเมินด้วยวาจาที่แตกต่างกันคือ ร้อยละ 55.56 แจ้งผลในลักษณะหารือถึงปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน และร้อยละ 22.22 แจ้งผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่รับทราบและพยายามชักจูงให้เจ้าหน้าที่ยอมรับในข้อดีข้อเสียของตนเอง และแจ้งผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่รับทราบ โดยรับฟังความรู้สึกและความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่

ตารางที่ 4.24 เหตุผลของการไม่ได้แจ้งให้ผู้รับการประเมินทราบผลการประเมินการปฏิบัติงาน

เหตุผลของการไม่แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ	จำนวน	ร้อยละ
1. ผลการประเมินถือเป็นความลับ ไม่สามารถเปิดเผยได้	10	58.82
2. เมื่อผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจอาจทำให้เจ้าหน้าที่มีปฏิกริยาในทางลบซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องานได้	15	88.24
3. การแจ้งผลการประเมินใช้เวลานานทำให้กระทบต่อเวลาในการปฏิบัติงานอื่น	0	0.00

จากตารางที่ 4.24 พบว่า เจ้าของที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 17 คนจากตารางที่ 4.18 ที่ไม่ได้แจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบนั้น ส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าหากผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจอาจทำให้เจ้าหน้าที่มีปฏิกริยาในทางลบซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องานได้ ร้อยละ 58.82 ให้เหตุผลว่า ผลการประเมินถือเป็นความลับไม่สามารถเปิดเผยได้

ส่วนที่ 4 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

ตารางที่ 4.25 ลำดับความสำคัญของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

การนำไปใช้ประโยชน์	ลำดับความสำคัญ									สรุป
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. การพิจารณาขึ้นเงินเดือน	29	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2. การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง	1	22	1	1	2	2	0	0	0	2
3. การพิจารณาย้ายหรือย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบ	0	2	20	4	2	1	0	0	0	3
4. การวางแผนและบริหารการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. การตรวจสอบกระบวนการสรรหา และ คัดเลือกเจ้าหน้าที่	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. การสื่อกลับให้ทราบถึงรูปแบบ (Style) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. การลดอัตราเข้าออกของเจ้าหน้าที่ (Turnover)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

จากตารางที่ 4.25 พบว่า เจ้าของที่ระดับผู้บังคับบัญชา ได้ให้ความสำคัญของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

ลำดับที่ 1 การพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ลำดับที่ 2 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ลำดับที่ 3 การพิจารณาย้ายหรือย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

ตอนที่ 3 ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.26 ปัญหาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n=29		
ปัญหาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1.งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้	23	79.31
2. ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของสหกรณ์	12	41.38
3.แบบประเมินผลมีความยืดหยุ่นน้อย ไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด	12	41.38
4. ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง	11	37.93
5. วิธีการประเมิน ไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับของเจ้าหน้าที่	10	34.48
6. ข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ความหมายแตกต่างกัน	10	34.48
7. ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผล	8	27.59
8. แบบประเมินถ้าสมัยไม่เหมาะสมที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน	5	17.24
9. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไปและไม่ชัดเจน	0	0.00
10. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินสูงเกินไป	0	0.00
11. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินต่ำเกินไป	0	0.00
12. ช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้งกระชั้นชิดมากเกินไป	0	0.00

จากตารางที่ 4.26 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จำนวน 29 คน ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ เกิดจากงานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ คิดเป็นร้อยละ 79.31 รองลงมาเกิดจากแบบประเมินผลมีความยืดหยุ่นน้อย ไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมดและระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 41.38 และ ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง คิดเป็นร้อยละ 37.93

สำหรับวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ผู้ประเมิน ได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. ปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม

2. จัดให้มีแบบประเมินแยกกันในแต่ละตำแหน่ง
3. ควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายทุกแผนก
4. ควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน

ตารางที่ 4.27 ปัญหาจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n=29		
ปัญหาจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. ผู้ประเมินมักจะประเมินผล โดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ในบางเรื่องเข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจุบัน	23	79.31
2. ผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่ โดยอาศัยพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล	21	72.41
3. ผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่อย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนการประเมินสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งของเจ้าหน้าที่	19	65.52
4. ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน	17	58.62
5. ผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในระดับกลาง ๆ	15	51.72
6. ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างของเจ้าหน้าที่	10	34.48
7. ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยให้ความสำคัญกับอายุงานของเจ้าหน้าที่มากกว่าผลงาน	2	6.90
8. ผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน	0	0.00
9. ผู้ประเมินมีอคติต่อระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ	0	0.00
10. การประเมินผลในแต่ละครั้งใช้เวลานานเกินไป	0	0.00
11. ปัญหาอื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.27 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน เกิดจากผู้ประเมินมักจะประเมินผล โดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ในบางเรื่องเข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจุบัน คิดเป็นร้อยละ 79.31 รองลงมา

เกิดจากผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่โดยอาศัยพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 72.41 และผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่อย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนการประเมินสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งของเจ้าหน้าที่ ร้อยละ 65.52

วิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ผู้ประเมินได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. จัดให้มีการอบรม หรือชี้แจงผู้ประเมินให้ประเมินโดยยึดระบบคุณธรรม
2. ผู้ประเมินต้องชี้แจงเหตุผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินเข้าใจอย่างชัดเจน
3. ผู้ประเมินควรจดบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนทุกขั้นตอน

ตารางที่ 4.28 ปัญหาจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

n=29		
ปัญหาจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. เจ้าหน้าที่ไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับในผลที่เป็นโทษ	14	48.28
2. เจ้าหน้าที่มีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป	18	62.07
3. เจ้าหน้าที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม	19	65.52
4. เจ้าหน้าที่มักมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาใกล้การประเมินผล	10	34.48
5. ปัญหาอื่น ๆ	0	0.00

จากตารางที่ 4.28 พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน คือผู้ถูกประเมินมีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผลโดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 65.52 รองลงมา ผู้ถูกประเมินมีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป คิดเป็นร้อยละ 62.07 นอกจากนั้นเกิดจากผู้ถูกประเมินไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับในผลที่เป็นโทษ และ ผู้ถูกประเมินมักมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาใกล้การประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 48.28 และ 34.48 ตามลำดับ

วิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. ผู้ประเมินควรศึกษาเทคนิคในการแจ้งผลการประเมิน และควรหลีกเลี่ยงคำอธิบายในทางลบที่ผู้ถูกประเมินไม่พอใจหรือเข้าใจผิด
2. จัดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อชี้แจงให้ทุกคนทราบถึงวัตถุประสงค์การประเมินผล การปฏิบัติงาน และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินในแต่ละตำแหน่ง

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา เพื่อศึกษาหลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเพื่อศึกษาปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ สหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอในจังหวัดสงขลา จำนวน 6 แห่ง โดยศึกษาจาก ประธานกรรมการ และเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาของสหกรณ์การเกษตร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและแบบสอบถาม โดยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ประธานกรรมการและผู้จัดการสหกรณ์ และแจกแบบสอบถามให้เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชากรอกข้อมูล ระหว่างวันที่ 16 กุมภาพันธ์ – 20 มีนาคม 2551 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ

1. สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษาสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.1.1 ความเป็นมาวัตถุประสงค์ และหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในระยะเริ่มแรก การประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตรยังไม่มีระบบ และไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน การประเมินเป็นแบบง่าย ๆ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งเน้นไปที่การประเมินคุณลักษณะของบุคคล หรือบุคลิกภาพ วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ซึ่ง ได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี ขั้นตอนการประเมินประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ และ 4) การดำเนินการกับผู้รับการประเมิน

1.1.2 เทคนิควิธีการ และเครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ใช้เทคนิค ที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา (Past – Oriented Appraisal Methods) และใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกเว้น สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด ใช้ใบกำหนดหน้าที่การงาน และหลักเกณฑ์การขึ้นค่าจ้างประกอบการพิจารณาด้วย

1.1.3 การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน ไม่ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

1.1.4 การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ สหกรณ์การเกษตร นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปใช้ประโยชน์ ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเป็นหลัก บางสหกรณ์นำไปประกอบการประกอบการพิจารณาย้ายหรือย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ และใช้ประกอบการตัดสินใจในการประเมินผลการทดลองการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ใหม่ ซึ่งประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรหาดใหญ่ จำกัด สหกรณ์การเกษตรรัตภูมิ จำกัด และสหกรณ์การเกษตรเมืองสงขลา จำกัด

1.2 หลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 29 คน ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานระหว่าง 10 – 15 ปี และ 21 ปีขึ้นไป ส่วนใหญ่มีอายุการครองตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชาอยู่ในช่วงระหว่าง 1 – 5 ปี และมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี

1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการ และวิธีการผลประเมินผลการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ร้อยละ 72.41 ไม่ได้รับการอบรมเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 93.10 ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 58.62 ทราบจากนโยบายของสหกรณ์ซึ่งได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร ในเรื่องหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาทุกคนมีความเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาผลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่และส่วนใหญ่เห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของสหกรณ์ให้ดีขึ้น โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ต้องใช้ประวัติส่วนตัวเข้ามาพิจารณา ควรหลีกเลี่ยงการแจ้งผลการประเมินเมื่อเห็นว่าจะกระทบต่อความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่ยุ่งยาก ไม่เสียเวลาแต่เกิดประโยชน์

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาทุกคนใช้วิธีการประเมินจากคุณภาพของผลงานและพฤติกรรมการทำงาน โดยเครื่องมือหลักที่ใช้ คือ แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ร้อยละ 58.62 ได้แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยส่วนใหญ่แจ้งให้ทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร ร้อยละ 55.17 เห็นว่าแบบประเมินที่สหกรณ์ถือใช้อยู่ในปัจจุบันยังไม่เหมาะสม เนื่องจากแบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินไม่สามารถประเมินงานที่มีลักษณะแตกต่างกันได้ การให้นำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยไม่เหมาะสมกับงานที่แตกต่างกัน ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินบางปัจจัยเป็นสิ่งที่วัดยาก และปัจจัยที่ใช้ในการประเมินยังไม่ครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมด 55.17 ไม่ได้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากเห็นว่าเป็นการจับผิดเจ้าหน้าที่มากเกินไป อาจทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกท้อถอย

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ร้อยละ 58.62 ไม่ได้แจ้งผลการประเมินผลให้ผู้รับการประเมินทราบ โดยส่วนใหญ่ให้เหตุผลว่าเมื่อผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจอาจทำให้เจ้าหน้าที่มีปฏิกริยาในทางลบซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องานได้ และให้เหตุผลว่า ผลการประเมินถือเป็นความลับไม่สามารถเปิดเผยได้

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ได้ให้ความสำคัญของการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ตามลำดับ คือ เพื่อพิจารณาขึ้นเงินเดือน พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง และ พิจารณาย้ายหรือย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.3 ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.1 ปัญหาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ คือ งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ รองลงมา คือ แบบประเมินผลมีความยืดหยุ่นน้อย ไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมดและระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของสหกรณ์

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา เสนอแนวทางแก้ไข ดังนี้

1. ปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม
2. จัดให้มีแบบประเมินแยกกันในแต่ละตำแหน่ง
3. ควรปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่ายทุกแผนก
4. ควรกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน

1.3.2 ปัญหาจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาที่เกิดจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ ผู้ประเมินมักจะประเมินผล โดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ในบางเรื่อง เข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจุบัน ร่องลงมา คือ ผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่ โดยอาศัยพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล

วิธีการแก้ไขปัญหา เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. จัดให้มีการอบรม หรือชี้แจงผู้ประเมินให้ทำการประเมินโดยยึดระบบคุณธรรม
2. ผู้ประเมินต้องชี้แจงเหตุผลผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินเข้าใจอย่างชัดเจน
3. ผู้ประเมินควรจดบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างชัดเจนทุกขั้นตอน

1.3.3 ปัญหาจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาที่เกิดจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ เจ้าหน้าที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการประเมินผล โดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม ร่องลงมา เจ้าหน้าที่มีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป

วิธีการแก้ไขปัญหา เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ได้เสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังนี้

1. ผู้ประเมินควรศึกษาเทคนิคการแจ้งผลการประเมิน และควรหลีกเลี่ยงคำอธิบายในทางลบที่จะทำให้ผู้ถูกประเมิน ไม่พอใจหรือเข้าใจผิด
2. จัดให้มีการประชุมร่วมกันเพื่อชี้แจงให้ทุกคนทราบวัตถุประสงค์การประเมิน และมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการประเมินในแต่ละตำแหน่ง

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.1 วัตถุประสงค์และขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ได้กำหนดวัตถุประสงค์หลักของการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร เพื่อขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี เป็นไปตามแนวคิดของ Mohrman & Lawler ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร ซึ่งได้แก่ การขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนขั้นประจำปี การจ่าย โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา มีขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ และการดำเนินการกับผู้รับการประเมิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนตามแนวคิดของ สุกชัย ชวะประภาส ที่กล่าวว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขั้นตอนหลักที่สำคัญ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน 2) การออกแบบระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ 4) การแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน 5) การดำเนินการกับผู้รับการประเมินตามผลจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การติดตามประเมินผลผลการปฏิบัติงานของบุคคล และ 7) การติดตามประเมินผลและพัฒนาระบบและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.1.2 เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ใช้เทคนิควิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา (Past – Oriented Appraisal Methods) โดยใช้แบบการให้คะแนนโดยใช้ตาราง (Graphic Rating / Rating Scale) ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของเวอร์เธอร์ และ เดวิส (William B. Werther, Jr. and Keith Davis) ที่กล่าวว่าเทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นสนใจอดีตที่ผ่านมา มีวิธีการต่าง ๆ คือ Rating Scale, Checklist, Forced Choice Method, Critical Incident Method, Behaviorally Anchored Rating Scale, Field Review Method, Performance Test and Observations และ Comparative Evaluation Approaches

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลาใช้วิธียึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก (Trait Rating Based Approach) โดยมีการใช้แบบประเมินแบบตรวจรายการ (Checklist Method) ประเภทถ่วงน้ำหนัก และการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating) ซึ่งเป็นระยะหนึ่งของเทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ สุกชัย ยาวะประภาส ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลัก ได้แก่ การให้คะแนนโดยใช้ตาราง (Graphic Rating / Rating Scale) การประเมินแบบตรวจรายการ (Checklist Method) การเปรียบเทียบผู้ปฏิบัติงาน (Employee Comparison Method) การแบ่งชั้นของผู้รับการประเมิน (Grading) และการประเมินตามค่าคะแนน (Point Rating)

2.1.3 เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลาใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) เป็นเครื่องมือหลัก บางสหกรณ์ ใช้ใบกำหนดหน้าที่การงาน (Job Description) และหลักเกณฑ์การขึ้นค่าจ้างประกอบการพิจารณาด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือหลักตาม แนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิท สัจฉกร ที่กล่าวว่า เครื่องมือหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็น ไปอย่างถูกต้องชอบธรรม มีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรงประกอบด้วยเอกสาร 4 อย่าง คือ 1) ใบกำหนดหน้าที่การงาน (Job Description) 2) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) 3) แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance - Appraisal Form) และ 4) ระเบียบปฏิบัติงานบุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personal -Procedure on Performance Evaluation)

2.1.4 การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน

สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ไม่ได้กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งไม่เป็นไปตามแนวคิดของ Edwin B. Flippo ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิด โอกาสให้พนักงาน ได้แสดงความรู้สึก ชักถามข้อข้องใจ ขอคำแนะนำ หรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน

2.1.5 การนำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์

โดยข้อเท็จจริงแล้วสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา นำผลการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้อง

กับผลการวิจัยของ สมเกียรติ มาตยาบุญ ที่พบว่า ผู้ประเมินผลส่วนใหญ่ นำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพิจารณาความดีความชอบเพื่อขึ้นค่าจ้างประจำปี

2.2 หลักการและวิธีการของเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา

เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้คุณภาพของผลงานและพฤติกรรมการทำงาน และใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือหลักในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ อลงกรณ์ มีสุทธาและ สมิต วัลลภกร หลังจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้วมิได้มีการแจ้งผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินทราบ เนื่องจากผู้ประเมินเห็นว่า หากผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจอาจทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีปฏิกริยาในทางลบซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องานได้ และผู้ประเมินเห็นว่าผลการประเมินถือเป็นความลับไม่สามารถเปิดเผยได้ สำหรับการนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ส่วนใหญ่ใช้เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

2.3 ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

2.3.1 **ปัญหาจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน** ส่วนใหญ่เกิดจาก งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จำเนียร จวงตระกูล ที่กล่าวเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า ไม่มีการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวกับผลสำเร็จของงานที่ชัดเจน

2.3.2 **ปัญหาจากผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน** ส่วนใหญ่ เกิดจากผู้ประเมินมักจะประเมินผลโดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ในบางเรื่องเข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจัยอื่น และประเมินผลเจ้าหน้าที่โดยอาศัยพฤติกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้กับการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มานิตย์ สุทรสกุล ที่กล่าวว่า ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอคติในการประเมินพฤติกรรมหรือ ความชอบหรือความไม่ชอบส่วนตัวที่มีต่อบุคคลหรือกลุ่มของผู้มีบทบาทหน้าที่ในการประเมินผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นก่อนหน้าการประเมินในระยะเวลาอันใกล้หรือเกิดขึ้น ไม่นาน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ จำเนียร จวงตระกูล ที่กล่าวเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาว่า The Recent หรือ The Recent High Performance เป็นการประเมินผลโดยอาศัยเพียงพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาใกล้กำหนดการประเมินมาเป็นข้อพิจารณา และ Halo Effect ประเมินโดยใช้อิทธิพลของความประทับใจในลักษณะบางประการของผู้รับการประเมินแล้วนำความประทับใจในเรื่องนั้นมามีผลต่อการประเมิน

2.3.3 ปัญหาจากผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่ เกิดจากเจ้าหน้าที่มีทัศนคติไม่ต้องการประเมิน โดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม และเจ้าหน้าที่มีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจำเนียรจงตระกูล ที่กล่าวเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงานผู้รับการประเมินที่กล่าวว่า พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อระบบการประเมินผล มีความรู้สึกว่าการประเมินไม่มีความยุติธรรม ผู้บังคับบัญชามีความลำเอียงและมักใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมิน

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 แบบประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา ที่ใช้ประเมินเจ้าหน้าที่ในทุกตำแหน่งนั้น ควรได้รับการปรับปรุงโดยแยกแบบประเมินให้มีความแตกต่างในแต่ละตำแหน่ง และจะต้องจัดให้มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอโดยการระดมความคิดเห็นจากผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน

3.1.2ให้นำวิธีการประเมินผลแบบรอบทิศทาง หรือการประเมินผลแบบ 360 องศา มาปรับใช้ในสหกรณ์ เนื่องจากเป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดสมัยใหม่ที่นิยมใช้ในปัจจุบันมากที่สุด เป็นการประเมินความสามารถของคนๆหนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของกลุ่ม ที่มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ / หรือหน่วยงานอื่นในองค์กร ผู้เกี่ยวข้องหรือลูกค้าภายใน รวมทั้งผู้ได้บังคับบัญชาของผู้รับการประเมิน

3.1.3 จัดให้มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่ง อาจจะระดมความคิดเห็นร่วมกันระหว่างสหกรณ์การเกษตรด้วยกัน เนื่องจากแต่ละสหกรณ์จะมีโครงสร้างตำแหน่งเหมือนกัน โดยให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินทุกตำแหน่งมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานร่วมกันให้เป็นรูปธรรม

3.1.4 จัดอบรมผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาจจัดร่วมกันทุกสหกรณ์ให้ผู้ประเมินมีความรู้ความเข้าใจหลักการและวิธีการประเมินอย่างถูกต้อง เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความถูกต้องเที่ยงตรง และชัดเจน จัดให้มีการฝึกอบรมให้ผู้ประเมินมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการชี้แจงแก่เจ้าหน้าที่ถึงขอบเขตของงาน หน้าที่ความ

รับผิดชอบ และเป้าหมายของงานที่ต้องปฏิบัติให้เสร็จ นอกจากนั้นจะต้องปลูกฝังทัศนคติให้แก่ผู้ประเมินว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร อันจะส่งผลต่อความก้าวหน้าของสหกรณ์ ดังนั้นควรประเมินผลในทางสร้างสรรค์ และลอคอคติต่าง ๆ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1.5 กำหนดให้มีการแจ้งผลการประเมินและปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินเพื่อให้ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงผลการประเมินตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้ จุดเด่นและจุดด้อยของผู้รับการประเมินที่ควรปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา รวมทั้งการให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนาเกี่ยวกับผลงานหรือการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมการทำงาน ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น แต่ทั้งนี้จะต้องฝึกให้ผู้ประเมินมีทักษะในการสื่อสารที่ดี เพื่อช่วยให้ผู้ประเมินสามารถชี้แจงผลการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน

3.1.6 จัดให้มีการอบรมให้ผู้รับการประเมินมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ วิธีการ กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอาจใช้วิทยากรเชี่ยวชาญจากภายนอกซึ่งมีความรู้ความชำนาญในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้รับการประเมินเข้าใจสถานะและบทบาทของตนในการให้ความร่วมมือกับผู้ประเมิน ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการประเมิน เช่น การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานและการแจ้งหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา ในสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอ

3.2.2 ควรศึกษาเรื่องการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของสหกรณ์ในแต่ละตำแหน่ง ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้จัดการ ตำแหน่งสินเชื่อ ตำแหน่งบัญชี ตำแหน่งการตลาด ตำแหน่งการเงิน และตำแหน่งธุรการ

3.2.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำใบกำหนดหน้าที่การงาน และการนำไปใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ในแต่ละตำแหน่ง ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้จัดการ ตำแหน่งสินเชื่อ ตำแหน่งบัญชี ตำแหน่งการตลาด ตำแหน่งการเงิน และตำแหน่งธุรการ

3.2.4 ควรศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ภูมิศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์

3.2.5 ควรศึกษาเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์ออมทรัพย์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จำเนียร จวงตระกูล (2531) การประเมินผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิรัฏฐ์ มากสินธ์ (2547) การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร ศึกษาศาสาในสำนักงานเขต 8 วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย สาขาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏพระนคร
- ชูชัย สมิทธิไกร (2550) การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง การประเมินแบบ 360 องศา ค้นคืนเมื่อ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2551 จาก <http://www.hrcenter.co.th>
- ปรีชา เรืองสุพันธ์ (2538) การประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทเกลือพิมาย จำกัด นครราชสีมา วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
- มานิตย์ สุทธสกุล (2550) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในสหกรณ์ หน่วยที่ 4 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช สาขาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ผริต ปัญจวรรณ (2540) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด ศึกษาศาในจังหวัดเชียงใหม่ วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพายัพ
- ศุภชัย ขาวะประภาส (2548) “การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย” พิมพ์ครั้งที่สอง 2548 (พิมพ์ครั้งแรก 2546) กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด
- สมเกียรติ มาดยาบุญ (2541) “การศึกษาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จังหวัดเชียงใหม่” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สุพรรณิการ์ โศกเกษม (2544) การประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล จังหวัดนครราชสีมา ศึกษาศาในสถาบันราชภัฏมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิท สัจฉกร (2545) การประเมินผลการปฏิบัติงานฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น)

Daley Dennis M. ,(2002) *Strategic Human Resource Management*, New Jersey : Prentice Hall

Keith Davis (1967) "*Human Relations at Work : The Dynamics of Organizational Behavior*"

New York : McGraw – Hill Book Co.

Werther, William B. ,Jr, and Davis, Keith.(1993) *Human Resources and Personnel*

Management,New York : McGraw-Hill, Inc

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรจังหวัดสงขลา

1. ประวัติของการประเมินผลการปฏิบัติงานของสหกรณ์
2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
3. หลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน
4. เทคนิคและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. เครื่องมือหลักที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. สหกรณ์ได้จัดทำใบกำหนดหน้าที่การทำงาน(JOB DESCRIPTION) หรือไม่
7. สหกรณ์ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับทุกตำแหน่งงานหรือไม่ เพราะเหตุใด
8. สหกรณ์ได้ออกแบบฟอร์มประเมินผลเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือไม่ และมีเหตุผลในการออกแบบอย่างไร (ขอหลักฐาน)
9. แบบฟอร์มการประเมินที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ใช้มาเป็นเวลานานเท่าใดและได้มีการปรับปรุงหรือไม่(ขอหลักฐาน)
10. สหกรณ์ได้มีการอบรมชี้แจงให้ผู้ประเมินทราบถึงวิธีการประเมินหรือไม่ และเนื้อหาของ การอบรมเป็นอย่างไร
11. สหกรณ์มีคู่มือเพื่อใช้ประกอบการประเมินผลหรือไม่ และได้มีการแจกจ่ายให้แก่ผู้ประเมินทุกคนอย่างทั่วถึงหรือไม่(ขอหลักฐาน)
12. สหกรณ์มีหลักการและวิธีการ แจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานอย่างไร
13. สหกรณ์ได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ในด้านใดบ้าง (ขอหลักฐาน)

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ

เรื่อง การศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสงขลา

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าคำตอบของท่านหรือเติมข้อความในช่องว่าง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. สหกรณ์การเกษตร.....จำกัด
2. ตำแหน่ง.....แผนก/ฝ่าย.....
3. อายุการทำงานของท่านในสหกรณ์จนถึงปัจจุบัน.....ปี
4. อายุการครองตำแหน่งในระดับผู้บังคับบัญชาของท่าน.....ปี
5. วุฒิกิจการศึกษาระดับสูงสุดของท่าน.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับหลักการ วิธีการ และเครื่องมือหลักที่ใช้ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. ก่อนประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านในฐานะผู้ ประเมิน ได้รับการอบรมชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ หลักการ ตลอดจนวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากสหกรณ์หรือไม่

- () 6.1 ได้รับการอบรม
() 6.2 ไม่ได้รับการอบรม

7. ท่านทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- () 7.1 ทราบอย่างแน่ชัด
- จากที่ใด () 7.1.1 นโยบายของสหกรณ์ ซึ่งได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร
() 7.1.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือฝ่ายธุรการแจ้งให้ทราบ
() 7.1.3 ผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ
() 7.1.4 ผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันแจ้งให้ทราบ
() 7.1.5 อื่น ๆ โปรดระบุ.....
- () 7.2 ไม่ทราบ
() 7.3 ไม่แน่ใจ

8. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร

ข้อความ	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย
8.1. การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นกิจกรรมที่สร้างความยุ่งยากและไม่มีความจำเป็น		
8.2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดความยุติธรรมในการพิจารณาผลตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่		
8.3. การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของสหกรณ์ให้ดีขึ้น		
8.4. การประเมินผลการปฏิบัติงานในบางครั้งไม่จำเป็นต้องเปรียบเทียบผลงานของเจ้าหน้าที่กับมาตรฐานการปฏิบัติงาน		
8.5. การประเมินผลการปฏิบัติงานควรจะต้องใช้ประวัติส่วนตัวของเจ้าหน้าที่แต่ละคนประกอบการพิจารณาด้วย		
8.6. ควรหลีกเลี่ยงการแจ้งผลการประเมินเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าผลการประเมินนั้นจะกระทบต่อความสัมพันธ์ของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน		
8.7. การประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ เป็นกิจกรรมที่เสียเวลาและไม่เกิดประโยชน์ เนื่องจากมิได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง		

9. ท่านใช้วิธีการใดในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

- () 9.1 คุณภาพของงาน
- () 9.2 พฤติกรรมการทำงาน
- () 9.3 คุณภาพของผลงานและพฤติกรรมการทำงาน
- () 9.4 ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ใช้ความรู้สึก
- () 9.5 อื่น ๆ โปรดระบุ.....

10. ท่านใช้เครื่องมือใดประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 10.1 ใบกำหนดหน้าที่การงาน(Job Description)
- () 10.2 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)
- () 10.3 แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form)
- () 10.4 ทะเบียนประวัติของเจ้าหน้าที่ (Personnel File)
- () 10.5 แบบบันทึกการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ((Performance Record)

- () 10.6 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....
11. ท่านได้แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานหรือไม่
- () 11.1 ได้แจ้งให้ทราบ โดยวิธีใด () 11.1.1 แจ้งให้ทราบด้วยวาจา
 () 11.1.2 แจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
 () 11.1.3 แจ้งให้ทราบด้วยวาจาและลายลักษณ์อักษร
- () 11.2 ไม่ได้แจ้งให้ทราบ
12. แบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สหกรณ์ ใช้อยู่ในปัจจุบันเหมาะสมหรือไม่
- () 12.1 เหมาะสมดีแล้ว
 () 12.2 ไม่เหมาะสม (โปรดข้ามไปตอบในข้อ 14)
13. ในกรณีที่ท่านตอบในข้อ 12 ว่า “เหมาะสมดีแล้ว” เพราะเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 13.1 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินง่ายต่อการทำความเข้าใจ
 () 13.2 ปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการประเมินครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมดแล้ว
 () 13.3 สามารถนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ ได้มาก
 () 13.4 ความเห็นอื่น ๆ (โปรดระบุ).....
14. ในกรณีที่ท่านตอบในข้อ 12 ว่า “ไม่เหมาะสม” เพราะเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 14.1 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินบางปัจจัยเป็นสิ่งที่วัดยาก
 () 14.2 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินยังไม่ ครอบคลุมลักษณะงานทั้งหมด
 () 14.3 ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินมีมากเกินไป
 () 14.4 แบบฟอร์มที่ใช้ในการประเมินไม่สามารถประเมินงานที่มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน
 () 14.5 การให้น้ำหนักคะแนนของแต่ละปัจจัยไม่เหมาะสมกับงานที่แตกต่างกัน
 () 14.6 ความเห็นอื่น (โปรดระบุ).....
15. ท่านได้มีการบันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน ไว้หรือไม่
- () 15.1 บันทึก เพราะ () 15.1.1 เพื่อช่วยเตือนความจำใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 () 15.1.2 เพื่อเป็นหลักฐานอ้างอิงในการแจ้งและหาหรือผลการปฏิบัติงาน
 () 15.1.3 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

- () 15.2 ไม่ได้บันทึกเพราะ () 15.2.1 สิ้นเปลืองเวลา เนื่องจากมีงานอื่นที่ต้องปฏิบัติอยู่มากแล้ว
- () 15.2.2 การจับผิดเจ้าหน้าที่มากเกินไป อาจทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกหวาดระแวง
- () 15.2.3 อื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ส่วนที่ 3 การแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์

16. หลังจากเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ท่านได้แจ้งผลการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินทราบหรือไม่

- () 16.1 แจ้งให้ทราบทุกคน
- () 16.2 แจ้งให้ทราบบางคน
- () 16.3 ไม่ได้แจ้งให้ทราบ (โปรดข้ามไปตอบข้อ 22)

17. ให้ท่านเรียงลำดับขั้นตอน กระบวนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานตามที่ท่านเข้าใจ

(ให้ใส่หมายเลขลงในวงเล็บหน้าข้อความ โดยหมายเลข 1 จะเป็นขั้นตอนแรกและเรียงลงไปตามลำดับ)

- () 17.1 การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม
หมายถึง การแจ้งและหารือควรกระทำในเวลาที่เหมาะสมทั้งตัวผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินกระทำในสถานที่ที่เป็นการส่วนตัวและไม่มีสิ่งรบกวนที่เบี่ยงเบนความสนใจของผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน
- () 17.2 การรวบรวมข้อมูล
หมายถึง การทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานของเจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมิน เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทักษะและปฏิกิริยาต่าง ๆ ของพนักงานที่มีปรากฏเสมอ ซึ่งแหล่งข้อมูลเหล่านั้นอาจหาได้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น แฟ้มทะเบียนประวัติเจ้าหน้าที่ บันทึกผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
- () 17.3 การวางแผนการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน
หมายถึง การพิจารณากำหนดแนวทางเพื่อการแจ้งและหารือไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งอาจเขียนเป็นรายการตรวจสอบ(Check List) ที่มีเนื้อหาประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการแจ้งและหารือ ประเด็นที่จะหารือ การเตรียมคำถาม และการกำหนดแนวทางที่เป็นข้อยุติการแจ้งหารือ

() 17.4 การดำเนินการแจ้งและหารือ

หมายถึง การที่ผู้ประเมินเรียกผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบเป็นการส่วนตัว เพื่อชี้แจงถึงผลของการประเมินที่ได้ทำการประเมินจนเสร็จสิ้น และร่วมหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อหาข้อสรุปในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

() 17.5 การติดตามและประเมินผล

หมายถึง การตรวจสอบว่าการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดหรือไม่ โดยอาจใช้แบบตรวจสอบรายการ(Check List) ที่มีรายการต่าง ๆ เช่น การเตรียมการและบรรยากาศในการแจ้งและหารือ การกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วม การแจ้งวัตถุประสงค์ การปิดการแจ้งและหารือ

18. ในกรณีที่ท่านตอบว่า “ได้แจ้งให้ทราบ” เพราะเหตุใด (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 18.1 เป็นระเบียบของสภครณั ที่จะต้องแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบ
- () 18.2 เพื่อเจ้าหน้าที่จะได้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
- () 18.3 เพื่อทราบทัศนคติและปฏิกิริยาของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการแจ้งผลการปฏิบัติงาน
- () 18.4 ความเห็นอื่น ๆ โปรดระบุ.....

19. ท่านได้แจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบผลการประเมินทุกครั้งเสร็จสิ้นการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่

- () 19.1 แจ้งให้ทราบทุกครั้งเสร็จสิ้นการประเมินผล
- () 19.2 แจ้งให้ทราบเป็นบางครั้ง

20. การแจ้งผลการประเมินในแต่ละครั้ง ท่านแจ้งให้ทราบโดยวิธีใด

- () 20.1 แจ้งเป็นหนังสือถึงเจ้าหน้าที่โดยตรง (โปรดข้ามไปตอบข้อ.....)
- () 20.2 แจ้งด้วยวาจาโดยเรียกเข้าไปพูดคุย
- () 20.3 แจ้งเป็นหนังสือและด้วยวาจา

21. การแจ้งผลการประเมินด้วยวาจา ท่านใช้รูปแบบใด

- () 21.1 แจ้งผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่รับทราบและพยายามชักจูงให้เจ้าหน้าที่ยอมรับในข้อดีข้อเสียของตนเอง
- () 21.2 แจ้งผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่รับทราบโดยรับฟังความรู้สึกและความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่

- () 21.3 แจ้งผลในลักษณะหรือถึงปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานและร่วมกันกำหนดวิธีการทำงานรูปแบบใหม่เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกัน
- () 21.4 รูปแบบอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

22. เหตุผลของการไม่แจ้งผลการประเมินคืออะไร (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 22.1 ผลการประเมินถือเป็นความลับไม่สามารถเปิดเผยได้
- () 22.2 เมื่อผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจอาจทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีปฏิกริยาในทางลบซึ่งอาจส่งผลกระทบต่องานได้
- () 22.3 การแจ้งผลการประเมินใช้เวลานานทำให้กระทบต่อเวลาในการปฏิบัติงานอื่น
- () 22.4 ความเห็นอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

23. ท่านได้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด ให้ท่านเรียงลำดับด้วยการใส่หมายเลขลงใน () โดยให้หมายเลข 1 หมายถึง ท่านได้นำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องนั้นมากที่สุด และเรียงลงไปตามลำดับ

- () 23.1 การพิจารณาขึ้นเงินเดือน
- () 23.2 การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง
- () 23.3 การพิจารณาย้ายหรือย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ
- () 23.4 การวางแผนและบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ช่วยให้องค์กรและผู้บริหารได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความจำเป็นในการอบรมหรือพัฒนาบุคคล (training needs) ที่ถูกต้อง ชัดเจน และสามารถนำไปใช้ในการจัดวางหลักสูตร ระบบและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา
- () 23.5 .การวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ
หมายถึง การนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณาว่าเจ้าหน้าที่ผู้รับการประเมินควรจะได้รับ การส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในสายงานเดิม หรือจำเป็นจะต้องพิจารณาเปลี่ยนสายงาน
- () 23.6 การตรวจสอบกระบวนการสรรหา และคัดเลือกเจ้าหน้าที่
หมายถึง การใช้ผลการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าระบบการสรรหาและคัดเลือกเจ้าหน้าที่ขององค์กรมีจุดบกพร่องหรือไม่ และควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

- () 23.7 การสืบทอดให้ทราบถึงรูปแบบ (Style) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ผลการประเมินจะทำให้ทราบถึงลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาใช้ ประกอบใน การประเมิน ซึ่งลักษณะเหล่านี้เกิดจากความรู้สึกนึกคิดหรือ ลีลาของการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาผู้นั้นนั่นเอง
- () 23.8 การล่อลวงเข้าออกของเจ้าหน้าที่ (Turnover) หมายถึง ผลการประเมินที่มีความถูกต้องยุติธรรมและเชื่อถือได้จะส่งผลถึงขวัญและกำลังใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรักที่จะ ทำงานอยู่ในองค์กร นั้น ๆ ต่อไป จึงเป็นการช่วยลดอัตราการเข้าออกของ เจ้าหน้าที่ได้อีกทางหนึ่ง
- () 23.9 การนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่น ๆ (โปรครระบุ).....

ส่วนที่ 4 ปัญหาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

24. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านพบปัญหาใดบ้างที่เกิดจาก “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน” ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 24.1 ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง
- () 24.2 ระบบการประเมินผลที่ใช้อยู่ไม่สอดคล้องกับลักษณะงานของสหกรณ์
- () 24.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมากเกินไปและไม่ชัดเจน
- () 24.4 วิธีการประเมินไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือระดับของเจ้าหน้าที่
- () 24.5 แบบประเมินผลมีความยืดหยุ่นน้อย ไม่ครอบคลุมพฤติกรรมและการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด
- () 24.6 ข้อความที่ใช้ในแบบประเมินมีลักษณะกำกวม คลุมเครือ ทำให้ความหมายแตกต่างกัน
- () 24.7 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินสูงเกินไป
- () 24.8 มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ในการประเมินต่ำเกินไป
- () 24.9 แบบประเมินล้าสมัยไม่เหมาะสมที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- () 24.10 ช่วงเวลาที่ประเมินผลในแต่ละครั้งกระชั้นชิดมากเกินไป
- () 24.11 งานในบางลักษณะประเมินผลได้ยากและไม่สามารถวัดค่าเป็นตัวเลขได้
- () 24.12 ผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผล
- () 24.13 ปัญหาอื่น (โปรดระบุ)

25. ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ท่านพบปัญหาใดบ้างที่เกิดจาก “ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน” (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 25.1 ผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ของการประเมิน
- () 25.2 ผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในระดับกลาง ๆ
- () 25.3 ผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่โดยอาศัยพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่ใกล้การประเมินผล
- () 25.4 ผู้ประเมินมักจะประเมินผลเจ้าหน้าที่อย่างง่าย ๆ โดยให้คะแนนการประเมินสูงเพื่อหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งของเจ้าหน้าที่
- () 25.5 ผู้ประเมินมักจะประเมินผลโดยอาศัยความประทับใจที่มีต่อเจ้าหน้าที่ในบางเรื่องเข้ามามีอิทธิพลเหนือการประเมินในปัจจุบัน
- () 25.6 ผู้ประเมินมักจะประเมินโดยใช้ความรู้สึกไม่ชอบลักษณะการปฏิบัติงานบางอย่างของเจ้าหน้าที่
- () 25.7 ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยใช้ความรู้สึกส่วนตัวมากกว่าการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน
- () 25.8 ผู้ประเมินมักจะประเมิน โดยให้ความสำคัญกับอายุงานของเจ้าหน้าที่มากกว่าผลงาน
- () 25.9 ผู้ประเมินมีอคติต่อระบบการประเมินผลอย่างเป็นทางการ
- () 25.10 การประเมินผลในแต่ละครั้งใช้เวลามากเกินไป
- () 25.11 ปัญหาอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

26. ในการประเมินผลการปฏิบัติงานท่านพบปัญหาใดบ้าง ที่เกิดจาก “ผู้ถูกประเมินผลการปฏิบัติงาน” (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- () 26.1 เจ้าหน้าที่ไม่ยอมรับผลการประเมินหรือยอมรับเฉพาะผลที่เป็นคุณแต่ไม่ยอมรับในผลที่เป็นโทษ
- () 26.2 เจ้าหน้าที่มีความคาดหวังที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนมากเกินไป
- () 26.3 เจ้าหน้าที่มีทัศนคติไม่คิดต่อการประเมินผล โดยคิดว่าการประเมินผลไม่มีความยุติธรรม
- () 26.4 เจ้าหน้าที่มักมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นในช่วงเวลาใกล้การประเมินผล
- () 26.5 ปัญหาอื่น ๆ (โปรดระบุ).....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุชาดา ประทุมพร
วัน เดือน ปีเกิด	23 พฤษภาคม 2512
สถานที่เกิด	อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา
ประวัติการศึกษา	ทช.บ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ พ.ศ.2535
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ 7ว.