

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัญหาและความต้องการในการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทอีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้นจึงศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัย ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
8. แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอีซูซุ มอเตอร์(ประเทศไทย) จำกัด
9. ความต้องการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอีซูซุ มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญของแต่ละประเด็น มีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์กร

1. ความหมายและจุดมุ่งหมายขององค์กร

องค์กรหรือองค์การเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมที่ประกอบขึ้นเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานเพื่อสาธารณะเรียกว่า องค์กรบริหารราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานของเอกชน เรียกว่า องค์กรบริหารธุรกิจ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2522, หน้า 871)

ในทางเศรษฐศาสตร์ องค์กร หรือ องค์กร (organization) หมายถึง บุคคลกลุ่มหนึ่ง ที่มารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน และดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันอย่างมีขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น โดยมีทั้ง องค์กรที่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วน ห้างสรรพสินค้า ร้านค้าต่างๆ และ องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คือองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์เป็นหลัก เช่น สมาคม สถาบัน

มูลนิธิตั้งต้น โดยเริ่มแรกนั้น คำว่า "องค์กร" เดิมเป็นศัพท์บัญญัติมาจากคำภาษาอังกฤษ organization ในขณะที่ คำว่า "องค์กร" เป็นศัพท์บัญญัติมาจากคำว่า organ โดยที่ องค์กรหมายถึงหน่วยย่อยขององค์กร[1] แต่ในปัจจุบันใช้ในความหมายเดียวกัน ดังที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น (พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน, 2540, หน้า 71)

อุทัย หิรัญโต (อ้างถึงใน ศิริอร ชันทหัตถ์, 2541, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า องค์กร หมายถึง กลุ่มคนที่ร่วมกันประกอบกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีการจัดระเบียบไว้

จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า องค์กร หมายถึง หน่วยงานที่บุคคลรวมตัวกันจัดกิจกรรมขึ้นในนามของหน่วยงาน เพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับหลักสังคมวิทยาที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องการรวมกลุ่มเป็นหมู่เป็นพวก เมื่อจะดำเนินกิจกรรมอะไรร่วมกันเดือหรือร่วมกันหรือมีความสนใจร่วมกันก็จะจัดตั้งเป็น องค์กรที่เป็นทางการขึ้น เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด สมาคมศิษย์เก่า มูลนิธิ หรืออาจจัดตั้งเป็น องค์กรที่ไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มคูสิต 99 ชมรมคนโสดแห่งประเทศไทย เป็นต้น

ถ้าพิจารณาถึงความมุ่งหมายในการจัดตั้งองค์กร ก็อาจสรุปถึงสาเหตุของการเกิด องค์กรได้ ดังนี้ (ศิริอร ชันทหัตถ์, 2541, หน้า 26)

(1) ความจำเป็นในการบริหารราชการ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินดำเนินไปด้วยดี จึงจำเป็นต้องออกกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการต่างๆ ขึ้น เช่น กระทรวงมหาดไทย กรมตำรวจ และกรมการปกครอง เป็นต้น

(2) ความจำเป็นในทางยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความมั่นคงให้แก่ชาติบ้านเมืองและป้องกันอริราชศัตรู จึงจำเป็นต้องจัดตั้ง กระทรวงกลาโหม กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ และส่วนราชการต่างๆ ในสังกัด

(3) ความจำเป็นในการผลิต ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เพื่อให้มีผลผลิตทางการเกษตรทั้งในด้านกลไกกรรม การประมง และการเลี้ยงสัตว์ จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกระทรวงเกษตร และส่วนราชการต่างๆ ในสังกัด

(4) ความจำเป็นในการคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนเดินทางไปมาสะดวกสามารถติดต่อกันได้โดยรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกระทรวงคมนาคม กรมทางหลวง การทางพิเศษแห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นต้น

(5) ความจำเป็นในการค้าขาย เพื่อให้ประชาชนติดต่อซื้อขายกันได้โดยสะดวก และยุติธรรม จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกระทรวงพาณิชย์ส่วนราชการต่างๆ ในสังกัด ตลอดจนบริษัทและห้างหุ้นส่วนจำกัด

(6) ความจำเป็นในการบริหารสังคม เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาและบริการทางด้านการรักษาพยาบาล และป้องกันโรคติดต่อ จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัย โรงเรียนต่างๆ ตลอดจนมหาวิทยาลัย กระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาล สถานีอนามัยต่างๆ และส่วนราชการในสังกัด ตลอดจนการจัดตั้งสถานศึกษาและโรงพยาบาลของเอกชน

(7) ความจำเป็นในทางอุตสาหกรรม เพื่อควบคุมดูแลและส่งเสริมกิจการอุตสาหกรรมและสนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศ จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกระทรวงอุตสาหกรรมและส่วนราชการต่าง ๆ ในสังกัด ตลอดจนบริษัทเจ้าของกิจการต่าง ๆ

(8) ความจำเป็นในการค้นคว้าวิจัย เพื่อให้สังคมได้รับการพัฒนาที่มีความเป็นอยู่ดีขึ้น จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและการพลังงาน และส่วนราชการต่างๆ ในสังกัด

(9) ความจำเป็นในการพัฒนาบ้านเมือง เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข จึงจำเป็นต้องจัดตั้งสำนักงานเลขาธิการรัฐสภา และพรรคการเมืองต่าง ๆ

(10) ความจำเป็นในการพัฒนาการคลัง เพื่อควบคุมดูแลและสนับสนุนการเงินของประเทศ จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกระทรวงการคลัง ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคาร และส่วนราชการต่างๆ ในสังกัด

(11) ความจำเป็นในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างประเทศ เพื่อความสัมพันธัมระหว่างมิตรประเทศ จึงจำเป็นต้องจัดตั้งกระทรวงการต่างประเทศ องค์การระหว่างประเทศ และส่วนราชการต่างๆ ในสังกัด

(12) ผลจากการพัฒนาประเทศ เมื่อประเทศได้รับการพัฒนาดีขึ้นตามลำดับ ก่อให้เกิดความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม จึงจำเป็นต้องจัดตั้งธนาคาร ศูนย์การค้า บริษัท ห้างร้าน โรงงานอุตสาหกรรม พรรคการเมือง สมาคม มูลนิธิ สโมสร วัด กลุ่ม และชมรมต่างๆ

(13) ความก้าวหน้าทางวิชาการ เช่น เมื่อมีโครงการอวกาศก็ต้องจัดตั้งองค์การนาซา(NASA) ขึ้นกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ สถาบันการวิจัยทางทหาร สถาบันจุฬารักษ์ ฯลฯ ซึ่งล้วนเป็นผลมาจากความจำเป็นของความก้าวหน้าทางวิชาการทั้งสิ้น

(14) นโยบายของรัฐ เช่น รัฐมีนโยบายจะผลิตพลังงานไฟฟ้าก็จัดตั้งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และมีนโยบายจัดระบบขนส่งมวลชนให้เป็นระเบียบ ก็จัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนขึ้น

(15) ลักษณะข่างานต่อเนื่อง เช่น หลังการจัดตั้งบริษัทผลิตรถยนต์ ทำให้จำเป็นต้องจัดตั้งบริษัทผลิตยางรถยนต์ บริษัทผลิตอะไหล่รถยนต์ บริษัทจัดจำหน่ายรถยนต์ (ศูนย์กลาง) และบริษัทสาขาต่างๆ เป็นต้น

2. หลักการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล (personel management) หรือในบางตำราเรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) นั้น ได้มีนักวิชาการ และผู้รู้หลายท่านให้คำนิยามหรือความหมายไว้ด้วยกันหลายมุมมอง ดังต่อไปนี้ (วรรณารด แสงมณี, 2543, หน้า 2-3)

“ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคคลโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยทางบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ”

“ศิลป์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสม พัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพและใช้บุคคลนั้นๆ ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ และบำรุงรักษาทรัพยากรนี้ไว้อย่างมีคุณค่า เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือบริการ ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานอย่างสูงสุด”

“การจัดระเบียบและดูแลบุคคลให้ทำงานเพื่อให้บุคคลใช้ประโยชน์และความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้มากที่สุด รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับสูงสุดและต่ำสุด รวมตลอดถึงการดำเนินการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนในองค์การนั้น”

“การจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน”

“การจัดการให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ทั้งนี้โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหาพนักงาน การพัฒนาแรงจูงใจ และการดูแลรักษาพนักงาน”

ลิเคิร์ต (Rensis likert, 1967, อ้างถึงใน พะยอม วงษ์สารศรี, 2537, หน้า 50) เคยกล่าวถึงความสำคัญของปัจจัยด้านบุคคลในองค์กรว่าไว้ว่า

“กิจกรรมทั้งปวงของธุรกิจใดๆ ก็ตาม ต่างก็ถูกริเริ่มพิจารณาโดยบุคคลต่างๆ ที่เป็นผู้สร้างองค์กรนั้นขึ้นมา สำหรับปัจจัยอย่างอื่น เช่น ตัวโรงงาน สำนักงาน เครื่องจักรสมองกล เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และสิ่งอื่นใดอีกก็ตามที่ธุรกิจสมัยใหม่มีอยู่นั้น จะไม่มีส่วนสำคัญในการช่วยเร่งผลผลิตได้เท่ากับความพยายาม และการกำกับที่ปรากฏออกมาจากบุคคล มนุษย์จะเป็นผู้ออกแบบหรือออกคำสั่งให้แก่เครื่องจักรเครื่องมือ กำหนดจุดที่ต้องใช้เครื่องจักรสมองกล นำเอาเทคนิคผลิตใหม่ๆ มาใช้หรือไม่ก็ทำการจัดหาทุน และกำหนดวิธีการทางการเงินและระเบียบการบัญชีที่จะใช้ ทุกกรณีของกิจกรรมขององค์กรล้วนแต่ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถ แรงจูงใจ และความมีประสิทธิภาพขององค์กรในส่วนที่เกี่ยวกับมนุษย์(human organization) เป็นสำคัญ”

นอกจากนี้การปฏิบัติงานของบุคคลที่อยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ก็ต่ออาศัยการจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการจัดการด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย คือ ความสำเร็จ การบริหารงานบุคคลในองค์กร เป็นการดำเนินการตั้งแต่การสรรหาบุคคล การรับสมัครคัดเลือก การแต่งตั้ง การอบรม และการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด และใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้มากที่สุดเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาและธำรงรักษาสมาชิกที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพให้ปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน และยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุพหุผลภาพ เกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

นักวิชาการที่มีชื่อเสียงได้เสนอแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานไว้ ดังนี้

แมกเกรเกอร์ (Maggreger อ้างถึงใน สุชาดา กาญจนนิมาน, 2541, หน้า 26) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยประยุกต์แนวคิดจากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์มาเป็นรูปแบบการจูงใจในคนที่เขาเชื่อว่า มนุษย์โดยเฉลี่ยมีสันดานเกียจคร้าน พยายามหลีกเลี่ยงงานเพื่อ

หาทางทำงานให้น้อยที่สุด มนุษย์ขาดความทะเยอทะยาน ไม่มีความรับผิดชอบ ชอบที่จะเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำ มนุษย์เห็นแก่ตัวคิดถึงแต่ตนเองโดยไม่สนใจความต้องการขององค์กร มีนิสัยต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและไม่ฉลาด โดยเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในการทำงาน ออกเป็น 2 แนวทาง คือ พฤติกรรมทางลบ หรือ ทฤษฎี X และพฤติกรรมทางบวกหรือทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X ได้เสนอสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานในเชิงลบไว้ คือ

- (1) มนุษย์ส่วนใหญ่ไม่ชอบการทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยง
- (2) วิธีการควบคุมผู้ปฏิบัติงานต้องใช้อำนาจบังคับ เช่น การข่มขู่ การควบคุมอย่างเข้มงวด เพื่อให้คนทำงานตามที่ได้กำหนดไว้
- (3) คนส่วนมากพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้น

ทฤษฎี Y ได้เสนอสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานในเชิงบวกไว้ คือ

- (1) คนมักจะชอบทุ่มเทแรงกายแรงใจกำลังสมองไปในการทำงาน โดยถือเสมือนการทำงานเป็นการพักผ่อน
- (2) การควบคุมจากผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช่อำนาจข่มขู่บังคับ ทุกคนปรารถนาที่จะทำงานด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบต่องานด้วยตนเอง และผู้บังคับบัญชาต้องใช้วาจาสุภาพ
- (3) คนส่วนมากมีความรับผิดชอบต่องานสูง มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มที่จะพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ ซึ่งให้เห็นว่าการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารจะใช้การจูงใจอย่างทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ถ้าผู้บริหารมองคนหรือผู้ปฏิบัติงานในด้านดีเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่การใช้ทฤษฎี Y จะจูงใจบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารจะละเลยการควบคุมผู้ปฏิบัติงานโดยสิ้นเชิง ในปัจจุบันนี้จะพบว่า ได้มีการนำทฤษฎี Y มาประยุกต์ใช้และก่อให้เกิดความสำเร็จต่อการบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ มากมาย

เฮอรัสบีค (Herzberg 1954 อ้างถึงใน พะยอม วงษ์สารศรี, 2537, หน้า 51) ได้เสนอ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานว่า การทำงานให้มีผลดีที่สุดนั้นต้องอาศัยปัจจัยจูงใจ 2 ประการ คือ

(1) ปัจจัยธำรงรักษาคนให้คนทำงานกับองค์กรต่อไป (hygiene factors) ซึ่งเป็น ข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะทำให้คนพอใจในการทำงานที่ทำ ได้แก่

(1.1) นโยบายขององค์กรและการบริหาร

(1.2) การบังคับบัญชา

(1.3) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น

(1.4) เงินเดือน

(1.5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

(2) ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้น ซึ่งนำมาใช้ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานดีขึ้น (motivation factors) ได้แก่

(2.1) ความสำเร็จของงาน

(2.2) การยกย่องและการยอมรับนับถือ

(2.3) ความก้าวหน้า

(2.4) ความรับผิดชอบ

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานบุคคลในองค์กรให้มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมแรง ร่วมใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จจะต้องอยู่บนพื้นฐานของแรงจูงใจ และความพึงพอใจของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและส่งผลถึงกลุ่มบุคคลและประชาชนผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจ ตามที่นักทฤษฎีในเรื่องนี้ได้กล่าวไว้

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525, หน้า 58) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในงาน

พจนานุกรมฉบับหลวง (2523, หน้า 458) กล่าวถึงความหมายของคำว่าประสิทธิภาพไว้ ว่า หมายถึง ความสามารถต่าง ๆ ของบุคคลที่กระทำการใด ๆ ให้สำเร็จบรรลุผลไปด้วยดีโดยใช้ เวลาลน้อย

พจนานุกรมของเวปสเตอร์ (Webster's Third New International Dictionary, 1981, ed., s.v. "Efficiency") ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึงความสามารถในการผลิตโดยใช้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้น้อยที่สุด ซึ่งค่าใช้จ่ายเหล่านี้ได้แก่ พลังงาน เวลา เงิน หรือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

มิลเลท (Millet, 1953 อ้างถึงใน เรืองอุไร ช้วยชู, 2540, หน้า 23) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพไว้ว่า เป็นผลการปฏิบัติงานที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจ และมีผลกำไรจากการปฏิบัติงานเหล่านั้น (human satisfaction and benefit produced) ซึ่งความพอใจในบริการ (service satisfactory) สามารถพิจารณาได้จากสิ่งเหล่านี้ คือ 1) การบริการอย่างเท่าเทียมกัน (equitable service) 2) การบริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (timely service) 3) การบริการอย่างเพียงพอ (ample service) 4) การบริการอย่างต่อเนื่อง (continuous service) 5) การบริการอย่างก้าวหน้า (progressive service)

ไซมอน (Simon, 1960 อ้างถึงใน อำพัน สัจวีรธรรม, 2545, หน้า 27) ได้ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพนั้น สามารถพิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสองปัจจัย คือ ปัจจัยนำเข้า (input) กับปัจจัยทางด้านผลผลิต (output) หรือกล่าวกันอีกนัยหนึ่งได้ว่า ประสิทธิภาพ จะเท่ากับ ปัจจัยนำเข้าลบด้วยปัจจัยทางด้านผลผลิตที่ได้รับขณะเดียวกัน ถ้าเป็นการบริหารองค์การในระบบราชการสิ่งที่เพิ่มเข้ามาด้วยก็คือ ความพึงพอใจ (satisfaction) ของประชาชนผู้มารับบริการนั่นเอง

ไรแอน และ สมิท (Ryan and Smith, 1958 อ้างถึงใน เสวก ศรีไพโรจน์, 2547, หน้า 73) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (human efficiency) ว่า เป็นความสัมพันธ์ในทางบวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ประสิทธิภาพจะพิจารณาได้จากการทำงานของแต่ละบุคคลโดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังคน กับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

โดยทั่วไปแล้วคำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการปฏิบัติงาน มักจะแยกกันไม่ออกกับคำว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) ในการปฏิบัติงาน เพราะว่าที่แท้จริงแล้ว คำสองคำนี้มักจะเกิดขึ้นด้วยกันเสมอ คือ การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพไม่ได้ถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่มีประสิทธิผล ซึ่งก็หมายความว่า การปฏิบัติงานนั้นไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้นถ้าหากว่าการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพก็แสดงว่าอย่างน้อยที่สุดการปฏิบัติงานนั้นจะต้องบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ แต่ในขณะเดียวกันการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลก็ไม่จำเป็นว่าจะต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป เพราะว่าที่จริงแล้วความหมายของคำว่าประสิทธิภาพมักพิจารณาจากผลที่ได้รับ (output) ออกมาทั้งหมด ซึ่งอาจได้แก่ ผลผลิต ผลประโยชน์ และอื่นๆ ลบด้วยปัจจัยนำเข้า (input) ทั้งหมด ซึ่งหมายถึงต้นทุนการผลิต แรงงาน ระยะเวลา ค่าสึกหรอ ค่าเสื่อมของสภาพเครื่องจักร ตลอดจนค่าสูญเสียด้านอื่นๆ

ขณะเดียวกันก็มีนักวิชาการและบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ที่แตกต่างกันออกไปจากความหมายและคำจำกัดความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพที่กล่าวข้างต้น โดยได้เพิ่มปัจจัยอื่นๆ เข้ามาด้วย เช่น ความพึงพอใจ (satisfaction) ความคล่องตัว ความชอบธรรม ความถูกต้อง เป็นต้น

โดยสรุปแล้วความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะด้วยกัน ตามมุมมองและจุดประสงค์ของนักวิชาการแต่ละสาขา ดังนี้ คือ (บรรยงค์ โตนินดา, 2543, หน้า 145)

(1) ในสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่ได้รับออกมาทั้งหมดจากการปฏิบัติงาน ลบด้วยปัจจัยนำเข้าทั้งหมด ผลต่างระหว่างปัจจัยทั้งสองส่วนก็คือ ประสิทธิภาพที่ได้รับออกมา ซึ่งสามารถที่จะเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้ คือ (ชานินทร์ สุทธิกุญชร, 2543, หน้า 65)

$$E = (O - I) + S$$

เมื่อ E = efficiency คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

O = output คือ ผลลัพธ์ที่ได้รับออกมา

I = input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรในการบริหารที่ถูกใช้ไป

S = satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

(2) ในสาขาสังคมศาสตร์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาจากความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้ คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังกล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน” ว่าหมายถึง การทำงานด้วยความละเอียดรอบคอบ มีคุณภาพ และปฏิบัติงานในสถานการณ์เร่งด่วนได้สำเร็จตามเป้าหมายตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และทันตามเวลาที่กำหนด จึงทำให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้บริหารงานหรือผู้บังคับบัญชา

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการวัดผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งข้อมูลให้คนงานทราบ มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อให้เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่อาจใช้ในจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมหรือพัฒนา การประเมินผลปฏิบัติงานที่ดีควรมีทั้งการประเมินเชิงพฤติกรรม และการประเมินผลลัพท์ ผู้รับการประเมินมีส่วนร่วมในระบบการประเมินผล ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบกฎเกณฑ์การประเมิน ที่จะนำมาใช้ในการประเมินด้วย และการประเมินควรเป็นการประเมินการปฏิบัติงาน มิใช่เป็นการประเมินตัวบุคคล นอกจากนี้วิธีการประเมินและระดับของการประเมินควรกำหนดไว้อย่างชัดเจน ไม่คลุมเครือ และควรมุ่งตอบสนองทั้งต่อความต้องการส่วนบุคคลและขององค์การ

1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษมากมาย อาทิเช่น performance evaluate, performance review, personal rate, performance appraisal, merit rating เป็นต้น โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้

แลนดี้ และทรอมโบ (Landy and Trombo, 1980 อ้างถึงใน สริต ปัญจวรรณ, 2540, หน้า 36) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวิเคราะห์การปฏิบัติงาน ทั้งข้อดีและข้อด้อยของพนักงาน เพื่อใช้ในการพิจารณาการเลื่อนขั้น เงินเดือน หรือการเลิกจ้าง

หทัยทิพย์ มงคลสวัสดิ์ (2540, หน้า 76) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีการพิจารณาค่าของพนักงานอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของงานประกอบกับคุณสมบัติที่พนักงานต้องมีในการทำงานนั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาค่าตอบแทนและปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 14) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคล เพื่อพิจารณาค่าของพนักงาน ในแง่ของการปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน โดยวัดจากผลของการปฏิบัติงานทั้งในด้านคุณลักษณะและผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

ธงชัย สันติวงษ์ (2542, หน้า 41) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานกำหนดขึ้น เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรของตนว่ามีมากน้อยเพียงใด

วรนาถ แสงมณี (2543, หน้า 31) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการประเมินพฤติกรรมของพนักงานต่อองค์การหรือสิ่งที้องค์การได้รับจากพนักงาน ในช่วงเวลาที่กำหนด จากนั้นป้อนกลับผลการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานได้รับทราบ ระดับการปฏิบัติงาน และพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

ศิริพงษ์ อินทวดี (2541, หน้า 41) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้ผลตอบแทน เช่น การเลื่อนขั้น การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน หรือการเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลการปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญทั้งองค์การธุรกิจเอกชนหรือภาครัฐบาล ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรมย่อมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีต่อพนักงานในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึงกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน รวมถึงพฤติกรรมของการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ภายใต้ระบบและมาตรฐานที่องค์การกำหนดขึ้น เพื่อพิจารณาการให้รางวัล การลงโทษ หรือการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะนำไปรวมหรือแยกออกจากระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงานจะเป็นการจัดทำโดยมีจุดมุ่งหมาย มีข้อสังเกตว่า ผู้บริหารมักเชื่อว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ไม่คุ้มค่ากับความพยายามในการดำเนินการ ซึ่งอาจหมายถึง ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างไรก็ตาม ปัญหาอาจเกิดมาจากการกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน การปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องหรือขัดแย้งกันปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอแสดงให้เห็นว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินซึ่งอาจเป็นการใช้ข้อมูลโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประกอบการตัดสินใจหรือจุดมุ่งหมายอื่นๆ เป็นปัจจัยหลักในการกำหนดประสิทธิผลของระบบการประเมินภายในบริษัท ที่แตกต่างกัน (Marshall, 1993; Meyer, Kay, and French, 1965; Sharon and Bartlett, 1969; Williams, et al, 1985 อ้างถึงใน ศุสดี รุมาคม, 2551, หน้า 277) องค์การอาจใช้ความพยายามไม่มาก

เท่าที่ควรทั้งในการกำหนดจุดมุ่งหมายของระบบการประเมินที่เหมาะสม และการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 62) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีบทบาทมากมาย ประการแรก จุดมุ่งหมายในการประเมินจะกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน แนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จะใช้เกณฑ์ประเมินที่แตกต่างกัน ประการที่สอง จุดมุ่งหมายของการประเมินจะสะท้อนให้เห็นความสนใจของแต่ละฝ่ายที่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น แผนกบุคคล ผู้บริหารแต่ละคน และผู้ถูกประเมิน ดังนั้นจุดมุ่งหมายจึงเป็นหัวใจสำคัญในการพิจารณาความขัดแย้งภายในองค์กรที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างดำเนินการตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้ออกแบบระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมักเลือกรูปแบบที่ตนเองเชื่อว่าเป็นระบบที่ถูกต้องแม่นยำและเที่ยงตรงมากที่สุด แต่ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ประเมินต้องการระบบที่ง่ายต่อการใช้ และสามารถจูงใจพนักงานให้ทำงานได้

ในแต่ละองค์การอาจมีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถสรุปได้ ดังนี้ (ณัฐกุล หนูจักร, 2549, หน้า 176)

(1) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนแก่บุคลากร การแจกจ่ายผลตอบแทนขององค์กรให้กับพนักงานตามผลงานหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เช่น การขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งผลประโยชน์ด้านสวัสดิการ

(2) เพื่อใช้เป็นแนวทางให้คำแนะนำฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ผลการประเมินสามารถชี้ให้เห็นถึงข้อดีและข้อด้อยของพนักงานซึ่งองค์กรสามารถนำไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเสริมทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานขององค์กรต่อไป

(3) เพื่อปรับปรุงการควบคุมบังคับบัญชา โดยทำให้ผู้บังคับบัญชาสำนึกในหน้าที่ โดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา

อรสา โพธิ์พฤษ (2544, หน้า 59) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในวิทยาลัยของเอกชน ได้สรุปวัตถุประสงค์สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

(1) การตัดสินใจทางการบริหาร โดยนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณา ความดีความชอบ การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และการปลดออก อย่างมีเหตุผล

(2) การพัฒนาบุคคล เพื่อการชี้แนะ พัฒนา และปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น จากหลักการและแนวคิดดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้ชัดเจน และการออกแบบระบบที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องชี้แจงให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้าใจ และยอมรับจุดมุ่งหมายที่องค์กรกำหนด

3. ความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนบริหารงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการช่วยจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนเป็นประโยชน์ในการฝึกอบรมคน เพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างมีหลักเกณฑ์ที่ดี การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำเอาวิธีการประเมินเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลมาเป็นเครื่องวัดขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่จำเป็นของผู้เป็นหัวหน้าทุกคน และทุกหน่วยงานจะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการผดุงความยุติธรรม และเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ และอีกประการหนึ่งเพื่อให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ดังนั้นผู้เป็นหัวหน้างานจึงควรมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และคงต้องยอมรับกันว่าบุคคลมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน หากไม่มีการวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบขีดความสามารถของแต่ละบุคคลแล้วจะทำให้หัวหน้างานมอบหมายงานที่กำหนดขึ้นไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา

อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, (2542, หน้า 54) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งได้รับผลกระทบจากการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มากนักน้อย และสามารถสรุปความสำคัญของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดังต่อไปนี้

(1) ความสำคัญต่อพนักงานที่ถูกประเมิน พนักงานย่อมต้องการทราบว่าผลการปฏิบัติงานของตนมีคุณค่าเพียงใดในความเห็นของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนข้อบกพร่องที่ตนควรปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งการแจ้งผลการประเมินจะทำให้พนักงานได้ทราบระดับการปฏิบัติงาน วิธีการพัฒนา และนำไปแก้ไขข้อบกพร่องของตนให้ดีขึ้น

(2) ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชา ผลการปฏิบัติงานของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาจะส่งผลโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดูแลและส่งเสริม

พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นผลงานของพนักงานทุกคนจึงเปรียบเสมือนผลงานของผู้บังคับบัญชานั้น ซึ่งต้องได้รับการประเมินผลจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไป

(3) ความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผลสำเร็จขององค์กรมาจากการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กร ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กรทราบถึงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน รวมถึงข้อบกพร่องที่องค์กรต้องเร่งพัฒนาและแก้ไขเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

จึงกล่าวได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์กร ทำให้หลายหน่วยงานหันมาให้ความสำคัญและนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่เนื่องจากองค์กรมีหลายประเภทและมีลักษณะของการดำเนินงานที่แตกต่างกัน การวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ และระมัดระวัง เพื่อป้องกันปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากนำระบบการประเมินมาใช้

4. บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ต้องการความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต สัจฉกร, 2542, หน้า 38)

(1) ผู้รับผิดชอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบในการวางแผนระบบการประเมินเพื่อดำเนินงานและบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยทั่วไปฝ่ายบุคคลจะเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินดังกล่าว เนื่องจากงานวางระบบการประเมินเป็นงานที่ต้องประสานงานและต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุก ๆ ฝ่ายจึงจะสำเร็จ

(2) ผู้บริหารระดับสูง โดยทั่วไประบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากเป็นผู้ที่มีบทบาทในการอนุมัติการดำเนินงาน แบ่งงาน การกำหนดบุคคลที่รับผิดชอบ ตลอดจนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องชี้แจงให้ผู้บริหารระดับสูงเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุน

(3) ผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพราะเป็นผู้ใกล้ชิดและทราบข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดี และหลังจากทำการประเมินแล้วควรจะให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเห็นชอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นที่มั่นใจว่าผลการประเมินนั้นถูกต้องและชอบธรรม ซึ่งอาจแบ่งประเภทของผู้ประเมินได้ ดังนี้

(3.1) กลุ่มเพื่อนร่วมงาน

(3.2) ผู้ใต้บังคับบัญชา

(3.3) ผู้รับบริการ หรือลูกค้า

(3.4) เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล

(3.5) การประเมินตนเอง

(4) ผู้ถูกประเมิน พนักงานทุกคนในองค์กรจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมากมักมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับภายใต้มาตรฐานและระยะเวลาที่องค์กรกำหนดขึ้น

จึงกล่าวได้ว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กร มีอยู่ด้วยกันหลายฝ่ายหลายระดับ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชา ผู้รับบริการ และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานแบบมาตรฐานสากลในปัจจุบันนั้นคือ การใช้หลักธรรมาภิบาล (good governance principle) อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมิน (จำเนียร จวงตระกูล, 2541, หน้า 42) ประกอบด้วย หลักนิติธรรม (rule of law principle) หลักการมีส่วนร่วม (consensus principle) หลักความโปร่งใส (transparency principle) หลักความรับผิดชอบ (accountability principle) หลักประสิทธิภาพ (efficiency principle) และหลักคุณธรรม (virtue principle)

วิธีประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีหลากหลาย แต่ละวิธีย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันออกไป ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมมากที่สุดซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงาน การแบ่งส่วนงาน และมาตรฐานต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนดไว้

1. เทคนิคที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เทคนิคที่ใช้ในการปฏิบัติงานงานมีหลายวิธี การจะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ (จุมพล ธิมาภรณ์, 2541, หน้า 39)

(1.1) เทคนิคที่มุ่งเน้นการประเมินพนักงานเป็นรายบุคคล ผู้ประเมินจะประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนโดยไม่นำมาเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ มาตรฐานการปฏิบัติงานจะเป็นของพนักงานแต่ละคน วิธีที่นิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบันมี 7 ประเภทคือ

(1.1.1) การใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) วิธีนี้เป็นวิธีที่เก่าที่สุด เป็นวิธีที่ไม่ยุ่งยากและสลับซับซ้อน หลักการสำคัญของวิธีนี้อยู่ที่การกำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะอันเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยแสดงไว้เป็นข้อ ๆ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เลือกมาใช้ในการประเมินจะประกอบด้วยคุณลักษณะเกี่ยวกับงานและคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน แต่ละข้อจะมีการกำหนดมาตราส่วนประมาณค่าเพื่อให้ผู้ประเมินพิจารณาคุณสมบัติของผู้ถูกประเมินว่าอยู่ในช่วงใด แต่ละช่วงจะแบ่งระดับมาตราส่วนประมาณค่า เช่น ดีเยี่ยม ดีมาก ดี พอใช้ และควรปรับปรุง หรืออาจใช้เป็นตัวเลขจาก 0-9 โดยอธิบายความหมายของตัวเลขให้ผู้ประเมินเข้าใจว่า ตัวเลขประมาณค่าแต่ละตัวมีความหมายเชิงประมาณว่าอย่างไร นอกจากนี้ยังมีแนวปฏิบัติที่หลายหน่วยงานนำมาใช้ คือ มีการกำกับคะแนนของแต่ละช่องว่ามีมากน้อยเท่าใด โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และลักษณะของงาน

(1.1.2) แบบบังคับเลือก(forced choice) เป็นวิธีการประเมินที่ให้ผู้ประเมินเลือกข้อความจากกลุ่มข้อความที่ระบุไว้ให้เลือก โดยข้อความซึ่งเตรียมโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะอธิบายเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานผู้ถูกประเมิน ตัวเลือกที่เตรียมจะมีข้อความที่บอกคุณลักษณะทั้งที่เป็นทางบวกและทางลบ แต่บางครั้งอาจจะมีข้อความที่เป็นกลางด้วยก็ได้ หัวหน้างานหรือบุคคลอื่น ๆ ที่ทำหน้าที่ประเมินผลการทำงานของพนักงานจะเลือกข้อความและให้ลำดับคะแนนจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด โดยอาจจะระบุลำดับที่หนึ่ง สอง สาม และสี่ ตามที่มีการจัดกลุ่มเอาไว้ ซึ่งกลุ่มของข้อความจะกำกับให้ผู้ประเมินไม่เร่งด่วนตัดสินใจหรือใช้ดุลยพินิจง่ายเกินไปที่จะประเมินไปในแง่ดีทางเดียวเท่านั้น การมีข้อความทั้งในแง่บวกและลบจะบังคับให้ผู้ประเมินพิจารณาจากข้อความว่า ข้อใดน่าจะเหมาะสมที่สุดสำหรับใช้อธิบายความมีประสิทธิภาพของพนักงานผู้ถูกประเมิน ต่อจากนั้นฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำการรวมคะแนนในแต่ละด้าน คือทางด้านที่ดี และไม่ดี ผลรวมของคะแนนจะเป็นดัชนีบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินวิธีนี้สามารถใช้ได้กับหลายกลุ่ม เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งสะดวกแก่การนำผลการประเมินโดยกลุ่มต่าง ๆ มาตรวจสอบเพื่อสรุปผลได้ โดยนายแห่งทฤษฎีนี้ผู้ประเมินจะไม่ทราบว่ แต่ละข้อความมีน้ำหนักในการให้คะแนนเท่าใด จึงเชื่อว่าวิธีนี้น่าจะช่วยป้องกันการเล่นพรรคเล่นพวกได้ เพราะฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รวมคะแนน และทราบคะแนนคนเดียวเท่านั้น

การประเมินแบบบังคับเลือกได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อพยายามแก้ไขข้อเสียของการประเมินแบบมาตราส่วน ที่เปิดโอกาสให้หัวหน้างานประเมินผลพนักงานสูงและต่ำเกินไปได้ จึงทำให้เป็นการยากอย่างยิ่งในการใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งพนักงาน

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของวิธีนี้ คือความยุ่งยากในการพัฒนาแบบฟอร์ม อีกทั้งยังเสียค่าใช้จ่ายสูง ในการจัดเตรียมคำอธิบายที่เป็นตัวเลือกให้เหมาะสมกับงานประเภทต่าง ๆ และการเก็บรักษา คะแนนให้เป็นความลับตลอดไปเป็นเรื่องยาก

(1.1.3) การเขียนคำอธิบาย (essay evaluation) เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะต้อง เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และ โอกาส ที่จะพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในอนาคตด้วย ซึ่งจะพบว่า บางครั้งวิธีการนี้จะ ใช้ควบคู่กับวิธีประเมินแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยจะให้มีการเขียนบรรยายเพิ่มเติมในส่วนที่ การประเมินแบบมาตราส่วนครอบคลุมไม่ถึง การบรรยายจะเป็นลักษณะเปิด แต่ส่วนใหญ่จะมีการระบุหัวข้อเรื่องและประเด็นปัญหาสำคัญที่ต้องการให้บรรยาย ข้อดีของวิธีนี้คือ หัวหน้างานมี อิสระในการเขียนคำบรรยายตามความคิดเห็นของตนได้เต็มที่ แต่ก็มีข้อจำกัดบ้าง คือ ความยาว และสาระของคำบรรยายที่หัวหน้างานเขียนประเมินการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะ แตกต่างกันมากจนไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบหาข้อสรุปได้ และมีความยุ่งยากในการตีความ ที่ สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้ประเมินจะต้องมีการสังเกตที่ดี มีความสามารถเชิงวิเคราะห์ มีความรู้ ความเข้าใจงาน รู้จักผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี มีทักษะในการเขียนบรรยายเรียบเรียงได้ดี สามารถ สื่อความหมายตรงตามที่ต้องการ และประการสุดท้าย ผู้ประเมินจะต้องมีเวลามากพอ เพื่อใช้ สำหรับสังเกตและวิเคราะห์ รวมถึงเรียบเรียงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

(1.1.4) การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (critical incident technique) เป็นวิธีที่ หัวหน้างานหรือผู้ประเมินใช้สมุดบันทึกเพื่อบันทึกเหตุการณ์สำคัญเชิงพฤติกรรมของพนักงานได้ บังคับบัญชาว่า แต่ละคนมีพฤติกรรมอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความบกพร่องในงาน ที่รับมอบหมาย เหตุการณ์ที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานเหล่านี้ เรียกว่า “critical incident”

จุดสำคัญของวิธีการนี้คือ การบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่ เกิดขึ้นจริง ๆ ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เนื่องจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ถูก ประเมินแตกต่างกัน ไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้ จึงต้องมีการจัดทำรายการเหตุการณ์ที่ควร จะบันทึกไว้สำหรับเป็นแนวทางแก่ผู้ประเมิน ในการบันทึกมีการแยกคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของ พนักงานเป็นประเภทๆ ไป เช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพการทำงาน ความถูกต้องของการทำงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความ รับผิดชอบ และความคิดริเริ่ม เป็นต้น การบันทึกเหตุการณ์สำคัญดังกล่าว ควรเป็นการบันทึก ประจำวัน ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้างานจำเหตุการณ์ต่างๆ ได้ เมื่อมีการประชุมปรึกษาหารือก็จะ มี หลักฐานอ้างอิงได้ เป็นการป้องกันการประเมินผลโดยปราศจากข้อมูลสนับสนุน

ถ้าหากได้มีการบันทึกเหตุการณ์สำคัญของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม หัวหน้างานจะมีข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงาน จะช่วยให้ข้อผิดพลาดในการประเมินผลลดลง ข้อได้เปรียบต่าง ๆ จะน้อยลง และยังสามารถช่วยเหลือพนักงานให้ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามอาจมีข้อจำกัดเกิดขึ้น กล่าวคือ หัวหน้างานหรือผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลจะต้องบันทึกเหตุการณ์สำคัญอย่างสม่ำเสมอ สามารถให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานได้อย่างทันทั่วถึง หากขาดไปอาจทำให้งานขาดประสิทธิภาพได้

(1.1.5) การตรวจสอบรายการและการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (checklists and weighted checklists) แบบตรวจสอบรายการ เป็นการตอบคำถามตามรายการหรือคำบรรยายข้อความเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินเห็นว่าพนักงานมีลักษณะตรงกับรายการหรือคำบรรยายหรือข้อความนั้นๆ ก็จะทำเครื่องหมายในช่องคำตอบ “ใช่” ในทางตรงกันข้ามถ้าเห็นไม่ตรงกับข้อความก็จะใส่เครื่องหมายในช่องตอบ “ไม่ใช่” ตอบไปจนกระทั่งครบทุกคำถาม ต่อจากนั้นจึงรวมคะแนน

ส่วนการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนักนั้น ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีประสบการณ์คุ้นเคยงานที่ถูกประเมินจะเตรียมรายการเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงาน ทั้งที่มีประสิทธิภาพและด้อยประสิทธิภาพ ซึ่งคล้ายคลึงกับการบันทึกเหตุการณ์สำคัญ ขณะทำงาน ผู้จัดทำแบบตรวจสอบรายการซึ่งได้สังเกตและศึกษาพฤติกรรมการทำงานจะเตรียมประโยคหรือข้อความที่บ่งชี้พฤติกรรมการทำงาน โดยจัดกลุ่มจำแนกตั้งแต่พฤติกรรมที่พึงปรารถนามากจนกระทั่งถึงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา พร้อมกับกำหนดคะแนนสำหรับแต่ละประโยคหรือข้อความว่าควรมีค่าเท่าไร และมีการอภิปรายกันในระหว่างขณะทำงาน โดยจะคัดเลือกรายการหรือข้อที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ต่ำมาใช้เป็นรายการประเมิน และกำหนดน้ำหนักตามค่าเฉลี่ยของขณะทำงาน ในการประเมินผลนั้นหัวหน้างานจะรายงานผลการปฏิบัติงานลงในแบบฟอร์มที่ได้รับและยังไม่มีคะแนน การให้คะแนนจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะคิดคะแนนตามที่ได้มีการกำหนดไว้ในแต่ละรายการ

(1.1.6) การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ (management by objectives) หรือที่เรียกย่อๆ MBO เป็นแนวคิดทางการบริหารซึ่ง ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) เป็นผู้เสนอแนวคิดนี้ใน ค.ศ.1954 ซึ่งMBO เป็นวิธีการประเมินพนักงานเป็นรายบุคคล ตามระบบนี้ หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผล จะร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า โดยระบุเป้าหมายเป็นตัวเลขที่ชัดเจนมีขอบเขตระยะเวลาการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานได้ ต่อจากนั้นจะมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน เมื่อสิ้นสุดกำหนดเวลาที่ระบุไว้หัวหน้างานก็จะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้

เป้าหมายที่กำหนดร่วมกันเป็นเกณฑ์ในการวัดว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ วิธีนี้จึงนับเป็นวิธีวัดผลงานมากกว่าจะวัดลักษณะส่วนบุคคลตามแบบวิธีอื่น

โดยทั่วไปจะพบว่า การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือที่นิยมเรียกว่า MBO นั้นจะให้ความสำคัญกับการกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งต้องกระทำอย่างจริงจัง และต้องให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ในทางปฏิบัติเมื่อเปรียบเทียบวิธีการประเมินอื่น ๆ จะพบว่า MBO มีข้อดีพอสรุปได้ ดังนี้ (ปรียาพร พิงพิบูลย์, 2541, หน้า 68)

(1) มีมาตรฐานการปฏิบัติงานค่อนข้างชัดเจน ผู้ถูกประเมินจะเข้าใจเป้าหมายที่ตนเองได้กำหนดร่วมกับหัวหน้างาน และรับรู้ว่าจะถูกนำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัดผลงาน

(2) เน้นเป้าหมายในอนาคต ซึ่งผิดจากวิธีประเมินแบบอื่นที่มุ่งเน้นอดีต จึงทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงเป้าหมายได้เมื่อสภาวะเปลี่ยนไป

(3) เปลี่ยนบทบาทของผู้ประเมิน จากบทบาทของการเป็นผู้วิจารณ์การทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน มาเป็นบทบาทของผู้คอยชี้แนะแนวทาง และการสอนงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับข้อจำกัดของ MBO ที่ควรคำนึงมี ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไม่ใช่เป้าหมายร่วม กล่าวคือ ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความสามารถหรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง

(2) บางครั้งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นที่เป้าหมายที่กำหนดในเชิงปริมาณเพียงด้านเดียวมากเกินไป จนไม่คำนึงถึงด้านคุณภาพซึ่งจำเป็นต้องทำควบคู่กันไป

(3) อาจต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการจัดฝึกอบรมหัวหน้างานผู้ทำการประเมินให้สามารถประเมินผลตามวิธี MBO ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(1.2) เทคนิคที่มุ่งประเมินพนักงานเป็นกลุ่ม

เทคนิคที่มุ่งประเมินพนักงานเป็นกลุ่มมักจะใช้ประเมินพนักงานหลาย ๆ คน โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานหลายคนที่อาจทำงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกัน หรือในที่ต่างๆ กัน วิธีนี้จึงอาจเรียกว่า เป็นวิธีการประเมินพนักงานแบบเปรียบเทียบ (employee comparison) ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ 3 วิธี คือ (ปรียานันท์ อัสวทวินทร์, 2543, หน้า 29)

(1.2.1) การจัดลำดับที่ (ranking) เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานในรูปแบบที่ง่ายที่สุด โดยหัวหน้างานจะระบุนายการประเมินที่จะใช้ประเมิน

ผู้ได้บังคับบัญชาทั่วไป โดยจะใช้เกณฑ์ที่มีคุณลักษณะรวม ๆ ทางด้านผลการปฏิบัติงานและคุณค่าที่มีต่อหน่วยงาน วิธีการเริ่มต้นด้วยการให้ผู้ประเมินซึ่งหมายถึงหัวหน้างานจัดเรียงลำดับของพนักงาน ตั้งแต่พนักงานที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดเรื่อยไปจนถึงลำดับต่ำสุด เป็นการมองผลการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมของพนักงานแต่ละคน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานคนอื่น ๆ แทนที่จะตัดสินใจโดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่หน่วยงานกำหนดเอาไว้ แม้ว่าวิธีการจัดลำดับที่จะถูกมองว่าเป็นวิธีที่ง่าย เพราะเป็นการเรียงลำดับเท่านั้น แต่ถ้าหากว่าจำเป็นจะต้องประเมินโดยจัดลำดับในกลุ่มที่มีพนักงานมากกว่า 2 คนแล้ว การจัดลำดับที่จะเป็นเรื่องยุ่งยากพอควร ที่จะระบุว่าพนักงานคนใดมีผลการปฏิบัติงานในระดับใกล้เคียงกันหรือใครดีกว่าใคร วิธีนี้มีข้อตกลงเบื้องต้นว่า แต่ละแผนกหรือฝ่ายจะมีพนักงานที่ดีที่สุดจนกระทั่งถึงขั้นที่สุด อีกทั้งเกณฑ์การประเมินร่วมกันที่จะใช้เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานต่างแผนกก็ยังไม่ มี จึงมีข้อเสนอแนะว่านายจ้างควรพิจารณาใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบอื่นควบคู่ไปด้วยกับวิธีการจัดลำดับที่

(1.2.2) การกระจายเป็นกลุ่ม (forced distribution) เป็นวิธีการประเมินในลักษณะเดียวกับการใช้คะแนนกระจายตามเส้นโค้ง (grading on a curve) กล่าวคือ ผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้ทำการประเมินพนักงานภายในกรอบของการกระจายแบบปกติ (normal distribution) ตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น

- 10% เป็นกลุ่ม ผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงสุด
- 20% เป็นกลุ่ม ผู้มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
- 40% เป็นกลุ่ม ผู้มีผลการปฏิบัติงานในเกณฑ์เฉลี่ย
- 20% เป็นกลุ่ม ผู้มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์เฉลี่ย
- 20% เป็นกลุ่ม ผู้มีผลการปฏิบัติงานต่ำที่สุด

สำหรับวิธีการนี้ในทางปฏิบัตินั้นทำได้โดยการพิมพ์ชื่อพนักงานผู้ถูกประเมินไว้ในแผ่นกระดาษแผ่นละคน และมีคนถามผู้ประเมินว่า พนักงานผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานตกอยู่ในกลุ่มใด ของทั้ง 5 กลุ่ม ที่ได้กำหนดไว้ แล้วจึงจัดวางแผ่นกระดาษนั้นลงตามกลุ่มที่เห็นว่าเหมาะสม โดยทั่วไปเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินด้วยวิธีนี้จะเป็นเกณฑ์รวมๆ มากกว่าจะแยกย่อยเป็นคุณลักษณะเฉพาะด้านต่าง ๆ

การประเมินแบบกระจายเป็นกลุ่มที่มีข้อดีคือ สามารถลดความลำเอียงได้ เพราะได้มีการกำหนดช่วงสำหรับกลุ่มต่างๆ ไว้ชัดเจน ทำให้ผู้ประเมินไม่สามารถประเมินออกนอกกรอบที่ระบุไว้ได้ และอีกประการหนึ่งวิธีนี้สามารถปฏิบัติได้ง่าย ส่วนข้อจำกัดของวิธีนี้เห็นได้ชัด คือ การมีสมมติฐาน (assumption) ว่า ทุกกลุ่มของผู้ประเมิน ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มผู้ใช้แรงงาน

กลุ่มนักวิชาการ หรือกลุ่มผู้บริหารจะมีการกระจายที่เหมือนกัน ซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมแก่ผู้ประเมิน โดยเฉพาะในกรณีในกลุ่มนั้นๆ มีจำนวนไม่กี่คน เพราะถึงแม้ว่ามีผลงานอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ไม่เท่าคนอื่นในกลุ่มอาจ ถูกจัดไว้ในกลุ่มต่ำได้

สรุปได้ว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีหลากหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีต่างก็มีข้อดี และข้อด้อยแตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรหรือผู้บริหารหน่วยงานจะนำวิธีการใดมาใช้ประเมินจำเป็นต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ และเลือกนำวิธีที่เห็นว่าเหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานในองค์กรของตนมาใช้ หรืออาจประยุกต์หลาย ๆ วิธีการมาใช้ก็ได้

2. ข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และต่อองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นสังกัดอยู่ ดังนั้นจึงมีข้อที่ควรคำนึงเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้ (ปริยาพร พึ่งพิบูลย์, 2541, หน้า 68)

(2.1) วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไม่ใช่เป้าหมายร่วม กล่าวคือ ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาอาจจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้ได้บังคับบัญชาขาดความสามารถหรือไม่ชอบที่จะกำหนดเป้าหมายของตนเอง

(2.2) บางครั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเน้นที่เป้าหมายที่กำหนดในเชิงปริมาณเพียงด้านเดียวมากเกินไป จนไม่คำนึงถึงด้านคุณภาพซึ่งจำเป็นต้องทำควบคู่กันไป

(2.3) ในการนำวิธีการประเมินผลแบบ MBO มาใช้ อาจต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากในการจัดฝึกอบรมหัวหน้างาน เนื่องจากผู้ทำการประเมินไม่สามารถประเมินผลตามวิธี MBO ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานที่มีประสบการณ์ในการนำ MBO ไปใช้ต่างยืนยันว่า MBO มีโอกาสจะประสบผลสำเร็จสูง ถ้าหากสามารถจัดปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้

- (1) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- (2) วัตถุประสงค์ที่กำหนดมีมากเกินไปทำให้สับสน
- (3) วัตถุประสงค์ที่กำหนดสูงเกินไปยากที่จะประสบผลสำเร็จ
- (4) วัตถุประสงค์ที่กำหนดง่ายเกินไป
- (5) ขาดความยืดหยุ่นในการกำหนดเป้าหมาย
- (6) งานเอกสารมีมากเกินไป
- (7) มุ่งเน้นวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานมากเกินไป
- (8) ขาดการอบรมความรู้เรื่อง MBO แก่ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมิน

สรุปได้ว่า ประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานเองและต่อองค์กร วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไม่ใช่เป้าหมายร่วม การปฏิบัติงานทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเน้นที่เป้าหมายในเชิงปริมาณเพียงด้านเดียวมากเกินไป จนไม่คำนึงถึงด้านคุณภาพ สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมาก ในการจัดฝึกอบรมหัวหน้างาน

การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของการมีส่วนร่วม

นักวิชาการได้ให้ความหมายของ “การมีส่วนร่วม” ไว้แตกต่างกัน ดังนี้

นาคม ชีรสวรรณจักร (2541, หน้า 23) สรุปว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นหรือมีบทบาทในเรื่องการศึกษาปัญหา การวางแผน การปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการบำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงการพัฒนาการ จัดสรรทรัพยากรหรือเรื่องใด ๆ อันมีผลกระทบต่อตัวประชาชนเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ไพรัตน์ เจริญทรัพย์ (อ้างถึงใน ทวนธง วิริโยทัย, 2545, หน้า 31) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น หรือ การเข้าร่วมตัดสินใจ หรือการเข้าร่วมดำเนินการในกิจกรรมสังคม การเมือง และการปกครอง จะโดยทางตรง คือ เข้าร่วมเอง หรือ โดยทางอ้อม คือ สนับสนุนให้ผู้อื่นเข้าร่วมก็ได้

วิทยา วิริยพงศ์ (2548, หน้า 104) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึงรูปแบบของความเกี่ยวข้อง ผูกพันร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ในการประชุม ปรึกษาหารือ เพื่อการตัดสินใจ และการควบคุม กำกับดูแลการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

วิลเลียม เออร์วิน (William Erwin, 1976 อ้างถึงใน อุดม กสิบุตร, หน้า 11) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วยสามมิติ คือ มิติที่หนึ่ง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่า อะไรควรทำและทำอย่างไร มิติที่สอง การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนา หรือลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ และมิติที่สาม การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน

อลาสแตร์ ที. ไวท์ (Alastair T. White, 1982 P.18 อ้างถึงใน ทศพล กฤตยพิสิษฐ, 2548, หน้า 104) ได้ให้คำจำกัดความว่า การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 มิติ คือ มิติที่ 1 การมี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าจะไรควรหรือไม่ควร มิติที่ 2 การมีส่วนร่วมเสียสละในการพัฒนาโดยการลงมือปฏิบัติตามที่ตัดสินใจ มิติที่ 3 การมีส่วนร่วมในการแข่งขันเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงาน มิติที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน

ริชาร์ดสัน แอน (Richardson Ann, 1983 อ้างถึงใน บงกช พวงศรี, 2541, หน้า 43) ได้อธิบายความหมายของการมีส่วนร่วมไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำนุญาตให้ผู้ตามเป็นจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะมากได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากที่สุด

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีบทบาทในเรื่อง การวางแผน การประชุม การปรึกษาหารือ การตัดสินใจ การศึกษาปัญหา การร่วมปฏิบัติงาน การติดตาม การประเมินผลงาน และการรับประโยชน์

2. กระบวนการมีส่วนร่วม

ชาร์ดิท พรินส์, และเนส, (Shardit , Prins, and Nes, 1982 , P. 356 อ้างถึงใน ศุสดี รุมาคม, 2551, หน้า 54) ได้นำแนวคิดของโคเฮน และอัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff) มาพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยเห็นว่าควรจำแนกกระบวนการของการมีส่วนร่วมออกเป็นเรื่องของการตัดสินใจ การดำเนินการ ผลประโยชน์ และการประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ คือ การกำหนดความต้องการและการจัดลำดับความสำคัญ ต่อจากนั้นก็เลือกความต้องการของประชาชนที่เกี่ยวข้อง การตัดสินใจในช่วงเริ่มต้นเน้นการตัดสินใจช่วงดำเนินการวางแผน และการตัดสินใจในช่วงปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

ขั้นตอนที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน องค์ประกอบของการดำเนินงานโครงการนั้นจะได้มาจากคำถามที่ว่า ใครจะทำประโยชน์ให้แก่โครงการได้บ้าง และจะทำประโยชน์โดยวิธีใด เช่น การช่วยเหลือด้านทรัพยากร การบริหารงานและประสานงาน และการขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ นอกจากความสำคัญของผลประโยชน์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงการกระจายผลประโยชน์ภายในกลุ่มด้วย ผลประโยชน์ของโครงการรวมถึงผลที่เป็นประโยชน์ในทางบวก และผลที่เกิดขึ้นในทางลบที่เป็นผลเสียของโครงการ ซึ่งจะเป็ประโยชน์และเป็นโทษต่อบุคคลและสังคม

ขั้นตอนที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ในการมีส่วนร่วมประเมินผลนั้น สิ่งที่สำคัญที่จะต้องสังเกตก็คือ ความเห็น ความชอบ และความคาดหวัง ซึ่งจะมีอิทธิพลสามารถแปรเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของ ชาร์ดิท และคณะ
ดังกล่าวข้างต้น บวรวิทย์ เลิศไกร, (2546, หน้า 20) ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาผสมผสานกับแนวคิด
ของนักวิชาการไทย สามารถจำแนกวิธีการในการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ(decision making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน
คือ ขั้นริเริ่ม ขั้นตัดสินใจ และขั้นตัดสินใจ

(2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (implementation) ประกอบด้วย การ
สนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานความร่วมมือ

(3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (benefits)

(4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (evaluation)

สรุปได้ว่า กระบวนการมีส่วนร่วม (participation or collaboration or involvement)
หมายถึง การ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีส่วนร่วมในขั้นตอนของการ
บริหาร การตัดสินใจ การปฏิบัติงานทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม รวมถึงการมีส่วนร่วม
ประเมินผล และร่วมได้รับผลประโยชน์ด้วย

3. ประโยชน์ของการมีส่วนร่วม

สมยศ นาวิกาน (2543, หน้า 14) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของการมีส่วนร่วม
ไว้ดังนี้

(1) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมีมากกว่า เมื่อบุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงการยอมรับในการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีมาก เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดจาก
ความเห็นที่สอดคล้องกันของทุกคน

(2) ลดความไม่พอใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วม
ทำให้ความไม่พอใจของกลุ่มเปิดเผยออกมา ความไม่พอใจเหล่านี้สามารถยุติได้โดยการอภิปราย
ตรงไปตรงมาและการมีส่วนร่วมยังช่วยให้อัตราการร้องทุกข์มีน้อยลง

(3) ความผูกพันต่อองค์การเพิ่มขึ้น เมื่อบุคคลสามารถมีส่วนร่วมในกระบวนการ
ที่สำคัญขององค์การ เช่น การตัดสินใจ บุคคลจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น เพราะ
องค์การเห็นความสำคัญของบุคคลเหล่านั้น

(4) ความไว้วางใจมีมากขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ
ทำให้บุคคลรับรู้ถึงแรงจูงใจและความต้องการขององค์การ ซึ่งการรับรู้สิ่งเหล่านี้ ส่งผลให้บุคคล
เป็นที่ไว้วางใจขององค์การและทำให้การบริหารมีความง่ายมากขึ้น

(5) การตัดสินใจทางการบริหารมีคุณภาพดีขึ้น การรวมความรู้และความสามารถของบุคคลหลายคนเข้าด้วยกันในการแก้ปัญหา จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ดีกว่าการตัดสินใจด้วยความคิดของบุคคลเพียงคนเดียว

(6) การติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บนดีขึ้น การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการสื่อสาร จากล่างสู่บน

(7) การสร้างการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่ช่วยปรับปรุงการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้น เพราะการทำงานเป็นทีมมีความจำเป็นต่อการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในปัจจุบัน

เปเรซ แอนเดรส (Perez Andres, 1993 อ้างถึงใน อุดม กลีบุดร, 2545 หน้า 13) กล่าวถึงประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพแบบเผชิญหน้าหรือการหันหน้าเข้าหากัน และความสัมพันธภาพแบบนี้จะนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้น และประโยชน์ที่พึงได้รับจะตามมา คือ 1) การนำความรู้ความสามารถของหลายๆคน มาผสมผสานเพื่อนำผลสรุปมาใช้ในการพัฒนา การตัดสินใจร่วมกันจะทำให้ความผิดพลาดจากการตัดสินใจนั้นน้อยลง 2) ได้ทราบถึงแนวความคิดของผู้ร่วมงานแต่ละคนว่ามีแนวคิดในการทำงานอย่างไร ได้รู้ถึงนิสัยใจคอของผู้ร่วมงานว่ามินิสัยเป็นอย่างไร จึงมีความสนิทสนมกันมากขึ้น และนำไปสู่ความขัดแย้งที่ลดน้อยลง 3) เปิดโอกาสให้คนเราได้ปรับปรุงและพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อแสดงผลงานให้ผู้อื่นๆ ได้รับรู้ 4) ทำให้เป็นคนยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากขึ้น งานที่ทำนั้นจะสำเร็จเร็วขึ้น และที่สำคัญ คือ 5) ตัวเองมีความภาคภูมิใจในผลของความสำเร็จในงานที่ทำ เพราะว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จนั้นด้วย

กล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมมีประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการร่วมคิดร่วมทำของบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน หากผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจย่อมทำให้ผู้รับการประเมินรู้สึกพึงพอใจมากขึ้นและจะเป็นสิ่งที่ทำให้การประเมินผลเกิดความเป็นธรรม นอกจากนี้การมีส่วนร่วมมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาองค์กร และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ผู้ที่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรที่ดีที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

ธรรมชาติของมนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการ (wanting animal) ความต้องการของมนุษย์ก็มีอยู่ตลอดเวลาและเพิ่มขึ้นได้ไม่สิ้นสุด ดังนั้น จึงมีนักวิชาการให้ความสนใจศึกษาเรื่องความต้องการของมนุษย์หลายคน แต่ที่สำคัญซึ่งจะยกมากกว่าในงานวิจัยเรื่องนี้ได้แก่ แนวคิดของมาสโลว์ (Abraham H.Maslow) เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg) และแม็กเคิลเลนด์ (McClelland)

1. ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Motivation Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ กล่าวถึง ลำดับของความต้องการขั้นต่าง ๆ ของมนุษย์ว่าต้องเป็นไปตามลำดับขั้น ตามความสำคัญ และสามารถยืดหยุ่นได้ เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการบำบัดแล้ว มนุษย์จะให้ความสำคัญกับความต้องการขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ ความต้องการเหล่านี้เกิดจากเหตุผลต่าง ๆ ที่ว่า มนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ต้องการเติบโตและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และประกอบการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, หน้า 384–386) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีนี้เพิ่มเติมว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ และเชื่ออีกว่า เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้วก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปจะเป็นตัวจูงใจแทน และมาสโลว์ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ขั้น ซึ่งแต่ละขั้นมีปัจจัยในองค์การที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ระดับความต้องการ	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์การ
1. ความต้องการทางสรีระ	<ol style="list-style-type: none">กำหนดค่าจ้างที่เป็นธรรมและมีมาตรฐานจัดให้มีสนามกีฬา สโมสรเพื่อออกกำลังกายจัดหาที่พักและสถานพยาบาลเพื่อบริการจัดบริการรถรับส่งพนักงานจัดให้มีชุดทำงานตามความเหมาะสมจัดให้มีอาหาร / น้ำดื่ม
2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย	<ol style="list-style-type: none">จัดอบรมให้ความรู้เรื่องความปลอดภัยในการทำงานจัดให้มีประกันสังคม / ประกันชีวิตจัดหาอุปกรณ์เครื่องป้องกันอันตรายในการทำงาน

ระดับความต้องการ	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในองค์กร
3. ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นของตัวเอง 2. ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท 3. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกิจกรรมร่วมกันทั้งบริษัท 4. เปิดโอกาสให้ร่วมกันแก้ปัญหาของบริษัทในทุกเรื่อง
4. ความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าและเป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร่วมกำหนดวิธีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม 2. ร่วมจัดพิธีมอบประกาศเกียรติคุณพนักงานดีเด่น 3. เปิดโอกาสให้นำเสนอผลงานของตนเอง 4. มอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอย่างเต็มที่
5. ความต้องการที่จะรู้จักตนเองอย่างแท้จริงและพัฒนาศักยภาพของตน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างอิสระ 2. ให้ทุกคนได้แสดงความคิดริเริ่มอย่างเต็มความสามารถ

ทฤษฎีของ มาสโลว์ ได้รับการวิจารณ์ว่า การจัดลำดับขั้นความต้องการมีแบบแผนค่อนข้างแน่นอน แต่การจูงใจและพฤติกรรมของมนุษย์เป็นเรื่องสลับซับซ้อนจึงไม่อาจเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้ จึงมีข้อแนะนำว่า 1) ไม่ควรยึดถือตัวทฤษฎีอย่างจริงจังว่า คนเราจะต้องมีความต้องการตามลำดับขั้นดังกล่าว เพราะมาสโลว์เองยังกล่าวว่า ความต้องการในลำดับขั้นต่าง ๆ นั้นมีความคาบเกี่ยวกันอยู่ คนเราอาจเกิดความต้องการหลายลำดับขั้นในเวลาเดียวกันได้ เพียงแต่มีความมากน้อยต่างกันตามสภาพการณ์และความรู้สึกนึกคิดของแต่ละคนเท่านั้น และมีได้หมายความว่า มนุษย์จะต้องตอบสนองความต้องการในลำดับหนึ่งจนเต็มแล้วจึงหาทางตอบสนองในลำดับขั้นต่อไป มนุษย์จะรู้สึกได้ถึง การได้รับการตอบสนองได้เพียงบางส่วน และไม่ได้รับการตอบสนองเป็นบางส่วนในเวลาเดียวกัน โดยอัตราส่วนความรู้สึกเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการนี้จะลดหลั่นลงเป็นลำดับ เช่น คนธรรมดาทั่วไปอาจรู้สึกถึงการได้รับการตอบสนองทางร่างกายได้ 85% ขึ้นความปลอดภัยและมั่นคงได้ 70% ขึ้นสังคมหรือความรักได้ 50% ขึ้นการยอมรับนับถือได้ 40% และขึ้นความสำเร็จได้ 10% เป็นต้น (ไม่ได้รับการตอบสนอง 15%, 30%, 50%, 30%, และ 90% ตามลำดับ) ซึ่งจะทำให้คนต้องจัดลำดับให้ความสำคัญกับสิ่งจูงใจต่าง ๆ ด้วยตัวของเขาเอง 2) บุคคลอาจมีความต้องการเพียงไม่กี่ด้าน และจะมุ่งตอบสนองความต้องการของตนเพียงในจุดนั้น ๆ เท่านั้น เช่น คนอาจคำนึงถึงเฉพาะความต้องการทางร่างกายและความอบอุ่นมั่นคงในครอบครัวเท่านั้น หรือบางคนอาจไม่สนใจเรื่องนี้ แต่อาจทุ่มเทให้การสร้างผลงานเพื่อให้

เป็นที่ยอมรับของคนรุ่นหลัง เป็นต้น 3) บุคคลอาจมีความต้องการไม่เป็นไปตามลำดับขั้นดังกล่าว เช่น คนที่ต้องการได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมและเชื่อมั่นว่า อุดมการณ์ของตนถูกต้อง อาจจะยอมดำรงชีวิตอย่างเร้นลับ เพียง เพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือก็ได้ เป็นต้น กรณีเช่นนี้ ถือว่าความต้องการขั้นแรกของเขา ก็คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ใช่ความต้องการทางร่างกาย (Hellriegel & Slocum, 1982 ; Staw, 1983 ; Dunham, 1984 อ้างถึงใน ปิยะ ฉันทวัฒนานุกู, 2548, หน้า 95)

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบิร์ก (Two – Factors Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์สเบิร์ก (Herzberg, อ้างถึงใน พะยอม วงษ์สารศรี, 2542, หน้า 51) มีชื่อเรียกหลายชื่อ เช่น Dual Factors Theory ; Motivation – Maintenance Theory และ Motivation – Hygiene Theory เป็นต้น ทฤษฎีนี้เป็นผลงานจากการศึกษาสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 1 แห่ง ในเมืองพิตสเบิร์กเกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้พอใจหรือไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งพบว่า สิ่งที่ทำให้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจ(dissatisfaction) หากขาดสิ่งเหล่านี้ไป (แต่เมื่อมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นตัวจูงใจในการทำงาน เป็นเพียงแต่ไม่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อการทำงาน เท่านั้น) ซึ่งส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเฮร์สเบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา (hygiene or maintenance factors) ประกอบด้วยนโยบายและการบริหารองค์การ การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับเพื่อนร่วมงานและกับผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพของงาน และสถานภาพ สิ่งที่ยังอีกประการหนึ่ง คือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ (satisfaction) หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่ ถ้าขาดหายไปจะทำให้ไม่มีความพึงพอใจ (nonsatisfaction) แต่ไม่ถึงกับทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ส่วนใหญ่มักเกี่ยวข้องกับตัวงานที่ทำอยู่ ซึ่งเขา เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (motivational factors) ประกอบด้วย ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ลักษณะของงาน โอกาสความก้าวหน้าส่วนบุคคล และความรับผิดชอบ ผลการศึกษาดังกล่าวนี้พบว่า ตรงข้ามกับที่คนดั้งเดิมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งคนงานจะมีความพึงพอใจหรือไม่มีความพึงพอใจในการทำงานบนเส้นที่ต่อเนื่องกัน (continuum)

จากทัศนะของเฮร์สเบิร์ก การที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้น ควรพัฒนาหรือเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) มากกว่าการขยายเนื้องาน (job enlargement) ทำให้เนื้องานมีความท้าทาย และให้ความเป็นอิสระในการทำงาน

3. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแม็กเคิลแลนด์ (McClelland : The Need to Achieve Theory)

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแม็กเคิลแลนด์ (McClelland , 1985 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล(ติวยานนท์) ธรรมานะ, 2546, หน้า 91) เป็นทฤษฎีที่เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

(1) ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดีเยี่ยม (excellence) โดยทั่วไปแล้ว บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์เชิงแข่งขันให้กับตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผลจากการทำงานนั้นในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว นอกจากนี้บุคคลประเภทนี้ยังต้องการแก้ไขปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณ 10% ขององค์กรที่มีความต้องการความสำเร็จสูงสุด ผู้บริหารพึงจัดสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ด้วยงานที่มีความท้าทาย สามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) ก็ตาม แต่ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (extrinsic motivation) ด้วย

(2) ความต้องการอำนาจ (need for power : nPow) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น หรือเป็นความต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อองค์กร บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์กรถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ อำนาจเชิงสถาบัน (institutional power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร เป็นบุคคลที่พยายามอะไรทำเพื่อองค์กร อุทิศตนเพื่อองค์กร จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่นด้วย

(3) ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation : nAff) เป็นความต้องการความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการและความอยากได้ของคนอื่นและพยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก บุคคลประเภทนี้ ผู้บริหารพึงสร้างแรงจูงใจโดยให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น

แม้เกิดแล่นด้วิเคราะห์บุคคลที่มีความต้องการสามกลุ่มนี้ว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักทำอะไรเพื่อตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือต่อองค์กร จึงอาจมีปัญหาการทำงานร่วมกับคนอื่นและมีการรอรับผลตอบแทนจากการทำงาน และกรณีคนที่มีความต้องการอำนาจเชิงส่วนตัวสูงก็มักจะทำให้คนอื่นทำอะไรเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง และคนที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นสูง ก็มักจะมีจุดอ่อนในทางการบริหาร คือมักคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าการบรรลุจุดหมายขององค์กร บุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งทางการบริหารมากกว่าลักษณะอื่นใด คือ คนที่มีความต้องการอำนาจเชิงบริหารสูง เนื่องจากจะสามารถประสานความร่วมมือจากคนอื่นเพื่อทำงานให้บรรลุจุดหมายขององค์กรได้ อย่างไรก็ตามบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงอาจเหมาะสมกับตำแหน่งทางการบริหารในองค์กรระยะเริ่มแรกหรือในสถานะที่เผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรง

จากทฤษฎีข้างต้นสรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีต่างๆ ทั้งทฤษฎีลำดับชั้น ความต้องการทฤษฎีปัจจัยในการทำงาน และทฤษฎีความต้องการความสำเร็จ สามารถช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ เพราะทฤษฎีต่างๆ จะช่วยให้ผู้บริหารได้กรอบแนวคิดว่ามีปัจจัยหรือสิ่งจูงใจอะไรบ้างที่สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุผลตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้นั้น และช่วยให้เข้าใจระบบความคิดของผู้ปฏิบัติงานว่า พวกเขามีความคาดหวังจากการปฏิบัติงานอย่างไร โดยเขาคาดหวังว่าจะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ เมื่อทำได้สำเร็จแล้วเขาจะได้รับรางวัลหรือไม่ และรางวัลที่จะได้รับนั้นตอบสนองความต้องการหรือมีคุณค่าต่อเขาเพียงใด หากเขาคาดหวังว่า แม้จะทุ่มเทความพยายามมากมายเพียงใด เขาอาจทำงานไม่สำเร็จ หรือ แม้สำเร็จก็อาจไม่ได้รับรางวัล หรือแม้ได้รับรางวัลอาจจะเป็นรางวัลที่ไม่ตรงกับความต้องการของเขา เขาก็จะไม่ทุ่มเทความพยายามให้กับงานนั้น ประเด็นที่น่าท้าทายต่อผู้บริหารในการประเมินผลการปฏิบัติงานก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่สะท้อนความคาดหวังของหน่วยงาน และเป็นผลลัพธ์ที่คาดหวังให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและครอบคลุม ทำอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อการบรรลุผลตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น ทำอย่างไรจึงจะทำให้ผลการประเมินนั้นส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของผู้ปฏิบัติงานและต่อการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และทำอย่างไรจึงจะสามารถจัดสรรรางวัลเพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยเฉพาะในกรณีการพิจารณาความดีความชอบประจำปี

แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของบริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

ข้อมูลประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

1. ข้อมูลด้านบุคลากรของบริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

บริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทประกอบรถยนต์ ประเภทรถบรรทุกเชิงพาณิชย์ จำหน่ายภายในประเทศและส่งออกไปยังต่างประเทศด้วย มีพนักงานรวมทั้งบริษัท ประมาณ 2,400 คน พนักงานแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) พนักงานประจำ รับเงินเดือนเป็นรายเดือนมีอยู่ประมาณ 1,400 คน โดยพนักงานกลุ่มนี้บริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบทั้งหมดรวมถึงด้านสวัสดิการด้วย และ 2) พนักงานรายวันจำนวนประมาณ 1,000 คน ซึ่งมีบริษัทรับเหมาช่วงเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบต่างหาก การประเมินผลการปฏิบัติงานแยกออกไปไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของบริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด แต่ถ้าบริษัทมีความต้องการพนักงานเพิ่มขึ้น หรือต้องการลดจำนวนพนักงานลงก็จะมีภาระงานไปยังบริษัทที่รับเหมาช่วงให้เป็นผู้ดำเนินการ (บริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 2551, หน้า 12)

2. วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

จำกัด

ในการบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้มีการวางแผนเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ มีการสรรหาและคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน แล้วทำการฝึกอบรมเสร็จแล้วก็แยกย้ายให้ไปประจำอยู่ตามหน่วยงานแต่ละแห่ง ขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามความสามารถที่ตนเองได้ระบุไว้ในการสมัครงาน เมื่อถึงกำหนดเวลาในการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานก็จะทำการวิเคราะห์งานและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีคู่มือที่ใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอิชูชู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นเครื่องมือที่สำคัญ การประเมินผลการปฏิบัติงานจัดทำปีละ 2 ครั้ง และแยกบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการจนถึงระดับหัวหน้างาน (non management staff) และกลุ่มผู้บริหารตั้งแต่รองผู้จัดการขึ้นไปจนถึงผู้จัดการฝ่าย (management staff) ซึ่งการประเมินผลงานจะอยู่ภายใต้แนวคิดที่ว่าด้วยระบบคุณธรรมในการทำงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำงานมากและผลงานออกมามากก็จะได้ผลตอบแทนมาก ผลของการประเมินจะนำไปพิจารณาการจ่ายโบนัสกลางปีครั้งที่ 1 ในวันที่ 1 มิถุนายน ของทุกปี ถ้าไม่มีการประเมินผลงานในช่วงครึ่งปีแรก บริษัทก็จะจ่ายเงินโบนัสครั้งที่ 1 ให้กับทุกคน โดยคิดจากฐานเงินเดือนของแต่ละระดับใน

อัตราส่วนที่เท่าเทียมกัน การประเมินเพื่อจ่ายโบนัสครั้งที่ 2 มีรอบการประเมินตลอดปี ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง วันที่ 30 กันยายน ของปีถัดไป ซึ่งบริษัทจะจ่ายเงินโบนัสให้พนักงานในวันที่ 15 ธันวาคม ของทุกปี ส่วนการขึ้นเงินเดือนของพนักงานจะปรับขึ้นในเดือนเมษายน ของทุกปี โดยมีรอบประเมินผลการปฏิบัติงาน ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป (คู่มือพนักงานบริษัทอิชูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 2551, หน้า 21)

ระดับสายการบังคับบัญชาของบริษัทจะเริ่มจากพนักงานปฏิบัติการในฝ่ายงานต่างๆ ไปสู่ระดับหัวหน้างาน หัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการทั่วไป ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับพนักงานปฏิบัติการจนถึงหัวหน้างานจะประเมินผลโดยหัวหน้าแผนก และนำเสนอผู้จัดการแผนก ส่วนเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานจะพิจารณาจาก 5 ข้อ ดังนี้ (บริษัทอิชูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด, 2551, หน้า 21)

- (1) ความรู้สึกส่วนตัวของผู้ประเมิน
- (2) การปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท
- (3) วัน / เวลาในการมาทำงาน
- (4) การแสดงออก ในผลของงาน / และการร่วมกิจกรรม
- (5) การแสดงความคิดเห็น / ข้อเสนอแนะ

คะแนนการประเมินตามหัวข้อข้างต้นจะมีค่าข้อละ 20 คะแนน จำนวน 5 ข้อ รวมเป็น 100 คะแนน ผู้ประเมินจะทำการประเมินผล โดยให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ หลังจากได้คะแนนมาก็จะแปลงเป็นเกรด A B C D

- เกรด A = 90 – 100 คะแนน
เกรด B = 80 – 90 คะแนน
เกรด C = 70 – 80 คะแนน
เกรด D = 60 – 70 คะแนน

โดยผลที่ออกมาควรได้ค่าเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าเกรด B หลังจากนั้นก็นำเสนอผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการทั่วไปตามลำดับ การจ่ายเงินนั้นบริษัทจะจ่ายตามขั้นตำแหน่งงาน อัตราการจ่ายเงินจะจ่ายตามฐานเงินเดือนของพนักงานแต่ละคน

ส่วนการประเมินผลงานในระดับหัวหน้าแผนกจนถึงผู้จัดการฝ่ายจะมีแบบฟอร์มให้ผู้บริหารประเมินผลการทำงานของตนเองและนำเสนอขึ้นไปตามลำดับ ซึ่งแบบฟอร์มจะมี 2 ส่วน ส่วนแรกทุกคนจะต้องเขียนแผนงานของตัวเอง กำหนดเป้าหมาย แผนการดำเนินงานล่วงหน้า 6 เดือน และหลังจาก 6 เดือนผ่านไปก็จะทำการประเมินผลงานของตัวเองว่า สามารถดำเนินการได้

ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ หลังจากนั้นก็จะนำเสนอแผนงาน 6 เดือนถัดไปเช่นเดิม ซึ่งกรรมการบริษัทจะเป็นผู้ประเมินผลงาน โดยใช้หลักเกณฑ์ 3 ข้อใหญ่ คือ

- (1) ผลงานบรรลุตามแผนงานหรือไม่
- (2) การทำงานเป็นทีมหรือไม่
- (3) การติดตามและประสานงานกับแผนกอื่น

เมื่อประมวลผลการประเมินออกมาทั้ง 3 ข้อ แล้ว ค่าที่ได้จะต้องมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ B ส่วนโบนัสและเงินเดือนนั้นพนักงานแต่ละระดับจะได้รับมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับเกรดที่ตนเองได้รับ ส่วนการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่ง ทางบริษัทมีกฎเกณฑ์ว่า ในระดับพนักงานปฏิบัติการจนถึงหัวหน้างานจะต้องได้เกรดเฉลี่ย A และระดับผู้บริหารจะต้องได้เกรดเฉลี่ย A เช่นเดียวกันจึงจะมีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง ถ้าได้ต่ำกว่าเกรด A จะต้องเว้นว่างไป 1 ปี จึงจะได้รับสิทธิในการพิจารณาใหม่ โดยในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานครั้งใหม่นี้ก็ต้องได้เกรดเฉลี่ยตามที่บริษัทกำหนดไว้เช่นเดียวกัน (บริษัทไอซูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด 2547, หน้า 14)

ความต้องการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทไอซูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

นักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับความต้องการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, (2544, หน้า 10) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์กร ความรู้สึกผูกพันเกี่ยวข้องที่ว่านี้ หากมีการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันแล้วจะเป็นผลให้เกิดข้อผูกมัดหรือสิ่งที่ตกลงใจร่วมกัน

เฮลริเจล และ สโลคัม (Hellriegel & Slocum, 1982, อ้างถึงใน ปาริชาติ วัลย์เสถียร, 2546, หน้า 111) กล่าวว่า ความต้องการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจนำประเด็นและข้อคิดต่างๆ จากทฤษฎีการจูงใจมาประยุกต์ใช้ได้ เพราะในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน) โดยเน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ อย่างไรก็ตาม การจูงใจคนให้

ทำงานนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการตอบสนองจุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์กรควบคู่กันไปด้วย จะละเลยหรือให้ความสำคัญเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งคงไม่ได้ เนื่องจากคนและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์และต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน คนเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรใดก็ย่อมคาดหวังว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน การดูแลเอาใจใส่ สภาพการทำงานที่เหมาะสม ความเป็นธรรม ความมีหน้ามีตา โอกาสในความก้าวหน้า ฯลฯ เป็นต้น ขณะเดียวกัน องค์กรก็มีความคาดหวังเช่นกันว่า จะได้รับการทุ่มเทความพยายามจากคนงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ได้ผลผลิตตามจุดหมายขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถจึงจะต้องบริหารงานให้จุดหมายของตัวบุคคลและจุดหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยการคำนึงถึงความต้องการทั้งสองด้าน เพื่อนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์และการบรรลุจุดหมายที่ต้องการ ซึ่งความต้องการนี้จะก่อให้เกิดความเครียดขึ้นในตัวบุคคล อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น กระบวนการดังกล่าวนี้ดูเหมือนเป็นเรื่องง่าย ๆ แต่ในทางปฏิบัติมันกลับมีความซับซ้อนและยุ่งยากมาก เนื่องจาก

- (1) บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกัน
- (2) พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมีหลากหลายวิธี แม้จะเป็นความต้องการอันเดียวกันก็ตาม
- (3) การกระทำของบุคคล ไม่คงเส้นคงวาเปลี่ยนแปลงง่าย
- (4) บุคคลมีปฏิกริยาต่อความล้มเหลวในการตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง

กัน

จากคำอธิบายข้างต้นสรุปได้ว่า ความต้องการ หมายถึง ลักษณะตามธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งอยู่ระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับสถานการณ์ที่ต้องการอยากจะได้ อยากจะเป็น ควรจะมี และควรจะเป็น แล้วเกิดการเสาะแสวงหา เพื่อขจัดความอยาก ความต้องการนั้น และความต้องการจะเป็นแรงจูงใจให้เกิดการแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคคล ส่วนความต้องการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรจะได้รับฟังความคิดหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมกำหนดเกณฑ์ประเมิน วิธีการประเมิน หรือให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

สำหรับบรรยากาศที่เป็นผลต่อการประเมินการปฏิบัติงานของบริษัทอิชูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ในทุกรอบของการประเมิน เมื่อพนักงานได้ทราบผลการประเมินแล้วก็ปรากฏว่ามีทั้งคนที่สมหวังและคนที่ผิดหวังในการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานที่สมหวัง

กับผลการประเมินก็มีความสุขสบายใจ ส่วนผู้ที่ผิดหวังก็เสียใจไม่มีความสุข พนักงานบางคนอาจตั้งความหวังว่า ตนเองจะได้รับการตอบสนองเท่ากับหรือมากกว่าที่คิดไว้ เมื่อผลที่ได้รับออกมาในระดับที่ต่ำกว่าก็ผิดหวัง ทำให้เกิดข้อสงสัยว่าทำไมตนเองถึงได้รับผลเพียงเท่านี้ บางคนก็อาจมีการประท้วงด้วยการขอยุติกับหัวหน้างานผู้ประเมิน หรือหยุดงานเนื่องจากไม่พอใจผลที่ได้รับนั้น เป็นต้น บางคนก็มีการทำหนังสือถึงสหภาพแรงงานขอให้มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงว่า ผู้ประเมินได้ประเมินอย่างยุติธรรมหรือไม่ ส่วนใหญ่พนักงานที่ตั้งข้อสงสัยว่า ตนเองทำไมถึงได้รับน้อยกว่าที่คาดหวังไว้ จะมีการเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอยู่ด้วยกันเป็นหลัก ดังนั้นจึงมีการร้องเรียนผ่านสหภาพแรงงานของบริษัทไปถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อขอเข้าไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายเดียวกัน (สหภาพแรงงาน บริษัทอิชูซู มอเตอร์, 2551)

อย่างไรก็ตามตลอดเวลาที่ผ่านมา บริษัทอิชูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ยังไม่เคยเปิดโอกาสให้พนักงานระดับหัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ และตัวแทนจากสหภาพแรงงาน ไปมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานเลย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมา พบว่ามีผู้ทำการศึกษา ที่สามารถนำมาเป็นแนวทางของการวิจัยได้ ดังนี้

ผริต ปัญจวรรณ (2540, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย จำกัด : กรณีศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ในจังหวัดเชียงใหม่ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อเลื่อนเงินเดือน พิจารณาความชอบประจำปี เพื่อโยกย้ายตำแหน่งให้เหมาะสมและเพื่อส่งเสริมและลงโทษ ซึ่งพบว่า พนักงานธนาคารมีความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ธนาคารมีการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลคือ ด้านคุณภาพ ด้านประสิทธิภาพ ด้านการร่วมมือประสานงาน ด้านความคิดสร้างสรรค์ ด้านความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธนาคาร ด้านความเป็นผู้นำ โดยพบว่าพนักงานธนาคารมีความพึงพอใจต่อเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ธนาคารใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ graphic rating scales ซึ่งพบว่า พนักงานธนาคารมีความพึงพอใจต่อวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และต้องการให้มีการใช้วิธีประเมินผลงานโดยวิธีอื่นๆ นอกจากวิธี graphic rating scales ด้วยธนาคารกำหนดผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน คือ ผู้จัดการสาขา และผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และพบว่า พนักงานธนาคารมีความพึงพอใจต่อผู้ทำหน้าที่ในการประเมินผลที่เป็นผู้จัดการสาขา ร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ร่วมกันประเมินอยู่ในระดับมาก ธนาคารมีการแจ้งผลการประเมิน ซึ่งพบว่า พนักงานธนาคารมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ปัญหาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่พนักงานธนาคารมีปัญหายุ่งยากในระดับมาก ได้แก่ ผู้ประเมินไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ในการประเมิน ผู้ประเมินมีอคติส่วนตัว ผู้ประเมินให้คะแนนในหน่วยงานตนเองสูงกว่าหน่วยงานอื่นๆ ผู้ประเมินให้คะแนนในระดับปานกลาง เท่ากันหมด ทำให้ผลที่ได้ไม่มีความหมาย ผู้ประเมินคิดมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินไม่ชัดเจน การประเมินมีเพียงปีละ 1 ครั้ง ทำให้ผลที่ได้จากการประเมินมีความผิดพลาด

ศิริพงษ์ อินทวดี (2541, หน้า 48) ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัล และความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง” ผลการวิจัย พบว่า ทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาในองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ทัศนคติที่มีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่ขององค์กรในระดับสูงสุดเมื่อเทียบกับองค์ประกอบด้านอื่น ๆ

จุมพล ชิมภรณ์ (2541, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “การเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้านครหลวง” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่สังกัดองค์กรแตกต่างกันจะมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน การสังกัดองค์กรมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์กร สถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งได้แก่ อายุ ระดับเงินเดือน ระดับการศึกษา และระดับชั้น มีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์กร และการมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการสื่อสารภายในองค์กร

ปรียาพร พึ่งพิบูลย์ (2541, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ความยุติธรรม ของระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีขนาดต่างกัน และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้พนักงานรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม ผลการวิจัยพบว่า

(1) พนักงานที่อยู่ในธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ และพนักงานที่อยู่ในธนาคารพาณิชย์ขนาดเล็กรับรู้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมไม่แตกต่างกัน

(2) ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ด้านอายุ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลปฏิบัติงาน โดยพนักงานที่มีอายุปานกลางรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรมน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยและพนักงานที่มีอายุมาก แต่ตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานด้านอื่นๆ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการทำงาน

(3) พนักงานที่ถูกประเมินโดยผู้ประเมินที่มีลักษณะต่างกันจะรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงาน มีความยุติธรรมแตกต่างกัน โดยพนักงานที่รับรู้ว่าคุณประเมินมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนสูงกว่า จะรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่รับรู้ว่าคุณประเมินมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนต่ำกว่า พนักงานที่รับรู้ว่าคุณประเมินมีความรู้ความเข้าใจในระบบประเมินผลการทำงานสูงกว่าจะรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่รับรู้ว่าคุณประเมินมีความรู้ความเข้าใจในระบบประเมินผลการทำงานต่ำกว่า และพนักงานที่รับรู้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนและผู้ประเมินมากกว่า จะรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่รับรู้ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างตนและผู้ประเมินน้อยกว่า

(4) วิธีการประเมินผลการทำงาน ได้แก่ จำนวนของผู้ประเมิน ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการทำงาน โดยพนักงานที่ถูกประเมินโดยมีจำนวนของผู้ประเมินมากกว่า 2 คน จะรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรมน้อยกว่าพนักงานที่ถูกประเมินโดยมีจำนวนของผู้ประเมิน 1 คน และพนักงานที่ถูกประเมินโดยมีจำนวนของผู้ประเมิน 2 คน และพนักงานที่รับรู้ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงานจะรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับรู้ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน และพนักงานที่ได้รับการแจ้งผลการประเมินให้ทราบ จะรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรมมากกว่าพนักงานที่ไม่ได้รับการแจ้งผลการประเมินให้ทราบ แต่ตัวแปรวิธีการประเมินผลการทำงานด้านความถี่ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการทำงาน ผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ ทำให้ทราบถึงระบบการประเมินผลการทำงานของธนาคารขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และทราบว่ายังมีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการรับรู้ว่าการประเมินผลการทำงานมีความยุติธรรม เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระบบประเมินผลการทำงานให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล (2541, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรกับความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรเอกชนขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง” ผลการวิจัย พบว่า 1) พนักงานมีความพึงพอใจในงานด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา และด้านเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูง แต่มีความพึงพอใจในด้านรายได้ และด้านโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทุกรูปแบบ อยู่ในระดับสูง ยกเว้นพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 2 ปี มีพฤติกรรมให้ความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง 3) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .2016 4) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .5872 5) ความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปัญญา ผลทิพย์ (2541, หน้า 47-48) ทำการศึกษาเรื่อง “องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในเขตการศึกษา 11” ผลการวิจัย พบว่า 1) เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตการศึกษา 11 มีความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยก้ำจุน 2) เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตการศึกษา 11 ที่เป็นข้าราชการและลูกจ้างชั่วคราวมีความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นองค์ประกอบรายด้าน พบว่า ข้าราชการมีความต้องการอยู่ในระดับมากที่สุด คือความรับผิดชอบในการประเมินการปฏิบัติงาน และมีความต้องการอยู่ในระดับมาก 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สำหรับลูกจ้างชั่วคราว มีระดับความต้องการ อยู่ในระดับมาก 4 องค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านความรับผิดชอบในการประเมินการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ยกเว้นด้านความสำเร็จของงาน มีความต้องการในระดับปานกลาง 3) เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตการศึกษา 11 ที่เป็นข้าราชการ และลูกจ้างชั่วคราว มีความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยก้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นองค์ประกอบรายด้าน พบว่า ข้าราชการมีความต้องการอยู่ในระดับมาก 8 องค์ประกอบ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจาก

มากไปหาน้อย ได้ดังนี้คือ ความต้องการให้เพื่อนร่วมงานประเมินการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหาร สภาพภาพทางสังคม การปกครองบังคับบัญชา ความเป็นอยู่ส่วนตัว สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ยกเว้นค่าตอบแทนและสวัสดิการ มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับลูกจ้างชั่วคราว มีความต้องการอยู่ในระดับมาก 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพทางสังคม ด้านความเป็นอยู่ครอบครัว และด้านสภาพการทำงาน ยกเว้นความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง 4) องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ ในเขตการศึกษา 11 พบว่า องค์ประกอบของความ ต้องการโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์ประกอบ ด้านปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) เจ้าหน้าที่ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอ เขตการศึกษา 11 จำแนกเป็น ข้าราชการ และลูกจ้างชั่วคราว มีความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุเทพ มหาปราบ (2542, หน้า 25) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหารที่มีต่อพนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท เพาเวอร์ โนนด์ไนด์ จำกัด ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรในบริษัทเพาเวอร์ โนนด์ไนด์ จำกัด ซึ่งเป็นพนักงานรวมถึงผู้บริหาร ตั้งแต่พนักงาน หัวหน้าแผนก ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่าย จำนวน 54 คน โดยสุ่มแบบเจาะจง ผลการวิจัย พบว่า

(1) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ต่างกัน จะมีแนวทางการเลือกใช้บรรทัดฐานการพิจารณาความดีความชอบต่างกัน โดยผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าใจว่า ตนใช้หลักความยุติธรรมเท่านั้นในการพิจารณาความดีความชอบ แต่ในทางปฏิบัติจริงแล้วปรากฏว่า ยังมีผู้บริหารอื่น ๆ อีกที่ใช้หลักการตอบแทนต่อกันควบคู่กันไปด้วย ที่ผลการวิจัยออกมาเช่นนี้สะท้อนให้เห็นว่าแนวทางการพิจารณาความดีความชอบที่ผู้บริหารมีความศรัทธาและเชื่อว่า น่าจะนำมาปฏิบัติ (normative allocation) ก็คือ แนวทางตามหลักความยุติธรรม ซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแนวทางในการพิจารณาตามหลักการตอบแทนต่อกัน เพราะในจำนวนผู้ที่คิดว่า ตนเองเลือกใช้หลักความยุติธรรมร้อยละ 100 ก็ยังเลือกใช้หลักการตอบแทนต่อกันร้อยละ 58.3 ของผู้ใช้หลักความยุติธรรมทั้งหมด ซึ่งความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดครั้งนี้ตรงกับความเห็นของ อี. วอลสเตอร์ (E. Walster, อ้างถึงใน

ประทานพร ทองเขียว, 2546, หน้า 69) ที่กล่าวว่า ความสัมพันธ์ตามหลักการตอบแทนตอกันนั้น ถือได้ว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ตามหลักความยุติธรรมแบบหนึ่ง เพราะมีคู่สัมพันธ์ มีผู้เสียประโยชน์ ผู้ได้ประโยชน์ สิ่งที่จะบอกได้ว่า บุคคลนั้นใช้หลักการใดก็คือ เหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง การเลือกใช้หลักการนั้นๆ เมื่อนำหลักการทั้งสองมาใช้ในการพิจารณาจัดสรรผลตอบแทนก็เช่นกัน หากเหตุผลเบื้องหลังการพิจารณาเป็นการพิจารณาจากการทำงานซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนระหว่าง การทำงานและผลตอบแทน ก็ตรงกับผลตอบแทนตามหลักความยุติธรรม แต่หากเหตุผลเบื้องหลัง การพิจารณาได้นำเอาความมีน้ำใจหรือการได้รับความช่วยเหลือเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเป็นหนึ่งในสิ่งที่ ให้กับงานก็ตรงกับหลักการพิจารณาจัดสรรผลตอบแทนตอกันมากกว่า

ในการวิจัยครั้งนี้มีผู้เลือกใช้หลักการพิจารณาตอบแทนตอกันมากเป็นอันดับที่ 2 รองจากหลักความยุติธรรม เนื่องจากลักษณะสังคมไทยมักนิยมยกย่องความใจกว้าง และความ กตัญญูรู้คุณ

(2) คุณสมบัติของผู้บริหารต่างกันจะเลือกแนวทางบรรทัดฐานต่างกัน โดยผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงจะพิจารณาความดีความชอบตามหลักความยุติธรรมทั้งสิ้น แต่ สำหรับเพศชายนอกจากใช้หลักความยุติธรรมแล้ว ยังใช้หลักการตอบแทนตอกันควบคู่ไปด้วย ส่วนเพศหญิงนอกจากจะใช้หลักความยุติธรรมแล้วจะใช้หลักการเสมอภาคและหลักการตอบแทน ควบคู่กันไป ส่วนคุณสมบัติด้านอายุ พบว่า ผู้บริหารบางกลุ่มในช่วงอายุ 36-45 ปี มีแนวโน้มที่จะพิจารณาความดีความชอบตามหลักความเสมอภาค รองลงมาจากการพิจารณาตามหลักความ ยุติธรรมมากกว่าผู้บริหารในกลุ่มอายุช่วงอื่นๆ สำหรับวุฒิการศึกษา พบว่า เมื่อปฏิบัติจริงผู้ที่มีวุฒิ ต่ำกว่าปริญญาตรี มีแนวโน้มที่จะพิจารณาความดีความชอบตามหลักความยุติธรรมและหลักความ เสมอภาคควบคู่ไปกับหลักการตอบแทนตอกัน ส่วนผู้ที่มีวุฒิระดับปริญญาตรีต้องการใช้หลักความ ยุติธรรมและใช้หลักการตอบแทนตอกันตามมา และคุณสมบัติด้านอายุงาน พบว่า ผู้บริหารไม่ว่า จะมีช่วงอายุงานเท่าใด มักใช้หลักการพิจารณาความดีความชอบตามหลักความยุติธรรม โดย ในช่วงอายุงาน 3-5 ปี ต้องการใช้หลักการตอบแทนตอกัน แต่หลังจากอายุงานมากกว่า 11 ปีขึ้นไป จะใช้หลักความเสมอภาค รองจากหลักความยุติธรรม สำหรับคุณสมบัติ ด้านตำแหน่งหน้าที่ พบว่า ไม่ว่าผู้บริหารจะมีตำแหน่งระดับใดก็ตามจะใช้หลักความยุติธรรมในการพิจารณาความดี ความชอบมากกว่าหลักใด

(3) ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของผู้บริหาร พบว่า พนักงานที่มีอายุไม่ว่าช่วงใด เพศชายหรือเพศหญิง ซึ่งมีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี อายุงาน 3-5 ปี มีความคิดเห็นว่ ต้องการให้ผู้บริหารพิจารณาจัดสรรผลตอบแทนให้โดยพิจารณา

จากการทำงาน คือ ทำงานมากควรได้ผลตอบแทนมาก ทำงานน้อยควรได้น้อย ซึ่งแสดงว่า พวกเขาต้องการให้ผู้บริหารพิจารณาโดยใช้หลักของความยุติธรรม

อรวรรณ เดชกล้าหาญ (2542, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “ความสามารถในการปฏิบัติงานของหัวหน้างานบริษัทสตรองแพ็ค (มหาชน) จำกัด” ผลการวิจัย พบว่า จากการสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยมีความเห็นว่าการเพิ่มขีดความสามารถของหัวหน้างานให้ปฏิบัติงานตามเกณฑ์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นบริษัทควรดำเนินการแก้ไขสิ่งที่เป็นปัญหาและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนมีการอบรมให้ความรู้แก่หัวหน้างานดังนี้ คือ

(1) แก้ไขปัญหาการขาดการประสานงานและมอบหมายงานระหว่างกะ โดยจัดทำ Record books ให้หัวหน้างานทุกกะรายงานผลการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างที่ตนดูแล ซึ่งหัวหน้างานกะต่อไปจะต้องศึกษาและนำไปประกอบการดำเนินงานของตนให้ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน

(2) แก้ไขปัญหาการไม่รู้งานอย่างถ่องแท้ของหัวหน้างาน โดยการอบรมเทคนิคเฉพาะทางให้หัวหน้างานเข้าใจถึงปัญหา และสามารถแก้ปัญหาการไม่รู้งานได้

(3) แก้ไขปัญหาการขาดการสื่อสาร โดยจัดให้มีการประชุมชี้แจงนโยบายต่าง ๆ จัดทำหนังสือเวียนเรื่องที่ต้องการให้หัวหน้างานและพนักงานทราบ รวมทั้งมีการสั่งงานที่ชัดเจน และการรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

(4) แก้ไขปัญหาการขาดมนุษยสัมพันธ์ ด้วยการจัดอบรมและส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมที่จะให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

(5) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยตั้งเป้าหมายให้ได้รับการเพิ่มโบนัสเท่ากับอัตราการสูญเสียที่ลดลง นอกจากนั้นควรจัดให้หัวหน้างานและพนักงานได้ทำงานตรงกับความรูความสามารถ มีการอธิบายให้พนักงานเข้าใจเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังงาน ให้รู้สึกว่าการงานนั้นน่าทำและมีประโยชน์

(6) แก้ไขปัญหาการขาดความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีการชี้แจงเกี่ยวกับมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และจัดให้มีการอบรมในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

พระศักดิ์ หงสกุล (2542, หน้า 62) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานบริการธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ด้านความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในด้านลักษณะงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้าน

สวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบาย การบริหารงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวก กับปัจจัยด้านความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานบริการธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ (.549%) และในด้านวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานบริการธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า จำนวนตัวแปรทั้ง 12 ตัว มีตัวแปร จำนวน 6 ตัว มีอำนาจพยากรณ์ความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานบริการธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) โดยเรียงตามลำดับปัจจัยที่สำคัญจากมากไปหาน้อย คือ 1) ด้านลักษณะงาน 2) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 4) ด้านความสำเร็จของงาน 5) ด้านการปกครองบังคับบัญชา และ 6) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานบริการธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ร้อยละ (0.40)

อรสา โพธิ์ถุญ (2544, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กร” โดยแบ่งประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- (1) การรับรู้ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมิน
- (2) การรับรู้ความยุติธรรมเชิงการปฏิบัติต่อตัวบุคคล
- (3) การรับรู้ความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ความยุติธรรมเชิงกระบวนการประเมิน และความยุติธรรมเชิงผลลัพธ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร องค์กรยอมรับต้องการให้พนักงานของตนมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งย่อมหมายถึงพฤติกรรมที่พนักงานพร้อมที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร มีความรับผิดชอบ และมีความผูกพันที่คงอยู่กับองค์กรต่อไป

ศิริรัตน์ คงสุวรรณ (2544, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก” ผลการวิจัย พบว่า 1) แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมการทำงานมี 9 ข้อ คือ 1.1) การวางแผนและการจัดการ 1.2) การสั่งการการควบคุมและการประสานงาน 1.3) ความรอบคอบและการตัดสินใจ 1.4) สภาวะทางอารมณ์ 1.5) การติดต่อประสานงาน 1.6) ความรู้ความชำนาญในงาน 1.7) ความเป็นผู้นำ 1.8) ความรับผิดชอบ และ 1.9) อุปนิสัยส่วนบุคคลในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ส่วน 2) ด้านผลสำเร็จของงานมี 2 ข้อ คือ 2.1) คุณภาพของงาน 2.2) เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน สำหรับการศึกษาคือความเป็นไปได้ในการใช้แบบประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับพยาบาล

ประจำการโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก ตามความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพยาบาล ประจำการ พบว่า ทุกรายการอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

สุภาภรณ์ วิถีธรรม (2544, หน้า 83-92) ทำการศึกษาเรื่อง “ความต้องการในการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัทซีเคทีเทคโนโลยี จำกัด (สาขาเทพารักษ์)” ระดับปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัท มีระดับปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิควิธี ความต้องการในการพัฒนาทักษะของการปฏิบัติงาน มีความต้องอยู่ในระดับมาก ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านความคิดรวบยอด ด้านเทคนิควิธี และด้านทักษะมนุษย์

สุขุมล ต่อทีฆะ (2544, หน้า 57) ทำการศึกษาเรื่อง “เปรียบเทียบความต้องการ ความจำเป็นและประสิทธิภาพการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน)” วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การคัดลอกข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ การส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุน เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุนและประสิทธิผล เทคนิคการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์ ดัชนีความคุ้มทุน และดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทศูนย์บริการ เหล็กสยาม จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพในการประเมินอยู่ในระดับสูง 2) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทศูนย์บริการเหล็กสยาม จำกัด (มหาชน) มีประสิทธิภาพในการประเมินต่ำในระดับบุคคล แต่มีประสิทธิผลในระดับองค์กร คือ ค่าร้อยละของจำนวนพนักงานที่มีความต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานสูงกว่า ซึ่งเป็นผลที่ตามมาในระยะยาว 3) ความต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาความเข้าใจในเกณฑ์การประเมิน ในขณะที่เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษาสูงสุด เงินเดือน ประสบการณ์การทำงาน และหน่วยงานที่สังกัดไม่มีผลต่อความต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

กลอยเพชร อิมใจ (2545, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุขในสถานอนามัย พื้นที่สาธารณสุขเขต 1” ผลการวิจัยพบว่า นักวิชาการสาธารณสุขส่วนใหญ่ มีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 58.1 การปฏิบัติงานด้านสนับสนุนงานสาธารณสุขมูลฐาน ด้านการวางแผนโครงการสาธารณสุขด้านนิเทศติดตามและประเมินงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง ร้อยละ 56.5, 50.8 และ 49.2 ตามลำดับ การปฏิบัติงานด้านศึกษาวิจัยทางด้านสาธารณสุข และด้านการฝึกอบรมปรึกษาแนะนำ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางและสูงใกล้เคียงกัน การปฏิบัติงานด้าน

การประสานงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับกลาง ร้อยละ 45.2 นักวิชาการสาธารณสุขในสถานีนอามัย ส่วนใหญ่ มีทัศนคติและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปริดา โพธิสุวรรณ (2545, หน้า 58-59) ทำการศึกษาเรื่อง “ความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขานาการกรุงไทย จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัย พบว่าผู้จัดการสาขาที่มีความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับมาก ใน 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับความยอมรับนับถือ 3) ความรับผิดชอบ 4) ลักษณะของงานที่ทำ และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับปานกลาง 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 2) ความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน 3) ความก้าวหน้าในงานที่ทำ และ 5) เงินเดือน สวัสดิการและค่าตอบแทน กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยระดับความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาทั้ง 10 ปัจจัย พบว่า ผู้จัดการสาขาที่มีความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ย 3.44) 5 ปัจจัย สำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงานกับลักษณะส่วนบุคคล เศรษฐกิจและสังคมของผู้จัดการสาขานาการกรุงไทย จำกัด (มหาชน) นั้น พบว่า ตัวแปรต่อไปนี้มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้ 1) อายุ เพศ มีความสัมพันธ์กับเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทน และความรับผิดชอบ 2) สถานภาพการสมรส มีความสัมพันธ์กับลักษณะความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) เงินเดือน อายุงานในตำแหน่ง และการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทน 4) อายุงาน มีความสัมพันธ์กับเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน 5) ความดีความชอบ มีความสัมพันธ์กับเงินเดือน สวัสดิการ และค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงานที่ทำ การได้รับความยอมรับนับถือ ความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน นโยบายการบริหารงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนตัวแปรอิสระอีก 2 ตัวแปร คือ ระดับการศึกษา และสถานที่ปฏิบัติงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ แต่อย่างใด ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขานาการกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่สำคัญๆ ได้แก่ 1) ผู้บังคับบัญชา ที่เชื่อมั่นในความคิดเห็นของตนเอง และไม่ปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น 2) ผู้บังคับบัญชาขาดทักษะและความรู้ในงาน ทำให้ความต้องการในการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 3) อัตรารายเดือนผู้จัดการสาขาที่ได้รับในปัจจุบันค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับธนาคารพาณิชย์แห่งอื่น 4) หน่วยงานต่างๆ ในสำนักงานใหญ่มักขอข้อมูล

ในเรื่องเดียวกันจากสาขาอยู่เสมอ 5) การพิจารณาโยกย้าย เลื่อนตำแหน่งผู้จัดการสาขา ขาดความยุติธรรม และไม่โปร่งใส

เอกอนันต์ เกตุยั้งยืนวงศ์ (2546, หน้า 46-48) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัญหาและความต้องการในการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทสแตนคาร์ดฟิลเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด” พบว่า ปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนใหญ่เกิดจากครอบครัว เพราะพนักงานมีภาระในการเลี้ยงดูบุตร และบางส่วนมีคู่สมรสที่ว่างงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน รองลงมาเกี่ยวกับตนเอง โดยพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถและความเข้าใจในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ตลอดจนขาดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน พนักงานบางส่วนมีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรสนับสนุนการอบรมทักษะและสนับสนุนการศึกษาต่อวิธีปรับปรุงระบบงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้ปัญหาในการปฏิบัติงานลดลง

สมัชชญ์พล อิมฤทัย (2546, หน้า 48) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร” โดยศึกษาลักษณะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ในด้านให้ตัวเองมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.47 ด้านให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.53 ในขณะที่ด้านให้พนักงานมีส่วนร่วมสร้างหรือปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.38 การเปรียบเทียบความต้องการในการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยด้านระหว่างเพศ ปัจจัยด้านอายุ ปัจจัยด้านวุฒิทางการศึกษา ปัจจัยด้านเงินเดือน ไม่มีผลต่อความต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร ยกเว้นปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีผลต่อความต้องการในการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย ในเขตกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การวิจัยส่วนมากจะทำการศึกษาให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ภาพรวมปัญหาที่พบ คือ ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองว่า ควรทำอะไรและไม่ควรทำอะไร รวมถึงการมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินคิดว่า ตัวเองประเมินถูกต้องและยุติธรรมแล้ว แต่

ผู้รับการประเมินจะมองต่างมุมว่าการประเมินนั้นไม่ยุติธรรม นอกจากนั้นยังมีปัญหาเกี่ยวกับเกณฑ์การประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ประเมิน ซึ่งพนักงานผู้รับการประเมิน มีความต้องการให้มีการปรับปรุง และต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอิชูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ไว้ดังนี้

(1) ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาที่พบในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ ข้อมูลได้ 4 ด้าน ดังนี้ คือ

(1.1) ปัญหาด้านเกณฑ์การประเมิน ได้แก่ เกณฑ์การประเมินยังไม่ครอบคลุม และครบถ้วน เกณฑ์การประเมินมีลักษณะกำกวม ไม่ชัดเจน และเกณฑ์การประเมินมีความซับซ้อนยากต่อการนำไปปฏิบัติ

(1.2) ปัญหาด้านผู้ประเมิน ได้แก่ ผู้ประเมินต่างหน่วยงานกันมีวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินที่มีอายุงานและประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีวิธีปฏิบัติในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินไม่ได้นำข้อมูลที่มีอยู่เกี่ยวกับวันเวลาในการปฏิบัติงาน เช่น การขาดงาน การลา การมาทำงานสาย การลากลับก่อนเวลา และการป่วย มาประกอบการพิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(1.3) ปัญหาด้านผู้รับการประเมิน ได้แก่ ผู้รับการประเมินไม่จัดเก็บข้อมูลส่วนตัวของตนเองให้ครบถ้วนและเป็นระบบ ผู้รับการประเมินไม่กระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน และผู้รับการประเมินไม่มีมนุษยสัมพันธ์และไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ที่กำหนด

(1.4) ปัญหาด้านเครื่องมือที่ใช้ประเมิน ได้แก่ เครื่องมือที่ใช้ประเมินสร้างขึ้นโดยฝ่ายบริหารฝ่ายเดียวพนักงานไม่มีส่วนร่วมในการสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ประเมินมีลักษณะเฉพาะมากเกินไปขาดความเป็นสากล เครื่องมือที่ใช้ประเมินคลุมเครือและให้สิทธิกับผู้ประเมินใช้ความคิดเห็นส่วนตัวมากเกินไป เครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย และเครื่องมือที่ใช้ประเมินไม่ครอบคลุมการปฏิบัติงานในทุกด้าน

(2) ความต้องการมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยรวบรวมความต้องการมีส่วนร่วมประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทอิชูซู มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด มาทำการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

(2.1) ต้องการให้ตัวเองมีส่วนร่วมประเมิน ได้แก่ ร่วมเสนอเงินโบนัสที่ควรได้รับของตัวเอง ร่วมเสนอการขึ้นเงินเดือนที่ควรได้รับของตัวเอง และร่วมให้คะแนนการปฏิบัติงานของตัวเอง

(2.2) ต้องการให้เพื่อนร่วมงานที่อยู่ฝ่ายเดียวกันมีส่วนร่วมประเมิน ได้แก่ ร่วมประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ร่วมให้คะแนนการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน และร่วมเสนอการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือการโยกย้ายของเพื่อนร่วมงาน

(2.3) ต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมสร้างเครื่องมือประเมิน ได้แก่ ร่วมปรับปรุงเกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานทุก 5 ปี และร่วมเสนอภาระงานที่ควรเป็นข้อประเมินในระเบียบ การประเมินของบริษัท

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี