

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยงานกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการมี ทฤษฎีการจัดการความรู้ หลักการตามกฎหมายและเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ในงานกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานอัยการ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีการจัดการความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้

ดร.ณพิศิษฐ์ จักรพิทักษ์ (2552) ได้สรุปทฤษฎีการจัดการความรู้ไว้ว่า “ทฤษฎีการจัดการ ความรู้มีหลายทฤษฎี แต่ทุกทฤษฎีมีวัตถุประสงค์เหมือนกันคือ การบริหารจัดการบุคลากรที่มี ความรู้ ประสบการณ์หรือความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลแก้ปัญหาธุรกิจเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรให้ สามารถแข่งขันได้ ” และได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า “การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรโดยเน้นการใช้ความรู้และ ประสบการณ์ของคนทำงาน รวมทั้งสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อการดำรงอยู่ของ องค์กรและชีวิตและครอบครัวของพนักงานร่วมกับการจัดการความรู้มุ่งเน้น 3 ประการ ประการ แรก มุ่งพัฒนาคนทำงานใช้ความรู้หรือกลุ่มของคนทำงานใช้ความรู้ที่หมั่นฝึกฝนทำงานร่วมกันให้ เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพหรืออาจเรียกกลุ่มผู้ทำงานใช้ความรู้ร่วมกันทำงานนี้ว่า “ชุมชน นักปฏิบัติ”(Community of Practice) องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรเหล่านี้เพื่อให้เกิดขีดความสามารถ ในการแข่งขัน องค์กรต้องมุ่งพัฒนาให้ความรู้เฉพาะธุรกิจ (Domain Knowledge) แก่คนเหล่านี้ให้ เครื่องมือและความรู้ใหม่ๆ (Technology Knowledge) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Knowledge) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีสนับสนุนที่สำคัญ (Enabling Technology) ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานร่วมกัน ประการที่สอง มุ่งเน้นการสร้างวิธีการ ปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ขององค์กรเท่าที่องค์กรจะสามารถทำได้หรือภายใต้ข้อจำกัด ต่างๆ ประการที่สาม ต้องปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญและ จำเป็นของการจัดการความรู้ในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ สำคัญของคนทำงานใช้ความรู้ขององค์กร เนื่องจากทำให้เกิดความรวดเร็วและมีข้อมูลเพียงพอใน การทำงานหรือตัดสินใจ”

ในส่วนงานภารกิจของสำนักงานอัยการสูงสุดซึ่งเป็นองค์กรอื่นตามรัฐธรรมนูญและเป็น หน่วยงานราชการ เป้าหมายหลักมิได้เน้นการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กรแต่เป้าหมายหลัก

อยู่ที่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นความหมาย “การจัดการความรู้” ของผู้ศึกษาจึงมีความหมาย ดังนี้ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึงการจัดการองค์ความรู้ โดยมุ่งถึงการใช้ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ของข้าราชการ อัยการรวมทั้งระบบสารสนเทศ (IT) ที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะยังผลให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน”

ในการพัฒนางานด้านการกลั่นกรองการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงาน อัยการสามารถนำทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) ซึ่งดร.ณพศิษฏ์ จักรพิทักษ์ (2552) ได้สรุปทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action)ไว้ว่า “ทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) พัฒนาโดย David Gavin มีหลักการสำคัญคือ เปลี่ยนการทำงานให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะในการเรียนรู้ตลอดเวลาของการทำงานเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยการเรียนรู้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนรู้โดยการสืบความลับ (Intelligent Learning)
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning)
3. การเรียนรู้โดยการทดลอง (Experimental Learning)
4. การเรียนรู้เพื่อนำการเรียนรู้ (Leading Learning)

1. การเรียนรู้โดยการสืบความลับ (Intelligent Learning) ได้แก่การเรียนรู้โดยวิธีการ สืบความลับจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรลักษณะเดียวกัน โดยใช้วิธีต่างๆ ดังนี้

(1) การสืบค้น (Search) ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เมื่อได้ข้อมูลแล้วต้องมีการตรวจสอบ ข้อมูลว่าถูกต้องตรงกันหรือสอดคล้องกันหรือไม่ จากนั้นต้องวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจ

(2) การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (Inquiry) อาจใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มี ประสบการณ์จริงในการทำงานเพื่อให้ได้หลักการทำงานหรือเทคนิคพิเศษใน การทำงาน

(3) การเฝ้าสังเกต (Observation) ติดตามการทำงานของคู่แข่ง ติดตามความ เคลื่อนไหวต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) เป็นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ขององค์กรที่ผ่านมาว่า องค์กรใช้วิธีการใดในการแก้ปัญหา ผลการ แก้ปัญหาเป็นอย่างไร และอนาคตจะดำเนินการแก้ปัญหาอย่างไร เป็นการทบทวน เหตุการณ์ (Reflect and Review) ต่าง ๆ การทบทวน (Reviewคือการทบทวนเหตุ (

และผลในทุกขั้นตอนของการทำงาน ส่วน การสะท้อนความคิด)reflectคือการ (วิเคราะห์หาผลกระทบหรือผลต่อเนื่องหลังจากการทำงานแล้วเสร็จ หรืออาจจัด กิจกรรมทบทวนหลังการทำงาน)After Action Reviewเพื่อให้เกิดการ (แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในการทำงาน แล้วนำไปปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

3. การเรียนรู้โดยการทดลอง)Experimental Learning(เป็นการเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผล ซึ่งการทดลองอาจเป็นการทดลองที่ไม่มีสมมติฐานหรือมีการพิสูจน์สมมติฐานต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ก็ได้
4. การเรียนรู้เพื่อนำการเรียนรู้)Leading Learning(เป็นการเรียนรู้ที่ผู้นำองค์กรต้องนำกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นต้องฝึกทักษะในการเป็นผู้นำในการเรียนรู้ โดยวิธีการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องเปิดใจรับข้อมูลและแนวคิดใหม่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยึดติดกับแนวคิดหรือประสบการณ์เดิมๆ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) มีหลักการสำคัญคือ ให้โอกาสที่องค์กรมีภารกิจต้องปฏิบัติงานต่างๆ ให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ผู้เชี่ยวชาญไม่จำเป็นต้องออกจากหน้างาน สามารถเรียนรู้ในงานตนเองเพื่อพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ที่หน้างาน และองค์กรก็ได้รับประโยชน์จากผลสำเร็จของงานที่ทำโดยตรง ทฤษฎีนี้เหมาะที่จะประยุกต์ใช้กับผู้เชี่ยวชาญในธุรกิจหลัก หรืองานที่วิกฤติขององค์กรที่ไม่ควรนำผู้เชี่ยวชาญหรือบุคลากรออกจากหน้างานไปทำกิจกรรมพัฒนาความรู้ต่างๆ โดยไม่จำเป็น”

2.2 พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการฝ่ายอัยการ พ.ศ. 2553

มาตรา 16 การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ การพัฒนาคุณภาพชีวิต การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการ การปฏิบัติระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย การประเมินผลการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามระเบียบที่สำนักงานอัยการสูงสุดกำหนด

มาตรา 38 วรรคหนึ่ง การแต่งตั้งให้ข้าราชการอัยการดำรงตำแหน่งนอกจากตำแหน่งอัยการผู้ช่วย ตำแหน่งอัยการอาวุโส ตำแหน่งรองอัยการสูงสุด และตำแหน่งอัยการสูงสุด ให้ประธาน ก.อ.เสนอ ก.อ. โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ ประวัติการปฏิบัติราชการ และพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลนั้นเทียบกับงานในตำแหน่งข้าราชการอัยการที่จะได้รับแต่งตั้งนั้นๆ เพื่อให้ความเห็นชอบก่อน เมื่อได้รับความเห็นชอบแล้ว จึงนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง

มาตรา 43 วรรคสาม ในการปรับเงินเดือนตามวรรคสอง ถ้า ก .อ. พิจารณาเห็นว่าข้าราชการอัยการผู้ใดมีผลงานดีเด่นเป็นอย่างยิ่ง และเมื่อคำนึงถึงคุณภาพและปริมาณงาน การรักษา วินัย ความประพฤติ คุณธรรม จริยธรรมแล้ว ก.อ. จะให้ปรับเงินเดือนให้ข้าราชการอัยการผู้นั้นเป็นกรณีพิเศษเกินหนึ่งขั้นก็ได้

2.3 เอกสารงานวิจัย

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2551) ได้ประมวลงานวิจัยของชูศักดิ์ เทียงตรง เพ็ญศรี วายวานนท์ ภิญญู สาทรและจำเนียร จวงตระกูลสรุปเป็นหลักการที่ควรคำนึงและควรนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินดำเนินไปอย่างเป็นระบบและครบกระบวนการ อันจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จ ดังนี้

(1) ความเป็นมาของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 แบบ คือ

แบบที่ 1 เป็นการประเมินที่ไม่เป็นระบบ (UNSYSTEMATIC) ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน เป็นการประเมินแบบง่าย ๆ คือการใช้นับผลงานที่คนทำได้ เพื่อใช้กำหนดค่าตอบแทน มักใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม

แบบที่ 2 เป็นการประเมินที่เป็นระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (TRADITIONAL) ถูกบันทึกแบบที่ 2 เป็นการประเมินที่เป็นระบบและเป็นแบบดั้งเดิม (TRADITIONAL) ถูกบันทึกครั้งแรกเมื่อ ค.ศ. 1800 ในโรงงานอุตสาหกรรมปั่นฝ้าย มีการใช้สมุดบันทึกนับผลงานรายบุคคล และมีเครื่องหมายแสดงความแตกต่างของคนงานจากเลวไปยังดี ต่อมาหลังสงครามโลกครั้งที่ 1 กองทัพบกสหรัฐได้มีการประเมินผลของทหารบกรายบุคคล (MAN TO MAN RATING) มีการแปลความหมายเป็นตัวเลข สามารถปรับระดับตัวเลขได้ตามความสามารถของบุคคล แบบประเมินประกอบด้วยคุณลักษณะ (ATTRIBUTE) ของบุคคลและผลงานที่ปฏิบัติได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ

แบบที่ 3 เป็นการประเมินแบบวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (MUTUAL GOAL SETTING) เน้นพฤติกรรมการทำงานหรือผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ (RESULT BASED APPROACH) การประเมินแบบที่ 3 นี้ได้รับอิทธิพลจากข้อเขียนของ PETER F. DRUCKER ใน THE PRACTICE OF MANAGEMENT

(1) ความหมายของการประเมิน

อลงกรณ์ มีสุทธาและสมิต สัจฉกร (2551): น 12 ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเทียบระหว่าง

ผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาจอาศัยความยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัล หรือลงทัณฑ์ตลอดจนในการพัฒนาบุคคลต่อไปในอนาคต โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน”

ชูศักดิ์ เทียงตรง : น 7 กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

(3) วัตถุประสงค์ของการประเมิน

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั่วไป

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบ สำหรับการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่พนักงานให้เป็นไปโดยเสมอภาคและเป็นธรรม
2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายและปลดออกอย่างมีเหตุผล และมีความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. เพื่อการพัฒนาบุคคล ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อดีข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุงเพิ่ม เสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน
4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสม จะช่วยก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา
5. เพื่อปรับปรุงโครงการต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยในการพิจารณาว่า การคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานได้เหมาะสมเพียงใด โดย

เปรียบเทียบผลการทำงานกับผลการทดสอบและความเห็นของผู้สัมภาษณ์ และยังช่วยให้ทราบว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานประเภทใดและเมื่อใด

(4) ประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินว่า ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่ออะไร และองค์กรได้นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์อย่างจริงจังหรือไม่ โดยทั่วไปประโยชน์ที่พึงได้รับจากการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ทำให้การพิจารณาความดีความชอบ หรือการปูนบำเหน็จแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความยุติธรรม มีเหตุมีผล มีระบบเป็นระเบียบแบบแผน ซึ่งใช้ต่อบุคคลในองค์กรเดียวกัน โดยเสมอหน้าและถ้วนทั่ว เพื่อป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวก
2. ทำให้การพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้าย และการเลิกจ้างเป็นไปอย่างยุติธรรม เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน จุดเด่นและจุดด้อยของพนักงานแต่ละคน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งอาจมีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นอกจากนี้อาจมีการให้พนักงานที่หย่อนสมรรถภาพหรือไม่ตั้งใจปฏิบัติงานออกจากงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการลดค่าใช้จ่ายอันไม่จำเป็นขององค์กรออกไป ทั้งยังก่อให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นเครื่องมือตรวจสอบประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรอีกด้วย
4. ใช้ประโยชน์ในการกำหนดโครงการฝึกอบรม และพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่แต่ละประเภท
5. ทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่า บรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข
6. เป็นเครื่องจูงใจให้พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ไม่ต้องคอยกังวลที่จะประจบผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีที่ไม่ถูกต้อง และสามารถมั่นใจได้ว่าตนจะได้รับความยุติธรรม

(5) หลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักการสำคัญๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์มีดังนี้

1. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน

มิใช่ประเมินค่าบุคคล (Weigh the Work – Not the Worker) กล่าวคือ ผู้ประเมินจะคำนึงถึงการประเมินค่าของการปฏิบัติงานเท่านั้นมิได้มุ่งประเมินค่าของตัวบุคคลหรือของพนักงานอย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติหลักการนี้มักจะทำให้เกิดความสับสนอยู่เสมอ เพราะวิธีการวัดเพื่อการประเมินมีหลายวิธีซึ่งบางครั้งเราจำเป็นต้องใช้วิธีวัดโดยอ้อม กล่าวคือ วัดพฤติกรรมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานแล้วประเมินค่าออกมาจึงทำให้เกิดการสับสนขึ้นในบางครั้ง เช่น วัดความร่วมมือคือ ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ซึ่งความจริงแล้วเราวัดพฤติกรรมของพนักงานมิใช่ตัวของพนักงาน

2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

ทั้งนี้เนื่องจากในกระบวนการจัดการ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามีได้มีหน้าที่เพียงแต่การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงาน และการประสานงานเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการและควบคุมงานในหน่วยงานของตนให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องคอยติดตาม ความก้าวหน้าของงานอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งควบคุม ดูแลงานที่ตนมอบหมายสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาไปนั้น ให้ดำเนินไปจนบรรลุผลสำเร็จ การจะควบคุมและติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดการมาตรการในการควบคุมและติดตามงาน ซึ่งมาตรการที่สำคัญอันหนึ่ง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั่นเอง จึงนับได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาทุกคน

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีความแม่นยำในการประเมิน

หมายถึง ความเชื่อมั่นได้ (Reliability) ในผลการประเมิน และความเที่ยงตรง (Validity) ของผลการประเมิน

(1) ความเชื่อมั่นได้ หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลการประเมินหลาย ๆ ครั้ง ความคงเส้นคงวานี้ใช้ได้จาก

(ก) เมื่อผู้ประเมินประเมินบุคคลหลาย ๆ ครั้ง และผลที่ออกมาเหมือนกัน เช่นนี้มีความคงเส้นคงวา (Consistency) และผู้ประเมินอาจจะกลับมาประเมินอีกหลังจากนั้น 2-4 สัปดาห์ โดยประเมินภายในขอบเขตของสิ่งที่ปรากฏอยู่เดิม คือ งาน ไม่เปลี่ยน ไปและนำไปเปรียบเทียบกับผลการประเมินเดิม ถ้าผลเหมือนกันอีกแสดงว่ามีความคงเส้นคงวา

(ข) เมื่อใช้ผู้ประเมินหลาย ๆ คนคอยสังเกตผู้ปฏิบัติงานคนเดียวกันในการทำงานและนำผลมาเปรียบเทียบกัน ถ้าสอดคล้องกันก็แสดงว่ามีความคงเส้นคงวา ทำนองเดียวกัน

กับการใช้เครื่องมือวัดอันหนึ่ง เช่น ไม้บรรทัดใช้วัดความยาวของสิ่งของอย่างหนึ่ง ควรจะได้ผล เช่นเดิมไม่ว่าใครจะเป็นผู้วัดหรือวัดเมื่อใดก็ตาม

(2) ความเที่ยงตรง หมายถึง ความตรงต่อวัตถุประสงค์ของการประเมิน กล่าวคือในการประเมินต้องการให้ผลประเมินเป็นเครื่องแสดงคุณค่าของคนที่มีความดี มีคุณงามความดีจริง ผลประเมินที่ปรากฏอยู่ในเกณฑ์ดี หมายความว่า บุคคลนั้นทำงานดีจริง ๆ เมื่อมีความเที่ยงตรงในเบื้องต้นนี้แล้วการนำผลประเมินไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือน ฝึกอบรมเหล่านั้น ก็จะได้ผลตรงตามที่ต้องการ ไม่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปจากความ เป็นจริง

4. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเครื่องมือหลักช่วยในการประเมิน ที่สำคัญได้แก่ ใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal Form) และระเบียบปฏิบัติงาน บุคคลว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Personnel Procedure on Performance Appraisal)

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินและหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว เพื่อให้พนักงานผู้รับการประเมินทราบถึงข้อดี ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนในสายตาของผู้บังคับบัญชา จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น และเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความรู้สึกรับฟังข้อสงสัย ขอร้องแนะนำ หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาของตน การแจ้งและการหารือผลการปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสำคัญว่าผู้ประเมินจะต้องเป็นผู้แจ้งผลและสามารถทำให้พนักงานผู้รับการประเมินรับรู้และยอมรับผลการประเมินซึ่งนับเป็นภารกิจที่ยากที่สุดในกระบวนการหรือขั้นตอนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้แจ้งจึงต้องมีเทคนิค หรือวิธีการที่เหมาะสม คือ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติ การแจ้งและการหารือผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จนอกจากจะช่วยส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแล้ว ยังช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงานอีกด้วย

(1) กำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ในการประเมินว่า จะให้มีการประเมินเพื่อนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ด้านใด

(2) เลือกรูปแบบการประเมินให้เหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะงาน และความมุ่งหมายที่ตั้งไว้จะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

(3) กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกำหนดว่างานที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆจะต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ควรจะมีปริมาณและคุณภาพอย่างไร

(4) ทำความเข้าใจกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการประเมินให้รู้ทั่วกัน เพื่อความเข้าใจ ยอมรับและร่วมมือ

(5) กำหนดช่วงเวลาประเมินให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตามปกติจะกำหนดให้ปีละหนึ่งครั้ง หรือหกเดือนต่อครั้ง

(6) กำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะรับผิดชอบดำเนินการและประสานงาน โดยปกติองค์การจะมอบให้หน่วยงานด้านบริหารบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ

(7) ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินให้เป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้

(8) วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้ คือ หลังจากผู้ประเมินทำการประเมินแล้วหน่วยงานที่รับผิดชอบจะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่างๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอผู้บริหารระดับต่างๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการแจ้งและหารือผลการปฏิบัติงาน เป็นการสื่อสารกลับ (Feedback) ให้ผู้รับการประเมินทราบด้วย เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

(9) การติดตามผล เป็นขั้นตอนที่พิจารณาว่า ผลการประเมินดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด รวมทั้งติดตามการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ว่าได้ดำเนินไปอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับกลับไปเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับระบบการประเมินผลต่อไป