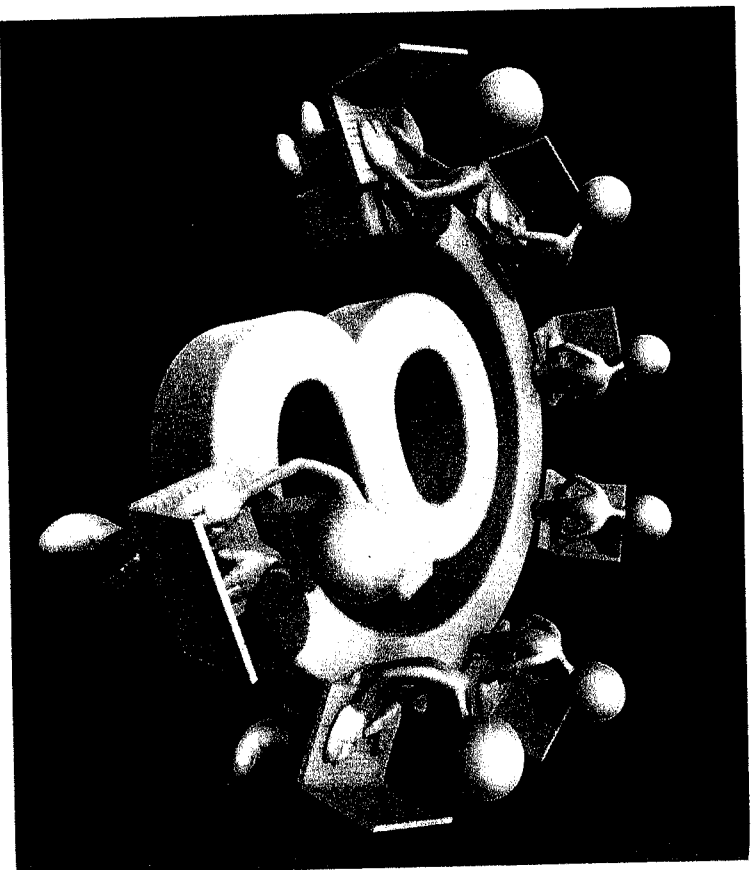


# การประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นทีม



อตताल การประเมินเพื่อวัตถุประสงค์ในการให้รางวัล (Reward) หรือการลงโทษ (Punishment) มุ่งเน้นที่จะวัดคุณลักษณะ (Traits หรือ Characteristics) แทนการมุ่งวัดผลงาน

ต่อมาการประเมินมีวัตถุประสงค์เปลี่ยนไปเพื่อการบริหารและพัฒนางานให้คนมีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน พนักงานหรือมือช่วยในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าจ้าง หรือ ให้คำตอบแทนผู้ที่อุทิศตนให้กับองค์กร ที่จะช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจและปลูกฝังในเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร รวมทั้งมีวัตถุประสงค์ในแง่การปรับปรุงตนเอง (Self - Improvement) เพื่อให้ลูกน้องทราบข้อบกพร่องและเป็นการกระตุ้นให้มีการปรับปรุงตนเอง

ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก ในการบริหารจัดการขององค์กร ตั้งแต่ระดับโครงสร้างองค์กรเปลี่ยนไป ผู้ปฏิบัติงานทำงานในกลุ่มขนาดเล็กถึงต้องรับผิดชอบงานมากขึ้น องค์กรมีการกระจายอำนาจและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น รูปแบบคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เปลี่ยนในเนื้อหามากขึ้น คนที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน อาจต้องทำงานต่างกัน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 กำหนดให้สถานบันอุดมศึกษา กำหนดกรอบของตำแหน่งและภาระหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งคราวละ 4 ปี โดยให้คำนึงถึงความมีประสิทธิภาพ ความไม่ซ้ำซ้อน ความประหยัด รวมทั้งในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น องค์กรถูกปรับเปลี่ยนไปสู่ธุรกิจบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการจะกลายเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ซึ่งตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ก็ให้ความ



เครื่องช่วยในการเคลื่อนตำแหน่ง/ชิ้นงานเดือน/ค่าจ้าง ต่อไปจะต้องเป็นการเน้นความแตกต่างภายในตัวบุคคลในเรื่องชุดตำแหน่ง ชุดทักษะของสมัครเข้าสมัคร (COA-potency)

3. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมิน ต้องกำหนดว่าจะทำการประเมินไปเพื่ออะไร เช่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจ้าง เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน เพื่อพิจารณาศักยภาพในการวางแผนในอนาคต เป็นต้น

3.2 กำหนดหน่วยงานหรือรับผิดชอบ ส่วนใหญ่แล้วจะกำหนดให้งานบริหารกองกลางเจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ รับผิดชอบ 3.3 กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เป็นหัวข้อที่สำคัญและจำเป็นหากอุปกรณ์อยู่ทุกวงการ โดยไม่ทราบว่าอะไรจะในรูปแบบใดจึงจะเหมาะสม หลักการทั่วไปแล้วต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร และต้องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่อยู่ในโลกของเทคโนโลยีที่ไร้พรมแดน

3.4 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน จะกำหนดประเมินเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ เป็นอีกหัวข้อหนึ่งที่มีความสำคัญไม่แพ้หัวข้อ 3.3 ตามหลักการส่วนใหญ่แล้วไม่ควรกำหนดเป็นเกณฑ์เดียว ต้องพิจารณาหลาย ๆ ด้านประกอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจให้มีความเที่ยงตรง แม่นยำที่สุด ซึ่งมีลักษณะเดียวกับข้อ 3.3 ที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ให้เหมาะสมกับลักษณะงานและต้องให้ทันต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3.5 กำหนดวิธีการประเมิน เป็นการกำหนดวิธีการให้คะแนนจะขอให้นำเสนอรายละเอียดในลำดับต่อไป

3.6 กำหนดตัวผู้ประเมินเป็นทีม ส่วนมากหนึ่งทีม 5 กลุ่มที่เป็นผู้ประเมินหรือให้ข้อมูลการประเมิน คือ

- ประเมินตนเอง
- กลุ่มเพื่อนร่วมงาน
- กลุ่มลูกน้อง
- กลุ่มผู้รับบริการ
- หัวหน้า

(จะนำเสนอกาเปรียบเทียบ ข้อดี ข้อเสีย ของผู้ประเมินทั้ง 5 กลุ่ม ในลำดับต่อไป)

3.7 กำหนดความถี่ของการประเมิน ตามหลักการทั่วไปจะกำหนดความถี่ในการประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง หากกำหนดประเมินบ่อยเกินไปอาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจ ทำให้เกิดความเครียดเกิดความตึงเครียดได้ แต่ในสถานการณ์ที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องเป็นการประเมินตามโครงการ ตามเวลาของงาน (Task Cycles) หรือตามสัญญาการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.8 การแจ้งผลการประเมินและการติดตามผลการประเมิน ขั้นตอนนั้นถือว่ามีผลสำคัญมาก เพราะการบริหารจัดการ ต้องมีลักษณะที่เปิดเผย ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ หน่วยงานที่รับผิดชอบตามกระบวนการข้อ 3.2 ยังต้องทำหน้าที่ให้หัวหน้าอีกด้วย ซึ่งมีข้อสังเกตในการปฏิบัติงานจริงดังต่อไปนี้

- แจ้งข้อดี ก่อนข้อเสีย
- แจ้งเรื่องการปรับปรุง พัฒนา ไม่ใช่ว่าการขบถ
- แจ้งเป็นการเฉพาะส่วนตัว
- ต้องเป็นเหตุการณ์ที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ บุคลิกส่วนตัวถึงจะเกี่ยวกับงานต้องยกเว้นไว้ก่อน ต้องเอางานเป็นตัวตั้งก่อนว่าเป็นอย่างไร
- คำแนะนำต้องชัดเจน ที่จะทำให้ทำงานดีขึ้น
- ต้องหลีกเลี่ยงอคติส่วนตัว ต้องควบคุมอารมณ์ ความรู้สึกให้ได้ และต้องใช้สติ (สติไม่มาปัญญาไม่เกิด)

เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการประเมินทุกหัวข้อแล้ว ต้องนำเอาผลการประเมินไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ในข้อ 1 ให้เป็นรูปธรรมให้ได้

ตามสัญญาที่ให้ไว้ว่าจะนำเสนอวิธีการให้คะแนนและการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของผู้ประเมินเป็นทีมนั้น ยังไม่เต็ม เพราะที่เว้นไว้ ต้องการให้เห็นภาพรวมของกระบวนการประเมินตั้งแต่ต้นจนจบในช่วงเดียวกันก่อน

การให้คะแนน มีหลายวิธี ขอนำเสนอในการให้คะแนน 6 วิธี ดังต่อไปนี้

1. ให้คะแนนทั่วไป (Rating Scales) ให้คะแนนเป็น 3 หรือ 5 ช่วงคะแนน เช่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือ ดี พอใช้ ปรับปรุง หรือ ต่ำเด่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง เป็นต้น

2. **ให้เป็นอัตราร้อยละ (Percentage of Group)** จัดคะแนนเป็นร้อยละของ

3. การจัดลำดับที่ (Rank Order System) นำคะแนนที่ถูกประเมินทั้งหมดมาเปรียบเทียบแล้วจัดลำดับ จากมากไปหาน้อย

4. การให้คะแนนเชิงพฤติกรรม (Behavior Anchored Rating Scales) เป็นการคาดคะเนการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็นช่วง ๆ ในแต่ละช่วงจะแสดงพฤติกรรมที่สำคัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร เช่น (7 - 10) พฤติกรรมสูงกว่ามาตรฐาน (4 - 6) พฤติกรรมมาตรฐาน (0 - 3) พฤติกรรมต่ำกว่ามาตรฐาน

5. การให้คะแนนนั้นที่ผลงาน (Results Oriented Appraisals) ที่ผู้ผล  
งานตามวัตถุประสงค์ เน้นที่เป้าหมาย มากกว่าวิธีการ โดยผู้บังคับบัญชากำหนดเป้า  
หมาย ผู้ปฏิบัติงานรับเป้าหมายและวิธีปฏิบัติไปทำงาน และผู้ปฏิบัติเขียนรายงานของ  
ตัวเอง ที่บรรลุเป้าหมายว่ามีปัญหาอุปสรรคอย่างไร แล้วนำเป้าหมายมาพิจารณาว่า  
จะคงไว้ตามเดิม หรือปรับปรุงหรือกำหนดใหม่ การให้คะแนนให้ตามผลสำเร็จของ  
งาน

6. การประเมินให้รางวัล การประเมินให้รางวัลในองค์การเป้าหมายงานที่รับผิดชอบสูง ต้องประเมินที่ตัวผู้ดัดผลงาน มุ่งผลผลิตเชิงปริมาณ เช่น ผลผลิตต่อวัน ผลผลิตต่อชั่วโมง เพราะตัวผู้วัดจะละเลาะอื่น ให้เก็บถึงประสิทธิภาพ การให้คะแนนจะทำให้คะแนนตามตัวผู้วัด

## ตัวอย่างการให้คะแนน

แบบที่ 1

|            |           |            |                   |                    |
|------------|-----------|------------|-------------------|--------------------|
| ไม่สนใจ    | ทำงานได้  | สนใจงาน    | สนใจงาน           | ยังไม่มีความเห็นดี |
| ตามกำหนด   | แต่ยังขาด | ร่วมมือกับ | ร่วมมือและปฏิบัติ | ติดตามงานดี        |
| ความรอบคอบ |           | คนเดียวดี  | ตามได้ดีมาก       |                    |

[illegible]

| แบบที่ 3           |                                 |   |
|--------------------|---------------------------------|---|
| เรื่องคุณงามความดี | มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ | มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบ         |
|                    |                                 | มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติเป็นอย่างดี |

| แบบที่ 4 |     |         |       |        |
|----------|-----|---------|-------|--------|
|          | ดี  | ปานกลาง | พอใช้ | แย่มาก |
| 100%     | 20% | 40%     | 20%   | 10%    |

| ความพึงพอใจ | ดี  | ปานกลาง | ต้องปรับปรุง | ไม่เข้าได้ |
|-------------|-----|---------|--------------|------------|
| 100%        | 20% | 40%     | 20%          | 10%        |

แบบที่ 4 นี้เป็นลักษณะการกระจายตามลักษณะการแจกแจงได้ปกติของคะแนน โดยพิจารณาว่าคะแนนทางเปรียบเทียบเป็นรายตัว สูตร  $\frac{N-1}{2}$  หรือแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยในรูปได้ปกติ เพื่อป้องกันผู้ประเมินให้คะแนนสูงเกินจริง

|  |  |
|--|--|
| <p>การควบคุมทิศทาง<br/>         ของกลุ่มคนจิตใจในลักษณะงาน<br/>         ธรรมดาหรือพิเศษได้เป็นอย่างดี<br/>         ควบคุมคน<br/>         ไม่มีส่วนใดส่วนหนึ่งโดยอิสระ<br/>         จึงแยกออกมาอย่างชัดเจนไปตรงมาก<br/>         กลายเป็นผู้ประสมผสาน<br/>         ที่สมบูรณ์ สามารถประสมได้ตาม<br/>         ความต้องการได้อย่างดี</p> | <p>- ไม่มีความเข้าใจในองค์การ<br/>         - ไม่มีความเข้าใจในตำแหน่งและ<br/>         วัฒนธรรมองค์กรนั้น<br/>         - ไม่มีข้อมูลครบถ้วน<br/>         คอบคลุมในภาพระเณิน</p> |
|--|--|

ต้องเน้นที่การทำงานเป็นหลักเป็นสำคัญลำดับแรก การประเมินจึงต้องวัดที่ตัวชี้วัด ดุลยภาพและดุลยภาพ ดุลยภาพที่ดีและการบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น สมรรถนะ (Competency) ของบุคคลจึงมีความสำคัญที่ทีมงานจะเอาเข้ารวมทำงานเป็นหลัก ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม

55